

Pk-yrityksen rahoituksen kehittäminen, case Pro Active Oy Ab



Muukkonen, Teemu

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Pk-yrityksen rahoituksen kehittäminen, case Pro
Active Oy Ab**

Muukkonen Teemu
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2010

Muukkonen Teemu

Pk-yrityksen rahoituksen kehittäminen, case Pro Active Oy Ab

Vuosi 2010 Sivumäärä 65

Opinnäytetyö perustuu Pro Active Oy Ab nimisen konsultointiyrityksen toimeksiantoon yrityksen rahoituksen suunnittelusta. Rahoituksen suunnittelu liittyy kiinteästi yrityksen määrätietoiseen viisivuotissuunnitelmaan, jonka tavoitteena on kehittää ja kasvattaa Pro Active Oy Ab:n liiketoimintoja. Tämän opinnäytetyön ja samalla myös kehittämishankkeen tavoitteena on luoda rahoitussuunnitelma, jonka avulla yritys pystyy toteuttamaan määrätietoisien tavoitteensa taloudellisesti vaikeina aikoina.

Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu pääosin rahoitusalan kirjallisuuteen ja muihin alan luotettaviin lähteisiin. Pääpaino teoreettisessa viitekehyksessä on rahoituksen suunnittelu, palvelualalla toimivan pienyrityksen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys on luotu opinnäytetyön rajauksen pohjalta ja sen on tarkoitus tukea opinnäytetyön toiminnallista viitekehystä, eli case-osuutta.

Case-osuus koostuu kohdeyrityksen taustatiedoista sekä kehittämishankkeesta, joihin opinnäytetyössä on paneuduttu. Kehittämishankkeeseen tutustumisen aloitin tapaamalla kohdeyrityksen henkilöstöä ja perehtymällä viisivuotissuunnitelmaan. Tämän jälkeen varmuuden omalle osaamiselle ja pohjan kehittämishankkeelle loin tutustumalla rahoitusalan kirjallisuuteen ja yleiseen taloustilanteeseen. Kehittämishankkeen todellisen työn aloitin teorian kirjoittamisen jälkeen, jolloin yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa sovimme aikataulun ja konkreettisen materiaalin, joka minun oli tarkoitus luoda. Konkreettisenä materiaalina loin kohdeyritykselle kassavirtalaskelman, tiivistin yhteen yrityksen taloudellisen tilanteen ja potentiaalisen sekä esitin yritykselle mielestäni parhaan rahoitusratkaisun. Tämän jälkeen yhdessä Pro Active Oy Ab:n kanssa täytimme ulkopuoliseen rahoitukseen vaaditut lomakkeet sekä liitteet ja lähetimme rahoitushakemuksen rahoittajalle.

Opinnäytetyön toiminnan kautta autoin kohdeyritystä hakemaan yritystoiminnan kehittämiseen vaadittavaa vierasta pääomaa, jota ilman yrityksen kehittäminen ei ehkä olisi ollut mahdollista. Jatko-toimenpide-ehdotuksena kohdeyritykselle esitin budjetointijärjestelmän käyttöön ottoa yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tämän avulla yritys pystyisi suunnittelemaan paremmin tulevaa ja kehittämään entisestään liiketoimintojaan. Tämän lisäksi yrityksen olisi hyvä tiivistää yhteistyötä tilitoimistonsa kanssa ja vaatia tilitoimistolta enemmän vuorovaikutusta.

Asiasanat: rahoitussuunnitelma, käyttöpääoma, pk-yritys

Muukkonen Teemu

Developing finance solution for SME, case company Pro Active Ltd.

Year	2010	Pages	65
------	------	-------	----

This thesis is based on a consulting company Pro Active Ltd's. engagement in the company's financing planning. Planning of the financing is closely related to the company's five-year plan whose purpose is to develop and increase Pro Active Ltd's business activity. The purpose of this thesis and development project is to create a financing plan which the company can use to reach its objective in the present state of the unstable world economy.

The theoretical frame of reference of the thesis is based on financing literature and other reliable industry sources. The focus of the theoretical frame of reference is planning of the finance from the perspective of a small business. The theoretical frame of reference is created on the basis of the thesis definition and its purpose is to support the functionality of the thesis.

The empirical section explains the background information and development project of the target company. The development project was started by meeting the personnel of the target company and by familiarizing to the five-year plan. After this the personal knowledge was acquired and the basis of the development project was conducted by familiarizing to the industry's literature and the state of the present economy. After the theory a meeting was set up with the CEO and a schedule concerning the tangible material to be created was agreed on. A cash-flow calculation, a summary of the company's present state, the potential of the company and the best suitable financing solution were created as tangible material. After this the necessary forms and attachments were completed and sent to the financier.

Through the work done in the thesis, external capital was acquired for the target company's development, which might not have been possible otherwise. As a follow-up measure suggestion a budgeting system was introduced as a daily process. This allows the company to devise a better future and to further develop its business. In addition, the company could intensify cooperation with its accounting company and require more interaction.

Key words: financing plan, working capital, SME (small and medium-sized company)

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus	8
1.3	Opinnäytetyön rajausta.....	9
1.4	Opinnäytetyön käytettävä aineisto ja tutkimuksellisuus.....	9
1.5	Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja rakenne.....	10
2	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	11
2.1	Peruskäsitteiden määrittely.....	11
2.2	Toimiala.....	13
2.3	Pk-yritysten yritysten rahan tarve ja rahoituksellinen tilanne Suomessa	14
2.4	Pk-yritysten kasvuhakuisuus ja kasvun rahoittaminen.....	18
2.5	Pk-yritysten ulkoisen rahoituksen käyttö	21
2.6	Rahoituksen suunnittelu	23
2.7	Lyhyenaikavälin rahoitus.....	26
2.7.1	Myyntisaatavien hallinta.....	27
2.7.2	Ostovelat ja niiden hallinta.....	30
2.7.3	Kassabudjetointi ja kassanhallinta	31
2.7.4	Lyhytaikaiset sijoitukset ja -velat	32
2.8	Rahoituksen lähteet	33
2.8.1	Pankit ja rahoitusyhtiöt	34
2.8.2	Vakuutusyhtiöt	34
2.8.3	Pääomasijoittajat.....	34
2.8.4	Finnvera	35
2.8.5	Tekes.....	36
2.8.6	Sitra	36
2.8.7	TE-keskukset.....	36
2.8.8	Tulorahoitus	37
2.9	Sijoittaminen aineettomaan pääomaan.....	37
2.10	Pääoman kustannus ja hinnan muodostuminen	39
2.11	Investointien riskienhallinta	40
2.12	Yrityksen taloudellisen tilan arviointi	41
2.12.1	Kannattavuus.....	41
2.12.2	Vakavaraisuus	42
2.12.3	Maksuvalmius	42
2.13	Rahoittaja vs. rahoitettava	43
3	Pro Active Oy Ab:n rahoituksen suunnittelu.....	44
3.1	Kohdeyrityksen esittely	45
3.2	HR Chally Talent Audit and Development System	46

3.3	Pro Active Oy Ab:n henkilöstökompetenssin lisäys ja kasvun mahdollisuus...	50
3.4	Pro Active Oy Ab:n yhteistyöverkosto ja hallitus	50
3.5	Pro Activen historiaa	51
3.6	Pro Activen viisivuotissuunnitelma 2007-2012	52
3.7	Pro Active Oy Ab:n Visio ja SWOT	52
3.8	Kilpailija-analyysi	54
3.9	Pro Activen kehitys ja taloudellinen tilanne	55
3.10	Kassavirtalaskelma	55
3.11	Rahoitusratkaisu	57
3.12	Pro Active Oy Ab:n tulevaisuus.....	58
4	Yhteenveto ja arviointi	58
4.1	Yhteenveto hankkeesta	58
4.2	Hankkeen arviointi	60
4.3	Työn vaikuttavuus.....	61
4.4	Kirjallisen tuotoksen arviointi	62
4.5	Jatkotoimenpide ehdotukset.....	62
	Lähteet	63
	Kuviot	66
	Taulukot	66

1 Johdanto

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Yritysten rahoituspäätökset ja rahoituksen suunnittelu ovat yritysten kannalta yksi vaikeimmista, joskin myös yritysten toiminnan kannalta sen tärkeimmistä tehtävistä. Yritysrahoituksen peruskysymykset ovat pysyneet vuosien saatossa muuttumattomina, vaikka rahoitusmarkkinat itsessään ovat pitkälti muuttuneet rahoitusmarkkinoiden vapautumisen, kansainvälistymisen ja uusien rahoitusinstrumenttien myötä. Oppikirjassa Rahoituksen perusteet mainitaan rahoituksen kolme ydinkysymystä:

1. Mihin investointikohteisiin tulisi sijoittaa?
2. Mistä hankitaan rahoitus investointien toteuttamiseksi?
3. Kuinka päivittäinen rahoitushuolto järjestetään?(Martikainen & Martikainen 2006, 11)

Rahoituksen saanti ja sopivien rahoitusvaihtojen löytäminen on siis aina ollut yrityksille haastavaa ja aiheuttanut yrittäjille ja yritysjohdolle paljon harmaita hiuksia. Suuria kysymyksiä ovatkin siis jo pitkään olleet, kuinka turvata yrityksen maksukyky lyhyellä aikavälillä ja kuinka löytää yritykselle sopiviksi löydetyille investoinneille sopivanlainen rahoitusratkaisu (Martikainen & Martikainen 2006).

Nämä edellä esitetyt rahoituksen peruskysymykset ovat korostuneet viime aikoina, kun Yhdysvalloista alkanut globaali rahoituskriisi on saavuttanut Euroopan ja siinä samassa myös Suomen. Päivittäin voi lukea lehdistä ja muista joukkotiedotusvälineistä henkilöstön lomautuksista ja yrityskonkursseista. Tämä johtuu uutisissa haastateltujen johtajien mukaan rahoituksen saannin vaikeutumisesta ja yleisestä talouskriisistä. Suomen Yrittäjien toimesta tehdyn yritysbarometrin mukaan yli 30 prosenttia ulkoista rahoitusta hakeneista pk-yrityksistä on huomannut rahoitusmarkkinoiden muutoksen vaikutuksen omassa rahoituksessaan. Kyseinen barometri tehtiin toukokuussa 2009 ja se oli suunnattu pk-yrityksille. Suurimpia muutoksia barometrin mukaan ulkoisessa rahoituksessa on ollut lainamarginaalien kasvu, vakuusvaatimusten kasvu sekä ulkoisen rahoituksen saatavuuden heikkeneminen (Lindholm & Hietala 2009). Nämä pk-yritysten havaitut ongelmat ovat pääosin lähtöisin yleisen taloustilanteen heikkenemisestä, jonka alkuperään ei tässä opinnäytetyössä sen tarkemmin ole tarkoitus perehtyä. Taantuman aikana useiden yritysten taloudellinen tilanne on heikentynyt ja selviytyäkseen taantuman yli, yritykset tarvitsevat ulkoista rahoitusta. Rahoitusyhtiöt, pankit ja muut rahoittajat ovat tiukentaneet lainahanoja ja reagoineet rahoituskohteiden riskienkasvuun muun muassa nostamalla rahoitustuotteidensa lainamarginaaleja. Tämän talouskriisin otan tässä opinnäytetyöni alussa esille, koska se on ajankohtainen aihe ja korostaa entisestään ulkoisen rahoituksen merkitystä yritysten liiketoiminnassa.

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle opinnäytetyöntekijän mielenkiinnosta rahoitusta ja rahoitusmarkkinoita kohtaan. Merkittävin asia tämän opinnäytetyön syntymiselle oli kuitenkin konsultointiyritys Pro Active Oy Ab:n tarve löytää mahdollisimman hyvä rahoitusratkaisu tarpeisiinsa. Yrityksen toimitusjohtajalla on selkeä näkemys siitä, että opinnäytetyön alussa kokopäiväisesti kolme henkilöä työllistävä pk-yritys voisi turvallisesti kasvaa 5-8 henkilöä työllistäväksi konsultointiyriydeksi. Tärkeä asia, jonka toimitusjohtaja Rantala on pitkän uransa aikana huomannut, on riittävän rahoituksen saanti, niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Miten turvata riittävä rahan määrä, jotta yritys selviää sen pakollisista velvoitteista, kuten palkkojen ja vuokran maksusta. Myös rahoituksen löytämistä pitkäaikaisille investoinneille toimitusjohtaja Rantala pitää tärkeänä. Nämä samat rahoituksen peruskysymykset, jotka jo opinnäytetyön alussa mainitsin, löytyvät konkreettisesti myös yrittäjän arjesta. Pro Activen toimitusjohtajalla on yli 30 vuoden kokemus liike-elämästä, 28 vuoden kokemus konsultointialalta sekä 15 vuoden kokemus pk-yrittäjyydestä. Ennen yrittäjyyttä hän toimi arvopaperipörssissä noteerattujen konserniyritysten keskushallinnossa (Rantala 2009a).

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämä opinnäytetyö pyrkii löytämään ratkaisun liiketoiminnan kasvua hakevan pk-yrityksen rahoitukseen liittyviin haasteisiin. Rakenteellisesti opinnäytetyö jakautuu suurimmaksi osin kahteen osaan, joista ensimmäisessä (luku 2) käsitellään opinnäytetyön aiheeseen liittyvää teoriaa ja toisessa (luku 3), eli empiriaosassa esitetään rahoitusratkaisu Pro Active Oy:lle. Teoriaosuudessa käsitellään pk-yritysten yleistä taloudellista tilannetta, eri rahoitusvaihtoehtoja sekä rahoituksen suunnittelua palvelusektorilla toimivien pk-yritysten näkökulmasta. Tämä teoria antaa pohjan opinnäytetyön empirialle, jossa opinnäytetyöntekijä yhdessä Pro Active Oy Ab:n henkilöstön kanssa suunnittelevat yritykselle sopivan rahoitusratkaisun päivittäisiin rahoitustarpeisiin sekä kasvun rahoittamiseen. Tarkoituksena empiriaosassa on myös täyttää valitun rahoituslähteen vaatimat hakemuslomakkeet sekä liitteet, joista rahoittaja on kiinnostunut.

Opinnäytetyön toimeksiantajana ja samalla myös kohdeyrityksenä on 1993 perustettu ydinkyykyksien johtamisen ja henkilökompetenssien konsultointiyritys Pro Active Oy Ab. Kohdeyrityksestä tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään nimitystä case-yritys ja opinnäytetyön empiriaosaa, jossa konkreettisesti käsitellään Pro Active Oy Ab:n rahoitusratkaisuja, tullaan käyttämään nimeä case-osuus. Case on englanninkielinen käännös sanalle tapaus ja sitä käytetään puhuttaessa esimerkkitapauksesta (Rantala 2008b; Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 2004, 62).

Opinnäytetyön case-osuus on käytännössä jatkoa Laurea Lohjalta toukokuussa 2008 valmistuneen kahden markkinointiopiskelijan opinnäytetyölle *Asiakkuudenhallinnan ja yrityskuvan kehittäminen Pro Active Oy Ab:ssä*. Edellä mainittu opinnäytetyö on osana Pro Active Oy Ab:n

suurempaa kehitysprojektia PAPP:tä (Pro Active Professionalism Projects). Tämä koko projekti on jaettu neljään pienempään osioon, joista kerron tarkemmin opinnäytetyön case-osuudessa.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan rahoituksen saantia kotimaassa palvelusektorilla toimivien pk-yritysten näkökulmasta. Teoriaosuudessa painopiste tulee olemaan palvelusektorilla toimivissa pk-yrityksissä, jotka hakevat liiketoiminnan kasvua ja sitä varten tarvitsevat ulkopuolista käyttöpääoman rahoitusta. Teoriassa tullaan käsittelemään asioita pienen palvelusektorilla toimivan yrityksen näkökulmasta, jotta työ saadaan rajattua sopivan kokoiseksi. Rajauksesta tullaan poikkeamaan kuitenkin jossakin määrin, sillä on varsin vaikeaa esittää joitakin asioita, ilman että otetaan huomioon rajauksen ulkopuolelle jääneitä asioita. Rajauksen ulkopuolelle jätetään yrityskaupat, koska harva omistajavetoinen yritys haluaa luopua elämäntyöstään (omasta yrityksestä). Tätä rajausta tullaan soveltamaan niin teoriaosuudessa kuin case-osuudessakin. Tämä johtuu siitä, että case yritys on itsessään palvelualalla toimiva pieni yritys, joka tarvitsee rahoitusta päivittäisten toimintojen turvaamiseksi sekä liiketoiminnan kasvua varten.

Opinnäytetyönohjaajana toimii Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden lehtori Heikki Ruuskanen, muuhun projektiryhmään kuuluvat Pro Activen henkilöstö; toimitusjohtaja ja lailistettu psykologi Stephan Rantala, markkinoinnin koordinoija, konsultti ja tradenomi Aida Hubanic sekä konsultti ja KTM Sanna Salmela.

1.4 Opinnäytetyön käytettävä aineisto ja tutkimuksellisuus

Teoriaosuudessa aineiston lähteinä käytetään luetettavia Internet-lähteitä, alaan liittyvää kirjallisuutta sekä alaan ja aiheeseen liittyviä artikkeleita. Case-osuuden aineisto hankitaan ja työn tutkimuksellisuus tehdään monilla eri tavoin. Haastattelut tulevat olemaan isossa roolissa varsinkin kerätessä tietoa Pro Activesta yrityksenä. Haastattelut ovat hyvin yleinen tapa hankkia tietoa Suomessa, varsinkin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen aineistoa voidaan hankkia myös muilla tavoin: havainnointi ja etnografia (tutkija osallistuu tavalla tai toisella tutkimansa yhteisön toimintaan, eli oppii kokemansa kautta), valmiit aineistot ja dokumentit, omaelämäkerrat, toimintatutkimus (tutkija ja yhteisön jäsenet ratkaisevat yhdessä ongelmia) sekä muistelutyö. Nämä edellä mainitut aineiston hankinta tavat ovat lueteltu tässä siitä syystä, että mielestäni tässä opinnäytetyössä käytetään jollakin tasolla kaikkia edellä mainittuja tapoja aineiston hankintaan. Toimitusjohtaja Rantalalla on riittävän vankka kokemus ja tietotaito niin yrittämisestä kuin liikelämästäkin Suomessa, jotta omaelämäkerran sekä muistelutyön voi mainita aineiston han-

kinnan menetelmiksi. Tarkoituksena on, että teen opinnäytetyötä mahdollisimman paljon yrityksen toimitiloissa, jotta näen yrityksen päivittäistä toimintaa (Eskola & Suoraranta 2000, 84-136). Haastatteluita sekä keskustelua tulen käymään yrityksen käyttämien pankkien edustajien, hallituksen jäsenten sekä tietenkin Pro Activen henkilöstön kanssa.

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö, joka on tyypillistä Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetöille. Nimitystä toiminnallinen opinnäytetyö voidaan käyttää opinnäytetyöstä, joka on vaihtoehtona tutkimukselliselle opinnäytetyölle. ”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä” (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on tarkoitus käsitellä aihetta niin, että opinnäytetyössä näkyy selkeä jälki aidosta työelämän kehittämiseen tähtäävästä toiminnasta ja kumppanuudesta. Laurean opinnäytetyöohjeessa selkeästi sanotaankin, että ”ammattikorkeakouluopiskelija ei ole tutkija, vaan hän on ensisijaisesti kehittäjä” (2007, 3). Nämä edellä mainitsemani määritelmät opinnäytetyöstä kuvaavat hyvin sitä, minkä tyyppistä opinnäytetyöstä tässä opinnäytetyössä on kyse.

1.5 Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja rakenne

Opinnäytetyön lopputuloksena on löytää oikeanlainen rahoitusratkaisu Pro Active Oy Ab:lle. Opinnäytetyön tutkimusongelmia ovat:

- Minkälainen rahoitusratkaisu on sopiva 3-5 henkilöä työllistävälle pk-palveluyritykselle?
 - Mistä löytää sopivat rahoituslähteet liiketoiminnan kasvulle sekä käyttöpääoman turvaamiseksi?
 - Miten turvata pk-yritysten päivittäinen rahoitus, toimialalla, jolla on suuret kausivaihtelut?

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on siis *Minkälainen rahoitusratkaisu on sopiva 3-5 henkilöä työllistävälle pk-palveluyritykselle?*, tätä olen avannut vielä tarkemmin kahdella yksityiskohtaisemmalla tutkimusongelmalla.

Opinnäytetyö jakautuu neljään päälukuun, jotka ovat: Johdanto, Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, Pro Active Oy Ab:n rahoituksen suunnittelu sekä Yhteenveto ja arviointi. Johdanto luvun jälkeen käsitellään opinnäytetyön teoria, joka antaa pohjan opinnäytetyön empiricalle. Opinnäytetyön kolmannessa pääluvussa esitetään opinnäytetyön case-osuus, jossa esitellään tarkemmin yrityksen historia ja nykytilanne, tärkeimmät tuotteet ja yrityksen visio. Luvussa

esitetään myös se, mitä olen opinnäytetyönä Pro Activelle tehnyt. Neljäs pääluku käsittää hankkeen yhteenvedon sekä jatkotoimenpide ehdotukset. Luvussa arvioidaan myös opinnäytetyön ja koko opinnäytetyöprosessin onnistumista.

2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään rahoitusalan teoriaa, joka antaa pohjan opinnäytetyön empiria osuudelle. Teoria pyritään esittämään selkeästi ja mahdollisimman kattavasti. Opinnäytetyön syvällisyys tullaan näkemään tarkemmin pääluvussa kolme jossa käsitellään opinnäytetyön case-osuutta. Teoriaosuus on jaettu 13 alalukuun selkeyttämään opinnäytetyön kokonaisuutta. Teoriaosuudessa käsiteltävä aineisto liittyy opinnäytetyön empiriaan ja näin auttaa ymmärtämään case-osuuden aineistoa. Teoriaosuuden ensimmäisessä alaluvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

2.1 Peruskäsitteiden määrittely

Perehtyminen opinnäytetyöhön vaatii muutamien liiketalousalan käsitteiden tuntemista. Opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä käsitteitä avataan myös tekstin sisällä, mutta seuraavassa avataan joitakin lukijaa helpottavia käsitteitä. Nämä käsitteet ovat:

- Pk-yritys
- Taantuma
- Rahan aika-arvo
- Käyttöpääoma
- Vakuus

Pk-yritys

Pk-yritys sanana tarkoittaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä (Small and Middle Size Enterprises, SME), joita on suurin osa Suomen yrityskannasta. Suomessa pk-yritykseksi luetaan yritys jonka henkilöstön määrä on alle 250 henkilöä ja vuotuinen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai yrityksen tase on enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen tulee olla myös riippumaton, joten yrityksen pääomasta tai äänivallasta saa maksimissaan 25-prosenttia olla muun yrityksen tai julkisyhteisön hallussa. (pk-yrityksen määritelmä 2003)

Taantuma

Taantuma tarkoittaa talouden tilaa, jossa valtion bruttokansantuote laskee useamman vuosineljänneksen peräkkäin. Taantuma määritellään yleisesti, kun kansantalouden tuotanto laskee kaksi vuosineljännestä peräkkäin. Taantumasta käytetään myös nimitystä laskusuhdanne, myös lama on monelle tuttu sana. Lamasta ei ole olemassa täsmällistä määritelmää, mut-

ta käytännössä lama tarkoittaa tavallista pidempää ja vaikutuksiltaan suurempaa matalasuhdannetta. (Taantuma - Lama 8 - 2 2009; Rainisto 2009)

Rahan aika-arvo

On käsitteenä tärkeä kaikissa rahoitukseen liittyvissä päätöksissä. Yksinkertaisesti rahan aika-arvo tarkoittaa sitä että 100 euroa tänään on vähemmän kuin 100 euroa huomenna. Päätekinä tässä on se, että rahalle maksetaan korkoa ja koron suuruuteen vaikuttaa sijoitustyyppi johon rahat on sijoitettu. Jos mietitään, että tuo edellä mainittu 100 euroa sijoitetaan viiden prosentin vuosittaisella korolla sijoituskohteeseen x , saadaan siitä tuottoa yhdenkin päivän osalta. Tuo summa ei ole suuri sadan euron sijoituksella, mutta jos puhutaan miljoonista euroista, joita sijoitetaan joka päivä pienelläkin korolla, syntyy niistä ajan mittaa suuri tuotto. Toinen asia, joka mielestäni myös vaikuttaa rahan aika-arvoon on se, että normaalissa talous tilanteessa eletään koko ajan pienessä inflaatiossa. Inflaatio tarkoittaa yleistä hintojen nousua, joten periaatteessa voidaan ajatella, että hyödyke x maksaa tänään vähemmän kuin huomenna. Käytännössä hinnat eivät elä kuitenkaan esitettyllä tavalla. (Niskanen & Niskanen 2007, 82)

Käyttöpääoma

Käyttöpääoma mittaa yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahoituksen määrää. Yrityksen käyttöpääoma koostuu yrityksen likvideistä varoista, eli käteisestä rahasta tai kohutuullisen nopeasti rahaksi muutettavasta muusta omaisuudesta. Näitä muita omaisuuksia kassan lisäksi ovat myyntisaatavat, jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit ja varastot. Yleisesti käyttöpääomasta puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin nettokäyttöpääomaa, joka saadaan, kun edellä mainituista likvideistä varoista vähennetään yrityksen lyhytaikaiset velat. Käyttöpääoman rahoituksella puolestaan tarkoitetaan yrityksen turvautumista ulkopuoliseen rahoitukseen, jotta sen likvidit varat riittävät kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat. (Niskanen & Niskanen 2007, 367)

Vakuus

Lainan vakuus tarkoittaa sitä, että luoton ottaja kiinnittää jotakin omaisuuttaan luottottajan riskiä pienentääkseen. Yleisesti käytettyjä vakuuksia ovat muun muassa asunto-osakkeet ja kiinteistöt. Esimerkiksi asuntolainassa, ostettava kohde (asunto) käy yleensä vakuudeksi noin 70 prosentille lainasummasta. Tämä tarkoittaa siis sitä, että esimerkiksi 100 000 euron summalle tuo edellä mainittu asunto käy vakuudeksi 70 000 euron arvosta. Tämän lisäksi luotonottajan tulee käyttää lainaa vastaan jotain muuta vakuutta tai takaajia. Vaihtoehtoisesti luotonottaja voi käyttää myös omaa pääomaa saadakseen tuon kyseisen asunnon kauppasumman kasaan. Rahoittaja voi myös luotottaa asiakasta vakuusvajeella, mutta yleisesti ottaen jotain vakuutta ja takeita tulee luoton takaisin maksulle olla.

2.2 Toimiala

Konsultointi nimikkeen merkitys on muuttunut ajan myötä. ”Esimerkiksi myyntikonsultti-nimikettä käytetään joskus myyjästä tai myyntineuvottelijasta, vaikka nämä ei suinkaan nimikkeen mukaisesti konsultoi myyntiä, vaan toimii myyjänä” (Rope, 2006, 51). Konsultointi sen oikeassa merkityksessä tarkoittaa jonkin erikoisosaamisen tarjoamista ja myymistä sekä viemisestä ostavaan tahoon. Olennaista konsultoinnille on sen projektimaisuus sekä toimeksiantojen lyhyempi tai pidempi kesto. Konsultin tulisi aina olla jonkin alueen todellinen huipposaaaja. Ammattikonsultilta edellytetäänkin jonkin asian vankkaa erikoisosaamista, jota asiakkaan kannattaa käyttää. Konsultointilajit voidaan luokitella seuraavasti:

1. *Koulutuskonsultointi*, jossa konsultti toimii kouluttajan roolissa niin, että koulutuksen avulla konsultin omaa osaamista saadaan levitettyä haluttuun kohdejoukkoon.
2. *Kehittämiskonsultointi*, jossa kyse on konsultin toimimisesta kehittäjänä tai kehittämisprosessiin osallistujana ja tämän kautta saadaan siirrettyä konsultin osaamista johonkin työyhteisöön.
3. *Työpalvelukonsultointi*, jossa konsultti toimii sisällöllisenä neuvonantajana, mutta myös toteuttajana kyseisessä asiassa.
4. *Hallituskonsultointi*, jossa konsultti konsultoi yritystä hallitusroolin kautta. Tässä lajissa konsultti tuo osaamisessa yhtiön hallitukseen ja antaa sitä kautta tietoa ja neuvoja yrityksen keskeisiin ratkaisuihin.

Tämä yllä esitetty jaottelu on vain yksi tapa jaotella konsulttitehtäviä, mutta Ropen (2006, 52) mielestä käyttökelpoinen, koska se jaottelee osaamistehtävät erilaisiin toimintasisältöihin. Hän mainitsee kuitenkin, että kaksi viimeistä kohtaa ei aina ole konsulttitehtäviin luettuja, koska näihin toimiin liittyy muutakin kuin pelkästään puhdasta osaamisen jakamista. Hallituskonsultoinnissa konsultilla on myös hallitusvastuu (Rope 2006, 21-62).

Konsultointia on ollut olemassa periaatteessa jo varhaisista alkuaajoista lähtien, mutta konsulttiliiketoiminta on syntynyt vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen. Konsultoinnin kehitysvaiheet suomessa Rope (2006, 28) jakaa ”ajallisesti neljään vaiheeseen:

1. Konsultoinnin oheistarjontavaihe
2. Ammattikonsultoinnin pioneerivaihe
3. Konsultointitoiminnan kasvuvaihe
4. Konsulttitoiminnan erikoistumisvaihe.”

Vaiheita ei kirjan mukaan voida vuosilukuihin ihan tarkalleen jaotella, mutta oheistarjontavaihe ajoittuu 1950-1960 luvulle, ammattikonsultoinnin pioneerivaihe 1970-luvun alkupuolelle, konsultointitoiminnan kasvuvaihe ajoittuu 1985-1995 välille ja konsulttitoiminnan erikoistumisvaihe voidaan katsoa alkaneen vuoden 1995 jälkeen. Vasta 1970-luvun loppupuolella, eli

pioneerivaiheen jälkeen konsulttinimike vakiintui ammattinimikkeeksi, samalla Rope (2006, 35) kertoo myös, että vasta konsultointitoiminnan kasvuvaihe vakiinnutti konsultointitoiminnan ”normaalitoiminnaksi”. Tätä ennen oli paljon vaikeampaa saada osaamistaan kaupaksi, koska konsultointialalla ei ollut mitenkään hyvä maine ja konsulttipalveluiden käyttö merkitsi yleensä saneerausta tai jotakin muuta negatiivista ilmiötä. Konsultin käyttö osoitti liikkeenjohdon osaamattomuutta kyseisessä asiassa (Rope 2006, 137).

Rope (2006, 197-200) kertoo, että vaikka konsultoinnilla on varsin lyhyt ammattihistoria, tulee konsultointi vakiinnuttamaan paikkansa ja konsulttien käyttö tulee tulevaisuudessakin kasvamaan. Rope ei kuitenkaan usko, että kasvu tulee olemaan voimakasta. Uskon nykyistä taloustilannetta seuranneena, että vuodet 2008-2010 konsultointialalla tullaan näkemään hieman heikoimpia aikoja, sillä yritysten rahavarat ovat tiukassa ja niin sanotuista ylimääräisistä kuluista karsitaan. Tätä edellä mainitsemani asiaa puoltaa myös Nokia Oyj:n tiedote, jossa he ilmoittavat karsivansa konsulttien käyttöä, ”Nokia rajoittaa ja karsii ulkopuolisten toimittajien käyttöä sekä konsultti- ja muiden palveluiden ostoa” (Nokia Oyj Pörssitiedote 2008.)

Konsultointialasta Pro Activen toimitusjohtaja kertoo, että konserniyritysten keskushallinnot muutettiin 1980-luvulla niin sanotuiksi palveluyksiköiksi, jolloin alkoivat konsernien omat talous-, henkilöstö- ja muu hallintoväki tarjoamaan palveluitaan niin kutsutulla nolla-budjettiperiaatteella tulosyksikköjohdolle ja linjaorganisaatioilleen. Näin ollen lisääntyi konsernien sisäinen kilpailu ulkopuolisten tekijöiden, kuten liikkeenjohdon konsulttien kanssa. Konsultointi on aina tiedon hakemista ja/tai jalostamista, jotta toimeksiantaja voisi helpommin tehdä laadukkaammat strategiset tai operatiiviset päätökset (Rantala 2009a). Itse uskon, että laskusuhdanne ja taantuma voivat olla myös mahdollisuus konsultointialalla, varsinkin henkilöstöjohtamisen segmentillä.

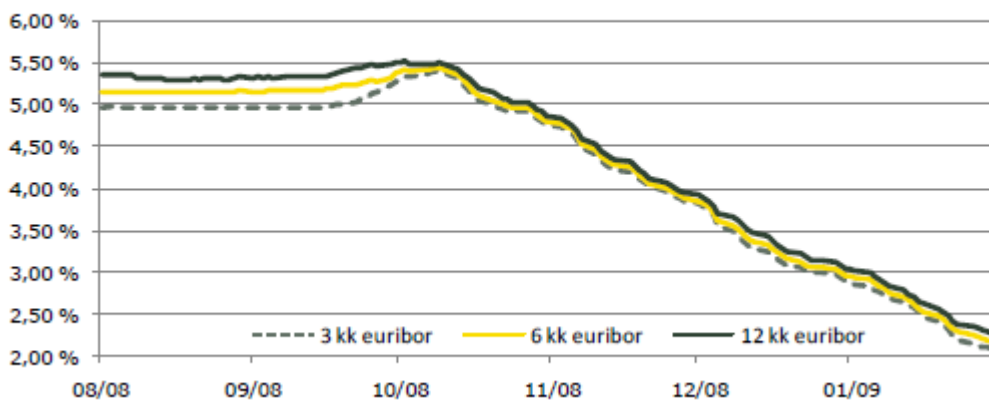
2.3 Pk-yritysten yritysten rahan tarve ja rahoituksellinen tilanne Suomessa

Yritykset tarvitsevat rahaa liiketoiminnan kasvuun, sen ylläpitämiseen sekä liiketoiminnan investointeihin. Käyttöpääoman rahoitus on varmastikin tärkein rahoituksen osa-alue yritysten liiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että yrityksen toiminnan kannalta tärkeintä on kyky suorittaa yrityksen pakollisista velvoitteista, kuten laskujen ja palkkojen maksusta. Voidaan sanoa, että yritysten kannalta tärkeintä on tulorahoitus, eli se raha, jonka yritys saa normaalin liiketoimintansa lopputuloksena. Terve ja hyväkin yritys voi joutua joskus turvautumaan ulkopuoliseen rahan päivittäisen toimintansa turvaamiseksi, vaikka sen tulorahoitus pitkällä aikavälillä olisi riittävää. Tämä voi johtua siitä, että yritys hakee kasvua ja se on ostanut omaisuutta, kuten kalliita koneita ja laitteita, joiden tuottama hyöty sijoittuu pitkälle aikavälille. Yritys on myös voinut myydä tuotteitaan maksuajalla ja niistä tulevat kassavirrat saapuvat vasta tulevaisuudessa.

Yritysten ulkopuolisen rahan tarve on tällä hetkellä suuremmissa roolissa, kuin se on ollut moniin vuosiin. Ennen finanssikriisin alkua maailmantalous oli kasvanut suurella nopeudella ja rahahanat tuolla ajan jaksolla olivat jokseenkin löysänä. Tuolloin ei kotitalouksien, eikä yritysten ollut vaikeaa saada lainaa rahoitusmarkkinoilta. Toisin on nyt, kun yritysten lainan saanti on vaikeutunut ja rahan hinta on noussut merkittävästi, vaikka korot ovatkin olleet kovassa laskussa viimeisen puolen vuoden ajan. Yritysten tulokset ovat pienentyneet ja odotetaan edelleen pienentyvän, niinpä moni yritys on lomauttanut ja irtisanonut henkilöstöään. Yritysten lainan saannin vaikeutuminen johtuu esimerkiksi siitä, että maailman laajuisesti ylivelkaantuneet pankit ovat joutuneet finanssikriisin myötä vähentämään velkaantuneisuuttaan, koska luottotappiot sekä arvonalentumiset ovat kuluttaneet pankkien omia pääomia. Laissa määritellään pankkien vähimmäispääomavaatimukset, joten pitääkseen vaatimustason pankit ovat joutuneet myymään omaisuuttaan, supistamaan luotonantoaan ja hankkimaan lisää pääomia. Suomessa toimivat pankit ovat säilyttäneet suhteellisen hyvän taloudellisen tilan verrattuna esimerkiksi moniin muihin Euroopassa toimiviin pankkeihin. Tästä huolimatta edellä mainitut ongelmat ovat myös Suomessa toimivien pankkien huolena (Liikanen 2009).

Seuraavassa on kuva, josta nähdään yleisesti luoton myönnössä käytettyjen Euribor korkojen viimeaikainen kehitys (Viikkokatsaus 6/2009 2009).

Euroalueen lyhyet korot



Kuvio 1: Euroalueen lyhyet korot (Viikkokatsaus 6/2009 2009)

Kuvasta nähdään, että yleisesti yritysluotoissa käytetty 3 kk:n euribor korko on laskenut 2008 vuoden lokakuun noin 5,5-prosentista 1,835-prosenttiin (2.2.2009). Kokonaisluoton hinta on silti kasvanut, koska pankkien välinen luottamus on heikkoa, eikä ole vielä palautunut tasolle, jolla se oli ennen finanssikriisiä. Muun muassa tästä johtuen pankit joutuvat maksamaan rahasta enemmän kuin ennen finanssikriisiä, lisäksi maailmantalouden riskit ja epävarmuus nostavat yritysten riskilisiä. Lainaa vastaan annettavat vakuudet ja yritysten takaisin maksukyky ovat yhä suuremmissa syynissä, kun yritykset käyvät pankkien lainatiskaalle. Lainahakemusta

käsiteltäessä yritysten maksukykyä ja rahoituksellista tilannetta seurataan siis tällä hetkellä vielä aikaisempaa tarkemmin, yrityksillä tulee olla myös selkeät tulevaisuuden näkymät sekä hyvät perustelut sille mihin tämä mahdollinen lainaraha on tarkoitus käyttää (Rauhala 2009; Pettersson 2009).

Pankkien luotonanto on muun muassa valtion avustusten myötä kuitenkin kasvanut kriisin keskellä, mutta yritysten luoton tarve on kasvanut sitäkin nopeammin. Yhtenä tekijänä tähän voidaan pitää sitä, että pääomasijoittajien rahat ovat olleet kriisin keskellä jäissä ja näin yhä suuremmat yritykset ovat joutuneet hakemaan lainarahaa pankeista. Tämä on taas osin johtanut siihen, että pk-yritysten tilanne on entisestään vaikeutunut, kun suuret yritykset ovat ajaneet ohi lainajonoissa. Yhä suurempaan lainan tarpeeseen on reagoitu valtionkin taholta, kun ”hallitus helpottaa pankkien luotonantoa myöntämällä valtioneuvoston päätöksellä 50 miljardin euron arvosta” (Hallitus tukee pankkien luotonantoa pääomallainalla ja takauksilla, 2009). Tämän lisäksi valtio tarjoaa pankeille pääomallainoja. Näiden tukitoimien tarkoituksena on kasvattaa pankkien luotonantoa. Valtio kasvattaa myös riskirahoittajansa Finnveran valtuuksia sekä antaa lisää rahaa rahoitukseen jota seuraava lainaus kuvastaa paremmin. ”Pk-yritysten vaikeutuneen rahoitustilanteen helpottamiseksi aiotaan ottaa käyttöön uusia rahoitusinstrumentteina Finnveran ns. suhdannelainat ja -takaukset, joihin varattaisiin 900 miljardia euroa vuosille 2009-2011. Samalla Finnveran kotimaisen rahoituksen myöntämisvaltuuksien enimmäismäärää nostetaan miljardilla eurolla 4,2 miljardiin euroon” (Liikanen 2009).

Tämän hetken yleinen taloustilanne maailmalla on siis huono, niin meillä täällä Suomessa, kuin muuallakin maailmalla. Tämän hetkinen taantuma on peruja talouskriisistä, joka on lähtenyt käytännössä liikkeelle Yhdysvalloista. Talouskriisiin on varmastikin monta syytä, eikä sen syitä tässä opinnäytetyössä ole tarkoitus kovinkaan tarkasti perehtyä. Yhtenä pääsyyntä voidaan kuitenkin sanoa olevan pankkien löysän luotonannon, kriisiä edeltävinä kasvun vuosina. Noina vuosina suuria asuntolainoja myönnettiin huonotuloisillekin asiakkaille. Kun nämä riskiasiakkaat eivät ole pystyneet maksamaan lainojaan takaisin, ovat pankkien luottotappiot kasvaneet ja kaataneet monia pankkeja. Monet pankit ja muut sijoittajat ovat sijoittaneet näistä riskiasiakkaiden lainoista johdettuihin sijoitusinstrumentteihin ja tästä syystä talouskriisin vaikutukset ovat olleet niin laajoja, kuin ne ovat.

Luvun alussa todettiin jo, että yritykset tarvitsevat rahaa liiketoiminnan kasvuun, sen ylläpitämiseen ja investointeihin. Luvun alussa mainittiin myös, että varmastikin tärkein näistä on yrityksen käyttöpääoman turvaaminen. Ainakin tällä hetkellä käyttöpääoman merkitys nousee esille kun taloustilanne on huono ja liiketoiminnan kasvua on vaikea toteuttaa. Tärkeintä Suomen taloudelle tällä hetkellä on se, että yritykset saavat rahaa yritystoiminnan ylläpitämiseksi, jotta ne selviävät laskusuhdanteen ylitse. Viime laman aikana 1990-luvun alussa Suomessa monet hyvätkin yritykset kaatuivat juuri käyttöpääoman puutteen vuoksi ja toisaalta

suotta ajautuivat konkurssiin. Seuraavassa on lainaus Raimo Vistbackan tekstistä Valtiopäivien 1992 perustuslakivaliokunnan mietinnöstä neljä. ”Myös pienen ja keskiuuren yritystoiminnan tukemiseen tarkoitetut määrärahat ovat olleet riittämättömät, minkä johdosta ennätysmäärä terveitä yrityksiä on ajautunut konkurssiin tilapäisen käyttöpääoman puutteen takia. Samaan aikaan hallitus on kuitenkin esittänyt kymmeniä miljardeja markkoja pankkien tukemiseen” (Vistbacka 1992). Aikaisemmin tässä luvussa olen maininnut toimista, joita valtio on tehnyt tukeakseen yrityksiä ja pankkeja. Uskon, että päättäjät ovat oppineet 1990-luvun laman virheistä ja varmasti tekevät kaikkensa, jotta yritysten konkursseilta vältyttäisiin.

Tämän hetken taloustilannetta seurataan päivittäin mediassa ja erilaisia tutkimuksia ja kyselyitä yritysten tulevaisuuden näkymistä tehdään eri tahojen toimesta kuukausittain. Seuraavassa esitän Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) tehdyn tutkimuksen tuloksia. EK:n teettämän kyselyn mukaan (Marras-Joulukuu 2008) 8-10 prosenttia pk-yrityksistä ilmoitti merkittävistä käyttöpääoman ja investointirahoituksen ongelmista. Helmikuussa 2009 tehdyn kyselyn mukaan saman ongelman myönsi tosin enää 7-8 prosenttia pk-yrityksistä. Kyselystä käy ilmi kuitenkin se, että pk-yritysten maksuvaikeudet ovat yleistyneet, yritykset odottavat kysynnän heikkenevän edelleen, kun tilauksista ja varauksista on siirretty melkein puolet ja peruttu noin neljännes. Pk-yrityksissä pelätyt henkilöstövähennykset ovat jo toteutuneet monissa yrityksissä ja lisää on luvassa (PK-tilanne huolestuttaa, mutta valoakin nähtävissä 2009).

EK:n kyselyn mukaan suhdanteet ovat huonot, mutta huonoista parhaimmat näkymät ovat palvelualoilla ja varsinkin pienillä palvelusektorin yrityksillä. Palvelusektorin myynti kasvoi vielä hitaasti 2008 vuoden lopulla, mutta sen odotetaan kääntyvän laskuun vuoden 2009 ensimmäisen puoliskon aikana (PK-Suhdannebarometri 2009, 8). Seuraavassa nähdään vielä EK:n pk-suhdannebarometrin yhteenveto palvelualojen päätuloksista (2009, 9).

Suhdannotiedustelun päätuloksia	2006				2007				2008			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Palvelut												
Myyntiodotus, saldo	35	16	29	29	36	22	31	19	24	11	7	-18
Myynnin kasvun esteenä riittämätön kysyntä, %	17	9	12	9	11	10	9	11	9	14	24	30
Henkilöstöodotus, saldo	11	-1	9	18	17	-5	9	9	13	-5	-4	-15
Kannattavuus ed.vuoteen verrattuna, saldo	9	0	9	20	23	20	17	11	2	1	-6	-28
Suhdannotilanne, saldo	14	17	18	28	25	20	18	16	11	4	-6	-22
Suhdannenäkymät, saldo	7	-4	-3	9	8	3	-1	-9	-12	-22	-33	-35

Taulukko 1: Suhdannotiedustelun päätuloksia (PK-Suhdannebarometri 2009, 9)

Taulukossa esitetyt vuodet on jaettu neljään kolmen kuukauden mittaiseen periodiin. Taulukossa on verrattu muuttujia edellisvuoden vastaavaan ajanjaksoon. Tulokset on ilmoitettu

prosentteina. Taulukosta voimme hyvin nähdä sen, kuinka kaikki tarkastellut muuttajat ovat selkeästi muuttuneet huonompaan suuntaan vuoden 2008 viimeisen periodin aikana. Esimerkkinä voi mainita myyntiodotuksen pienentymisen 18 prosenttia vuoden 2007 vastaavasta ajankohdasta.

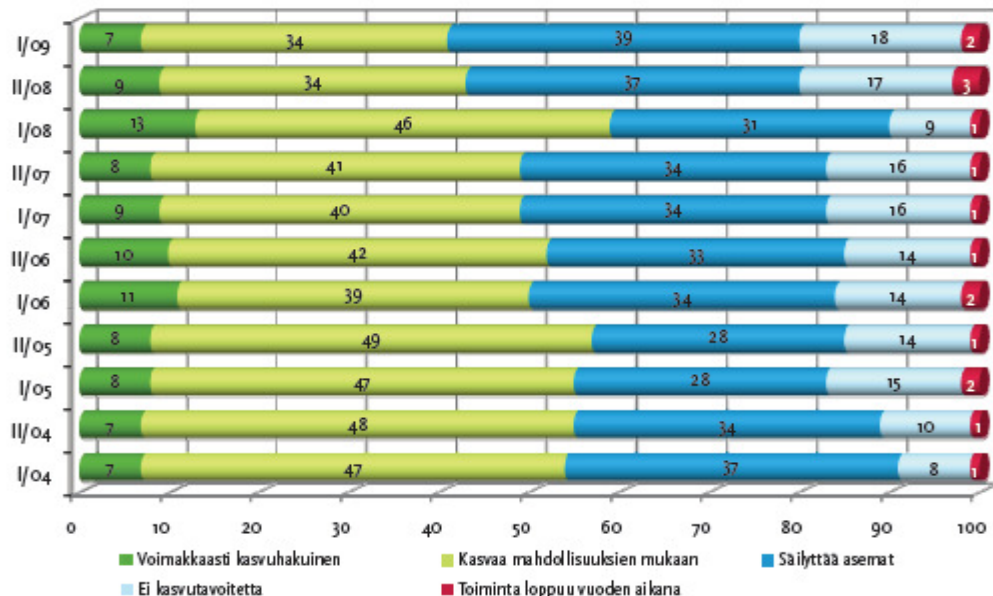
2.4 Pk-yritysten kasvuhakuisuus ja kasvun rahoittaminen

Edellisessä luvussa käsiteltiin sitä, kuinka tärkeätä käyttöpääoman turvaaminen yrityksille on, ajatellen yritysten liiketoiminnan säilyttämistä. Tässä luvussa pyritään avaamaan lukijalle pk-yritysten liiketoiminnan kasvua sekä kasvun rahoitusta.

Luvussa 2.3 olen kertonut siitä, että laskusuhdanteessa pk-yritysten rahan saanti on entisestään vaikeutunut. Ulkopuolisen rahan saanti, operatiivisen kasvun lisäksi ovat elin ehtona liiketoiminnan kasvulle. Suomen hallitus ja Euroopan Unioni ovat yhtä mieltä siitä, että yrittäjyys on tärkeää ja yrittäjyyttä sekä yritysten kasvua tulee tukea. Uusien yritysten tulo markkinoille sekä yritysten kasvu lisää kilpailua. Kilpailu puolestaan kehittää yrityksiä, koska yritysten on kehitettävä liiketoimintaa, jotta ne voivat säilyttää markkina-asemansa. Yritysten kasvu on siis tärkeää siltä kannalta, että se kehittää yrityksiä ja lisää työpaikkoja, mutta vaikutus on myös laaja koko kansantalouteen. Nopeimmin kasvavat yritykset ovat kansantalouden kannalta tärkeimmässä asemassa, sillä ne palkkaavat eniten uutta työvoimaa sekä kiihdyttävät tehokkaimmin talouskasvua. Kasvuhakuisia yrityksiä tuetaan Suomessa monien eri tahojen avulla. Suomessa toimivia organisaatioita, jotka tukevat kasvuyrityksiä erilaisten rahoituksellisentukien ja palveluiden kautta ovat muun muassa Finnvera, Sitra ja TE-keskukset. Pienten ja keskisuurten yritysten haasteena ovat rahoituksen saanti, kun yrittäjän alkuvaiheen pääomapanokset ovat käytetty loppuun. Kehittääkseen liiketoimintaa pk-yritykset tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta, jonka saaminen on jokseenkin vaikeaa taloudellisesti hyvinäkin aikoina. Yksityiset pääomasijoittajat, eli niin kutsutut ”bisnesenkelit” ja pääomasijoittamiseen erikoistuneet yritykset sekä rahastot ovat olleet hyvinäkin aikoina haluttomia sijoittamaan pieniin yrityksiin, koska niistä saatava tuotto on yleensä alhainen. Yhtenä kasvun esteenä voidaan pitää jo yritysten alkuvaiheen huonoa rahan saantia, josta johtuen pk-yritysten koko jää usein potentiaaliaan pienemmäksi ja tästä johtuen yritykset eivät ole useinkaan houkuttelevia sijoituskohteita kasvuvaiheessa. Sen lisäksi, että Suomessa on monia tahoja, jotka edesauttavat pk-yritysten kasvua, on pk-yrityksillä myös mahdollisuus saada Euroopan Unionilta välillistä tai välitöntä tukea. Euroopan Unionin keskeisiä välineitä pk-yritysten tukemiseksi ovat *kilpailukyvyyn ja innovoinnin puiteohjelma (2007-2013)*, *EU:n aluepolitiikkaan liittyvä Jeremie-aloite (”Euroopan yhteiset resurssit mikro- ja keskikokoisten yritysten tukemiseksi”)* sekä *seitsemäs tutkimuksen puiteohjelma (2007-2013)*. Nämä edellä mainitut rahoitusmuodot ovat siis olemassa normaalissakin taloustilanteessa, jonka lisäksi nykyisessä laskusuhdanteessa

Suomen valtio on mielestäni antanut hyvän lisäpanoksen pk-yritysten tukemiseksi (Pk-yritysten kasvun rahoittaminen 2007; Mäki-Fränti 2006, 13-14).

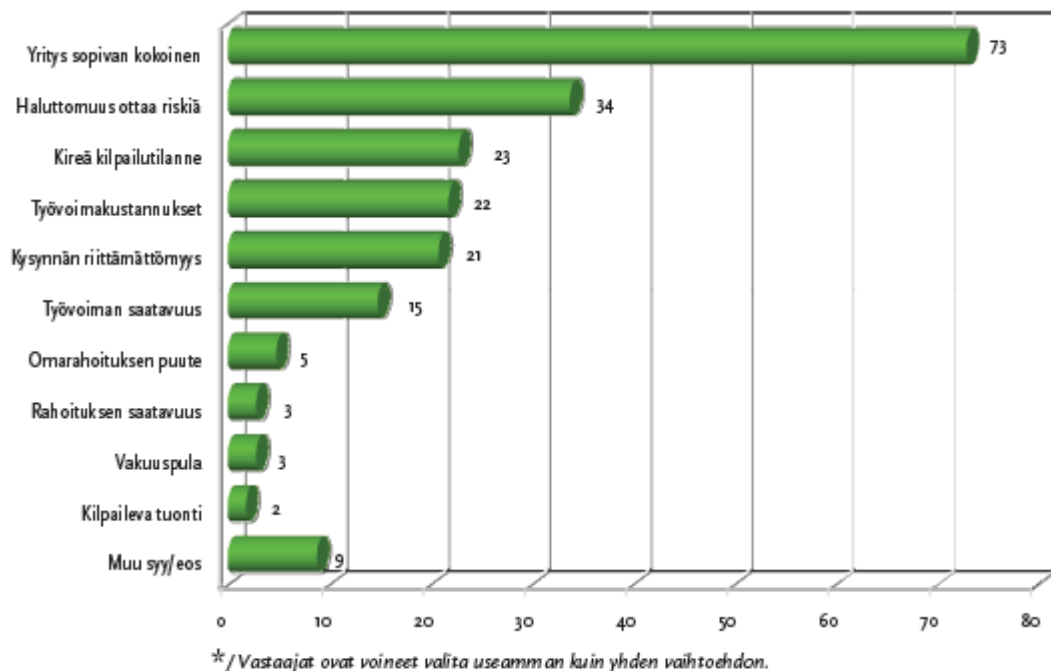
Pienten ja keskisuurten yritysten kasvua ja kasvuun vaikuttavia tekijöitä on tutkittu muun muassa Finnveran ja Suomen Yrittäjien toimesta. Seuraavassa käsitellään pk-yritysten kasvuhakuisuutta keväällä 2009 tehdyn Yritysbarometrin pohjalta. Kyseisen yritysbarometrin ovat tehneet yhteistyössä Suomen Yrittäjät ja Finnvera Oyj. Yritysbarometri tehdään mainittujen tahojen toimesta kaksi kertaa vuodessa. Kevään 2009 Pk-yritysbarometrin tulokset perustuvat 3850 pk-yritykselle tehtyyn kyselyyn. Yritysbarometrissa on kysytty pk-yritysten suhdannenäkymiä, rahoitustilannetta, kasvuhakuisuutta sekä kehittämistarpeita ja -esteitä. Barometrin mukaan 7 prosenttia pk-yrityksistä ilmoittaa olevansa voimakkaasta kasvuhakuisia sekä 34 prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoittaa kasvavansa mahdollisuuksien mukaan. Yrityksiä joilla ei ole lainkaan kasvutavoitteita oli kyselyn mukaan 18 prosentilla ja 2 prosenttia odottaa liiketoiminnan loppuvan kuluvan vuoden aikana kokonaan. Nykyisen asemansa säilyttämisen tavoitteekseen ilmoittaa 39 prosenttia yrityksistä. Kasvuhakuisista yrityksistä tärkeimmäksi kasvukeinoksi 67 prosenttia mainitsevat uusien tuotteiden kehittämisen. Tämän lisäksi pk-yrityksistä 63 prosenttia mainitsee kasvukeinokseen myyntiin ja markkinointiin panostamisen, jonka lisäksi 53 prosenttia uskoo verkostoitumisen ja yhteistyön voimaan. Edellä mainittujen keinojen lisäksi, joskin vähemmän merkittäviksi kasvun keinoiksi yritykset mainitsevat myös yritysostot, uusien markkina-alueiden avaamisen ja viennin lisäämisen. Seuraavassa nähdään vielä kuva siitä, miten kasvuhakuisuus on viime vuosina muuttunut.



Kuvio 2: Kasvuhakuisuuden kehitys, % pk-yrityksistä (Lindholm & Hietala 2009, 24)

Kuvasta voidaan todeta, että kasvuhakuisuus on muuttunut suhteellisen paljon kevään 2008 ja kevään 2009 vuosien välillä, joka varmastikin johtuu yleisen taloustilanteen huononemisesta. Vuoden 2008 keväällä 46 prosenttia ilmoitti kasvavansa mahdollisuuksien mukaan kun sama luku 2009 keväällä on enää 34 prosenttia. Yhä suurempi osa yrityksistä pyrkii tuoreimman tutkimuksen mukaan säilyttämään asemansa markkinoilla, tai heillä ei ole kasvutavoitteita ollenkaan. Voidaankin sanoa, että tutkimustulokset puoltavat sitä tosiasiaa, että yritysten näkymät ovat heikot ja yritykset ovat hieman skeptisiä kasvun suhteen. Palvelualoilla toimivat pk-yritykset pitävät keskimääräistä tärkeämpänä kasvun keinona verkostoitumista ja yhteistyön kehittämistä muihin toimialoihin verrattuna. Mitä pienempi yritys on, niin sitä tärkeämpänä kasvun keinona verkostoitumista tutkimuksen mukaan pidetään. Suurempien yritysten kasvun keinoina taasen voidaan mainita kansainvälistymisen ja yritysjärjestelyt (Lindholm & Hietala 2009, 24-26).

Kasvuhaluttomuudesta yrityksistä 73 prosenttia ilmoittaa nykyisen yrityskoon sopivaksi ja tästä syystä eivät tavoittele kasvua, kun taas 34 prosenttia yrityksistä ilmoittaa kasvun esteiksi haluttomuuden ottaa riskiä ja 22 prosenttia ilmoittavat työvoiman korkeat kustannukset olevan syynä kasvuhaluttomuudelle. Vain harva yritys kokee rahoituksen ja vakuuksien puutteen olevan kasvun esteenä, vaikka näiden tekijöiden vaikutus on kasvanut sitten syksyn 2008. Tutkimuksen mukaan yleisimpinä kasvun esteinä voidaan pitää kysynnän puutetta ja haluttomuutta ottaa riskiä. Seuraavassa tarkennetaan vielä kasvuhaluttomuutta kuvan avulla (Lindholm & Hietala 2009, 26-27).



Kuvio 3: Kasvuhaluttomuuden syyt, % kasvuhaluttomista yrityksistä (Lindholm & Hietala 2009, 26)

2.5 Pk-yritysten ulkoisen rahoituksen käyttö

Edellisessä luvussa esitellyn tutkimuksen mukaan 25 prosenttia kaikista tutkimukseen osallistuneista pk-yrityksistä aikoo hankkia ulkopuolista rahoitusta vuoden sisällä. Palvelualoilla ulkopuolista rahoitusta aikoo hakea 23 prosenttia tutkimukseen vastanneista. Innokkaimpia ulkopuolisen rahoituksen hakijoita ovat oleellisesti yritykset, joilla on selkeät kasvutavoitteet ja vähiten ne jotka odottavat toimintansa loppuvan. Useimmiten ulkopuolista rahaa yritykset hakevat käyttöpääoman rahoittamiseen, yritysten kehittämiseen, kone- ja laiteinvestointeihin sekä rakennushankkeisiin. Seuraavassa nähdään taulukon avulla miten ulkopuolisen rahan tarve jakautuu eri toimialojen kesken (Lindholm & Hietala 2009, 34).

	Kaikki yritykset %	Teollisuus %	Rakentaminen %	Kauppa %	Palvelut %
Koneiden ja laitteiden korvausinvestoinnit	21	22	22	10	27
Koneiden ja laitteiden laajennusinvestoinnit	24	28	29	21	22
Rakennusinvestoinnit	21	15	36	13	22
Ympäristövaikutteiset investoinnit	2	3	1	0	3
Kasvun vaatima käyttöpääoma	49	56	40	60	42
Omistusjärjestelyt / yrityskaupat	13	11	12	15	14
Viennin rahoitus ja riskien kattaminen	3	8	1	4	2
Kansainväistyminen	4	6	2	3	5
Yrityksen kehityshankkeet	32	31	17	35	35
Toimitusajaiset vakuudet	12	12	21	18	6
Muu tarkoitus	7	4	7	7	8

** / Vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.*

Taulukko 2: Ulkoisen rahan käyttötarkoitus toimialoittain (Lindholm & Hietala 2009, 34)

Palvelualoilla suurimmat kohteet ulkopuoliselle rahalle ovat selkeästi siis käyttöpääoman rahoittaminen ja yritysten kehityshankkeet.

Yritysbarometrissa on tutkittu myös ulkoisen rahan lähteitä. Merkittävimpiä ulkoisen rahan lähteitä ovat olleet pankit, rahoitusyhtiöt, Finnvera, vakuutusyhtiöt ja pääomasijoittajat. Kyselyn mukaan viimeisten 12 kuukauden aikana ulkopuolista rahoitusta on hakenut 31 prosenttia kaikista pk-yrityksistä ja 28 prosenttia pk-palveluyrityksistä. Ulkoista rahoitusta hakenneista yrityksistä 23 prosenttia eivät ole huomanneet rahoitusmarkkinoiden muutoksen vaikutusta omassa rahoituksessaan, vähäistä vaikutusta ovat huomanneet 50 prosenttia yrityksistä ja 23 prosenttia ovat huomanneet suurta merkitystä omassa rahoituksessaan. Kyselyyn vastanneiden yritysten mukaan 57 prosenttia kertoo havainneensa rahoituksen marginaalin kasvaneen, 50 prosenttia kertoo vakuusvaatimusten nousseen ja 38 prosenttia yrityksistä kertoo rahoituksen yleisen saatavuuden heikentyneen. Palvelualan yritykset kokevat marginaalin

nousemisen yleisempänä kuin muilla aloilla toimivat. Seuraavassa kuvassa nähdään vielä taulukon avulla kuinka rahoituslähteiden käyttö ovat jakautuneet toimialojen, kasvuhakuisuuden ja yritysten iän mukaan (Lindholm & Hietala 2009, 33-37).

	Pankki %	Rahoitus- yhtiö %	Finnvera %	Vakuutus- yhtiö %	Pääoma- sijoittaja %	Muu %
Toimialoittain						
Kaikki yritykset	80	17	32	10	9	10
Teollisuus	81	15	47	13	9	10
Rakentaminen	88	21	26	13	6	4
Kauppa	84	12	29	10	4	9
Palvelut	75	19	29	8	13	13
Kasvuhakuisuuden mukaan						
Voimakkaasti kasvuhakuiset	70	21	43	15	21	14
Kasvuhakuiset	79	14	39	10	10	13
Asemansa säilyttäjät	85	18	23	9	5	5
Ei kasvutavoitetta	85	17	20	8	2	11
Perustamisvuoden mukaan						
Ennen 1998	81	17	29	10	8	9
1998–2002	76	15	41	14	12	14
2003–2008	78	18	40	6	16	14

**/ Vastajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon.*

Taulukko 3: Ulkoisen rahoituksen lähteet (Lindholm & Hietala 2009, 35)

Taulukosta voimme huomata, että suurimmat rahoittajat pk-sektorilla ovat pankit ja Finnvera.

Tutkimuksen mukaan yritykset kokevat erityisesti ulkopuolisen rahan saatavuuden ja vakuusvaatimusten nousseen sitten syksystä 2008. Kirkkonummen Aktian ja Nordean pankinjohtajien kanssa keskusteltuani sain edellisen kuvan kaltaisen käsityksen tämän hetken tilanteesta. Ulkopuolisen rahan lähteet vaativat varmastikin kaikki suurempaa marginaalia kun vielä kaksi vuotta sitten. Tämä johtuu siitä, että riskit ovat koko maailman taloudessa kasvaneet ja marginaalihan on yhtä kuin riskilisiä. Mitä suuremman riskin rahoituslähde ottaa rahaa lainatesaan, sitä suurempaa marginaalia rahan lainaaja haluaa. Pankinjohtajat kertoivat erityisesti siitä, että vakuudet ovat tällä hetkellä erityisen tärkeitä ja harvalle yritykselle pankit lainaavat rahaa suurella vakuusvajeella (Rauhala 2009; Pettersson 2009).

Yritysbarometrissa on tutkittu myös ulkopuolista rahoitusta ottaneiden yritysten vakuuksien käyttöä. Seuraavasta taulukosta nähdään kyselyyn vastanneiden yritysten ulkopuolisen rahan käytön yleisyyttä sekä sitä mitä vakuuksia rahaa vastaan yritykset ovat käyttäneet.

	Kaikki yritykset %	Teollisuus %	Rakentaminen %	Kauppa %	Palvelut %
On lainaa rahoituslaitoksista	50	56	52	56	45
Vakuutena olevaa yksityistä omaisuutta yrityksillä, jolla lainaa					
Yrittäjän asunto-omaisuutta	27	21	29	26	29
Muuta yksityistä omaisuutta	12	16	10	12	12
Sekä asunto- että muuta yksityistä omaisuutta	14	11	18	17	12
Ei ole yksityistä omaisuutta vakuutena	47	52	43	45	47

Taulukko 4: Ulkoisen rahoituksen yleisyys ja yksityisen omaisuuden käyttö vakuutena toimialoittain (Lindholm & Hietala 2009, 38).

Taulukosta nähdään, että yleisimpänä vakuusmuotona omistajat/yrittäjät käyttävät kiinteistöjään. Kiinteistön vakuusarvo on yleisesti 70 prosenttia sen käyvästä arvosta ja näin ollen kiinteistö toimii hyvänä vakuutena, koska niiden arvo on yleensä kymmeniä tai jopa satoja tuhansia euroja. Kiinteistön arvon ollessa esimerkiksi 100 000 euroa, toimii se siis vakuutena 70 000 euron lainalle (Lindholm & Hietala 2009, 36-38).

Pääomasijoittajat

Pääomasijoittajat voivat olla hyvä rahan lähde kasvua tavoittelevalle pk-yritykselle, mutta tämän hetken taloustilanne rajoittaa niiden käyttöä, sillä pääomasijoittajien rahat ovat olleet viime aikoina kortilla niin kuin jo luvussa 2.3 todettiin. Lindholmin ja Hietalan laatimassa yritysbarometrissa tutkittiin myös pienten- ja keskisuurten yritysten halukkuutta käyttää pääomasijoittajia ulkoisen rahan lähteenä. Kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä yli puolet eivät olleet halukkaita käyttämään pääomasijoittajia ulkoisen rahan lähteenä. Toimialojen välillä ei ollut kyselyn mukaan suuria eroja. Mitä suurempia ja kasvuhalukkaimpia yritykset olivat, sitä myönteisemmin ne suhtautuivat pääomasijoittajiin ulkoisen rahan lähteenä. Yhtenä syynä pääomasijoittajien haluttomuuteen ainakin pienissä yrityksissä, joissa omistajat toimivat yrityksen toimivassa johdossa on se, että pääomasijoittaja saa oman äänensä kuuluviin yrityksen päätöksissä ja yrittäjän oma määräysvalta heikkenee (Lindholm & Hietala 2009, 39-40; Rantala 2009a).

2.6 Rahoituksen suunnittelu

Rahoituksen suunnittelu on keskeinen osa yrityksen suunnitteluprosessia huolimatta siitä, onko kyseessä vasta aloittava yritys vai jo pidempään liiketoimintaa harjoittanut yritys. Ra-

hoitussuunnitelma kertoo yritykselle vastauksen kysymykseen kuinka paljon rahaa yrityksen toimintaan tarvitaan. Yleensä ottaen, liiketoiminnan kasvattamiseen ja ylläpitämiseen tehtävien investointien rahoituskenttarpeet ovat melko helppoja tunnistaa. Nämä investoinnit ovat yleensä aineellisia hyödykkeitä ja siksi niihin tarvittava rahamäärä on helppo laskea. Yrityksen päivittäistä toimintaa ylläpitääkseen tarvitaan kuitenkin myös paljon rahaa, tätä rahaa ja muuta likvidiä omaisuutta kutsutaan käyttöpääomaksi. Käyttöpääoman ennustaminen on kuitenkin paljon vaikeampaa kuin aineellisten investointien sitoman rahan määrää. Tämä johtuu oleellisesti siitä, että käyttöpääoman määrään vaikuttavat monet sellaiset asiat joihin yrityksellä ei ole mahdollista vaikuttaa (Niskanen & Niskanen 2007, 343).

Rahoituksen suunnittelun suuria kysymyksiä niin yrityksen alkuvaiheessa kuin kasvuvaiheessa on yrityksen tekemä rahoituspäätös. Rahoituspäätöksellä ratkaistaan vastaus yritysrahoituksen yhteen peruskysymykseen, miten päätetyt investoinnit rahoitetaan. Rahoituspäätöksellä määritetään myös pelkistetysti yrityksen oman ja vieraan pääoman suhde, eli se kuinka paljon yrityksen perustajat sijoittavat omaa pääomaa yritykseen ja kuinka paljon vierasta pääomaa yritykseen tarvitaan. Yrityksen oman ja vieraan pääoman suhdetta voidaan kutsua myös yrityksen rahoitusrakenteeksi, josta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.10.

Investointeihin ja päivittäisiin toimintoihin tarvittavaa rahaa voidaan siis ennustaa, mutta varsinkin käyttöpääomaa on vaikeaa lähteä tarkasti ennustamaan. Ennustamista yrityksen tuleviin tarpeisiin voidaan tehdä monin eri tavoin ja seuraavissa luvuissa avataan tarkemmin lyhytaikaisen rahoituksen suunnittelua. Liiketoimintaa harjoittavan yrityksen rahoituksen suunnittelu kannattaa aloittaa analysoimalla yrityksen rahoituksellista tilannetta, huolimatta siitä puhutaanko käyttöpääomanrahoituksesta vai pitkäaikaisesta rahoituksesta.

Jokaisen yrityksen tulee pitää kirjanpitoa tilikauden aikaisista tuloista ja menoista ja näiden kirjausten perusteella yrityksen tulee laatia virallinen tilinpäätös aina kunkin tilikauden päätyttyä. Tilinpäätös on periaatteessa kaksiosainen yhteenveto tilikaudesta, sisältäen tuloslaskelman ja taseen liitetietoineen. Tuloslaskelma antaa informaatiota yrityksen suorituskyvystä tilikauden aikana ja lopputuloksena siitä nähdään yrityksen tilikauden jakokelpoinen voitto. Taseesta puolestaan käy ilmi yrityksen omaisuus (vastaavaa) ja se kuinka yrityksen liiketoiminta on rahoitettu (vastattavaa). Taseen ja tuloslaskelman lisäksi toimintakertomuksen katsotaan sisältyvän tilinpäätökseen. Tulevaisuutta suunniteltaessa tulee ottaa tilinpäätöksestä saatavat tiedot huomioon, eli tehdä tilinpäätösanalyysi. Tämän pohjalta yritys itse sekä ulkopuoliset sidosryhmät näkevät yrityksen taloudellisen tilanteen ja näin ollen tulevaisuuden hahmottaminen on paljon helpompaa. Voidaan sanoa, että mennyt ei ennakoit tulevaa, mutta tilinpäätösanalyysin avulla voidaan nähdä yrityksen nykytilanne ja ne resurssit, joilla tulevaisuuteen jatketaan. Seuraavan tilikauden tuloslaskelman ennustaminen tilinpäätösanalyysin jälkeen alkaa aina myyntiennusteiden laadinnasta, eli liikevaihdon ennustamisesta. Tämä

johtuu siitä, että kiinteät kulut ovat melko helposti ennustettavissa, mutta muut erät ovat yleensä suorassa suhteessa yrityksen liikevaihdon kanssa. Tämän jälkeen on paljon helpompi lähteä suunnittelemaan yrityksen rahoitusta (Niskanen & Niskanen 2007, 45-57).

Tilinpäätösanalyysissä tutkitaan eri tekniikoiden ja vertailukohteiden avulla yrityksen taloudellista menestystä. Tärkeitä vertailukohtia käsittääkseni ovat ainakin yrityksen taloudellisen menestyksen vertaaminen tärkeimpiin kilpailijoihin ja alan muihin yrityksiin nähden, mutta myös niin sanottu trendianalyysi on tärkeää. Trendianalyysissä verrataan tuloslaskelman ja taseen erien muutosta aikaisempiin vuosiin ja nähdään miten ne ovat vuosien aikana kehittyneet. Yrityksistä yleisesti käytetty analyysitapa perustuu tunnuslukuanalyysiin. ”Tunnusluvut ovat tilinpäätöksestä laskettuja mittareita, jotka on kehitetty mittaamaan yrityksen taloudellista suorituskkyä (economic performance)” (Niskanen & Niskanen 2007, 55). Tämä taloudellinen suorituskky jaetaan yleisesti kolmeen osatekijään kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen, eli likviditeettiin. Näistä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.12 *Yrityksen taloudellisentilan arviointi* (Niskanen & Niskanen 2007, 44-57).

Tilinpäätösanalyysin jälkeen, oleellista on lähteä suunnittelemaan tulevaa ja miettimään niitä strategioita, joiden avulla tulevaisuuden tavoitteet yrityksessä voidaan toteuttaa. Näiden strategioiden pohjalta yrityksessä laaditaan seuraavaksi tilikaudeksi toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman toteuttaminen, eli tulevien strategioiden toteuttaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi aiheuttaa yrityksessä tuloja ja menoja. Budjetti on tämän toimintasuunnitelman numeerinen esitys, jossa tulevat tulot ja menot esitetään. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 163-164).

Budjetoinnilla tarkoitetaan yrityksissä säännöllisesti tapahtuvaa suunnitteluprosessia. Tämä kuinka suunnitteluprosessi toteutetaan on yrityskohtaista ja paljon kiinni yrityksen resursseista. Jotkut yritykset tekevät budjetin kerran vuodessa ja jotkut käyttävät niin sanottua rullavaa ennustamista ja tekevät budjetoitintprosessin esimerkiksi kolmen kuukauden välein aina 12 kuukaudelle eteenpäin. Budjettisuunnittelussa pyritään siihen, että suunnitelmat pystytään tekemään niin tarkasti, että niiden perusteella yritys pystyy toimimaan operatiivisella tasolla koko budjetti periodin ajan. Budjettiprosessiin kuuluvat kolme vaihetta:

- Suunnitteluvaihe
- Toteutusvaihe
- Valvontavaihe

Budjetin tekemiseen liittyvät kiinteästi tavoitteiden asettaminen. Nämä asetetut tavoitteet ovat yleensä taloudellisia ja toiminnallisia. Toiminnallisia tavoitteita voi esimerkiksi olla tietyn myyntimäärän asettaminen. Budjetti sisältää siis kyseiselle periodille asetetun tavoitteen

taloudellisesta tuloksesta. Yrityksellä on sen toimialasta ja koosta riippuen erilaisia budjetteja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Yrityksen pääbudjetteja on kolme:

- Tulosbudjetti
- Tasebudjetti
- Rahoitusbudjetti.

Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen tavoitetuloksen, tasebudjetti taas budjetoidun taseen, eli esimerkiksi sen missä suhteessa on tarkoitus käyttää omaa pääomaa ja missä vierasta pääomaa. Rahoitusbudjetin tarkoituksena on turvata yrityksen maksukyky kullakin hetkellä mahdollisimman edullisin kustannuksin (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 163-166).

Yrityksen koko budjettijärjestelmä koostuu osabudjeteista ja edellä mainituista pääbudjeteista. Osabudjetteja voi olla esimerkiksi myyntibudjetti, valmistusbudjetti, ostobudjetti, kustannusbudjetti ja investointibudjetti. Budjetointi prosessi aloitetaan yleensä myyntibudjetin tekemisestä, koska monet kustannukset ovat esimerkiksi suoraan riippuvia siitä, kuinka paljon myydään. Myyntibudjetti on myös suhteellisen helppo tehdä edellisten vuosien pohjalta, varsinkin jos asiakkaat tunnetaan. Budjetilla on monia tehtäviä, mutta ennen kaikkea se auttaa yritystä suunnittelemaan tulevaisuutta (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005, 163-168; Niskanen & Niskanen 2007, 392).

2.7 Lyhyenaikavälin rahoitus

Yrityksen lyhytaikaisesta rahoituksesta puhuttaessa tarkoitetaan pääasiassa rahoituksen tarvetta ja sen suunnittelua alle vuoden koostuvalle ajanjaksolle. Rahoitussuunnittelun tehtäväkenttä on kauttaaltaan laaja, mutta suurin osa rahoituksesta vastaavan henkilöstön ajasta yrityksissä kuluu lyhytaikaisten ongelmien ratkomiseen. Lyhytaikaisen rahoituksen piiriin kuuluvat muun muassa tililuoton myöntäminen, ostolaskujen maksuajankohdan ja yrityksen pankkitilien saldojen optimaalisen tason määrittäminen sekä lyhytaikaisten sijoitusten ja rahoitustarpeiden kartoittamisen. Lyhytaikainen rahoitus voidaan jakaa kuuteen keskeiseen osaluueeseen (varastohallinta, saatavien hallinta, ostovelkojen hallinta, kassanhallinta, lyhytaikaiset sijoitukset, lyhytaikaiset velat). ”Varastohallinnassa (inventory management) pyritään löytämään varaston taso, joka minimoi kustannukset ja epävarmuustekijät. Myyntisaamisten (accounts receivable) osalta päätetään, kenelle maksuaikaa myönnetään ja millä perusteella, millaiset maksuehdot tulevat kyseeseen ja miten asiakkaiden maksukäyttäytymistä seurataan. Ostovelkojen (accounts payable) osalta on päätettävä milloin ne kannattaa maksaa” (Niskanen & Niskanen 2007, 366).

Tässä työssä ei tulla käsittelemään varastonhallintaa, opinnäytetyön rajauksesta johtuen. Palveluyrityksillä harvemmin on varastoa, joten se ei tässä työssä ole ajankohtainen. Näitä muita edellä mainittuja viittä osa-aluetta käsitellään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa. Koko lyhyen aikavälin rahoituksen, ehkä tärkein yksittäinen instrumentti on kassabudjetti. Kassabudjetoinnin avulla yritys pystyy ennustamaan yrityksen kassasta lähtevät ja sinne tulevat rahavirrat riittävän tarkasti, jotta yritys voi varmistaa lyhytaikaisten sijoitusten ja lainatarpeiden onnistuneen suunnittelun (Niskanen & Niskanen 2007, 365-366).

Lyhyen aikavälin rahoituksen suurena ongelmana on rahavirtojen eri aikaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että yrityksestä lähtevät rahavirrat ja yritykseen saapuvat rahavirrat eivät ajoitu optimaalisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykselle syntyy joko lyhytaikaisia sijoitustarpeita tai lyhytaikaisia rahoitustarpeita. Yrityksellä voi olla lyhytaikaisia sijoituksia muun muassa korollisilla pankkitileillä, sijoitusrahastoissa ja jälkimarkkinakelpoisissa instrumenteissa, kuten julkisesti noteerattujen yritysten osakkeissa. Yrityksen lyhytaikaiset rahoitustarpeet voidaan kattaa esimerkiksi luotollisilla sekkitileillä, limiittiluotoilla ja yritystodistuksilla. Kassavirtojen eriaikaisuudesta johtuen kannattavakin yritys voi kohdata kassavirtaongelmia (Niskanen & Niskanen 2007, 367-368)

Perinteisesti lyhyen aikavälin rahoitusta ja siihen liittyvää päätöksen tekoa on tarkasteltu taseen kautta määriteltävän käyttöpääoman näkökulmasta. Yrityksen käyttö- eli liikepääoma koostuu pääasiassa kassasta, myyntisaatavista, jälkimarkkinakelpoisista arvopapereista ja varastosta. Yrityksen nettokäyttöpääoma lasketaan vähentämällä yrityksen lyhytaikaiset velat edellä eritellystä käyttöpääomasta. Usein puhuttaessa käyttöpääomasta, todellisuudessa tarkoitetaan yrityksen nettokäyttöpääomaa. Yrityksen lyhytaikaisia velkoja taseen vastattavaa (oikealla) puolella ovat ostovelat, siirtovelat ja muut lyhytaikaiset velat (Niskanen & Niskanen 2007, 367-368).

2.7.1 Myyntisaatavien hallinta

Myyntisaatavat ja niiden hallinta kuuluvat kiinteästi lyhyen aikavälin rahoitukseen ja sen suunnitteluun. Yritykset antavat tuotteilleen ja palveluilleen yleensä maksuaikaa varsinkin yritysten välisessä kaupassa, näin ollen yritys antaa asiakkaalleen luottoa ja yritykselle syntyy myyntisaatavia. Nykyään myyntisaatavia kertyy enemmän myös henkilöasiakkaiden kaupassa, sillä suuri osa ostoista maksetaan luottokorteilla tai muilla vastaavilla korteilla. Maksuajan myöntämiselle on monta syytä, joita kuvataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Niskanen & Niskanen (2007, 378-379) toteaa kirjassaan, että suomalaisten yritysten tililuoton käyttöä on tutkittu ja havaittu. On havaittu, että yritykset jotka myöntävät tililuottoa on todennäköisemmin suurehko, pitkään toiminut ja hyvän likviditeetin sekä hyvät pankkisuhteet omaava yritys. Sen sijaan tililuottoa käyttävä yritys on todennäköisesti yritys, joka muutoinkin

käyttää paljon ostovelkarahoitusta, on kooltaan pieni, nuori ja kasvava yritys. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että iso yritys haluaa luotottaa asiakastaan, joka ei ehkä yrityskoostaan johtuen saa pankista rahaa ainakaan yhtä edullisesti kuin isompi yritys. Tämä on mahdollista sillä, että myyjän ja ostajan liikesuhde on kiinteämpi kuin ostajan ja pankin välinen suhde, varsinkin jos ostaja on liiketoimintaa aloittava yritys. Myyjän liikeriskiä tässä tapauksessa pienentää se, että se voi jatkossa olla toimittamasta tuotteita ostajalle, joka ei maksa laskujaan ajallaan. Toinen myyjää turvaava tekijä pankkiin verrattuna on myös se, että todennäköisesti myydyin tavarain vakuusarvo myyjäyritykselle on paljon suurempi kuin pankin näkökulmasta. Yritykset voivat käyttää maksuaikaa myös hinnoittelun välineenä. Yritys voi esimerkiksi myöntää käteisalennuksen hyvälle asiakkaalleen. Optimaalinen myyntisaatavien ja ostovelkojen suhde yritykselle olisi jos se pystyisi neuvottelemaan aina omien ostojen maksuajat mahdollisimman suuriksi ja myyntien maksuajat mahdollisimman pieniksi. Näin yritys pystyisi saamaan tuloa jo ennen kuin tuotteisiin tarvittavien materiaalien laskut erääntyvät. Tämä edellä esitetty tilanne on käytännössä kuvitteellinen mutta uskoisin, että esimerkiksi Nokialla on valta aika pitkälle määritellä kauppakumppaniensa maksuehdot.

Uusissa kauppasuhteissa yrityksen tulee ennen kaupan aloittamista varmistaa ostajayrityksen luottokelpoisuus, varsinkin jos kaupan suuruus on yritykselle edes jokseenkin merkittävä. Maailmalta tunnetuimpia luottoluokittajia ovat Standard & Poor's ja Moody's. Suomessa yleisimmin käytetyt luottoluokittajat ovat Suomen Asiakastieto Oy ja Dun & Bradstreet Finland Oy. Näiden luottoluokittajien avulla yritys pienentää selkeästi kauppaan liittyvää riskiä. Yritysten luottokelpoisuutta arvioidaan luottoluokittajasta riippuen hieman eritavoin, mutta yleisesti ottaen arviota tehdessä otetaan huomioon yritysten taustan, taloudellisen aseman ja yrityksen maksutavan perusteelle (Leppiniemi & Puttonen 2002, 55-57; Niskanen & Niskanen 2007, 379).

Edellä mainittu luottokelpoisuus liittyy yrityksen luottopolitiikkaan kiinteästi, sillä yksi yrityksen keskeisin luottopolitiikan elementti on luottostandardit, joiden mukaan yritys määrittää sen millainen vastapuoli voidaan hyväksyä luototettavaksi. Jokaisen yrityksen tulisi itse määrittää se riskitaso, millä toimivat. Korkean riskin yrityksille myyjäyritys voi asettaa muita alhaisemman luottorajan. Muita keskeisiä luottopolitiikan elementtejä ovat maksuehdot, asiakaskohtaiset luottolimitit ja yrityksen suhtautuminen perintään. Maksuehdoissa yrityksen on päätettävä maksuajan pituus, mahdollisten käteisalennusten- sekä viivästyskoron suuruus. Maksuehdot ovat yritys ja toimialakohtaisia, johon yleensä vaikuttavat aikaisempi asiakassuhde sekä luottoluokitus. Maksuehtojen muuttaminen edulliseen suuntaan saattaa lisätä myyntiä, mutta kasvattaa samalla yrityksen myyntisaataviin sitoutunutta pääomaa, niinpä maksuehtojen muuttamista tulisi harkita tarkkaan. Perintään suhtautuminen on myös yrityskohdista ja sitä tulee miettiä yrityksen luottopolitiikka miettiessä. Perinnän osalta luottopolitiikassa yrityksen tulisi miettiä se, kuinka kauan odotetaan ennen kuin perintään ryhdytään.

Tärkeää on miettiä myös se tapa, millä tavoin asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja käytetäänkö perinnässä perintätoimiston palveluita. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa maksuajat ovat Euroopan lyhyimmät, kun taas Portugalissa, Kreikassa ja Kyproksella maksuajat ovat Euroopan pisimpiä. Kun asiakasryhmät jaetaan kolmeen ryhmään: yksityisasiakkaat, yritysasiakkaat ja julkinen sektori, niin yllättävästi monissa maissa huonoin maksaja on julkinen sektori. Pitäisihän julkisen sektorin olla se, joka näyttää mallia miten toimitaan. Intrumin tutkimukseen vastanneiden johtajien mukaan maksuaikojen pidentyminen vaikuttaa suuresti yritysten toimintaan. Seuraavassa mainitaan joitain maksuaikojen pidentymisen vaikutuksia:

- Kansainvälisenkaupankäynnin kynnys suurenee
- Joidenkin ennestään tiukoilla olevien yritysten selviytymiskamppailu vaikeutuu entisestään
- Yritykset joutuvat käyttämään resurssejaan turhaan velkoessa saataviaan (European Payment Index 2008; Niskanen & Niskanen 2007, 378-380).

Itselläni on se käsitys, että yritykset jotka eivät ole tarpeeksi tiukkoja maksuehtojen noudattamisesta voivat menettää vuositasolla isojakin summia rahaa. Kun asiakkaat huomaavat, että yritys ei reagoi, vaikka heidän maksunsa ovat jo kolmatta viikkoa myöhässä, eivät he todennäköisesti maksa tulevaisuudessakaan laskuja ajallaan. Tämä taas johtaa siihen, että yrityksen käyttöpääoma on yhä kauemmin sitoutuneena myyntisaataviin, rahat jotka yritys voisi sijoittaa samanaikaisesti tuottavasti. Toisaalta yritys joutuu mahdollisesti myös hakemaan lyhytaikaista rahoitusta omien laskujen maksuun, koska heidän asiakkaat eivät ole maksaneet ajallaan laskujaan. Tämä aiheuttaa turhia korkokustannuksia yritykselle. Tästä johtuen mielestäni yrityksen tulisi olla suhteellisen tiukka maksuehtojen noudattamisessa. Toisaalta liian hätäinäkään ei yrityksen tulisi perinnässään olla, sillä liian nopea perintä voi aiheuttaa asiakassuhteen menettämisen. Tärkeää on siis miettiä hieman yritysکوhtaisesti se milloin ja millä tavoin perinnän aloittaa.

Myyntisaatavien seuranta on yrityksille tärkeää, jotta mahdolliset ongelmat pystytään havaitsemaan ja reagoimaan niihin ajoissa. Myöhästyneet maksut ja liian suuret myyntisaatavat tulevat siis myös yritykselle kalliiksi, mutta voi antaa esimerkiksi rahoittajalle negatiivisen signaaliin löyhästä suhtautumisesta asiakkaisiin, jotka eivät maksa laskujaan ajoissa. Myyntisaatavien seurannasta saatua tietoa voidaan yrityksissä käyttää hyväksi muun muassa yrityksen kassabudjettia laadittaessa. (Niskanen & Niskanen 2007, 377-384).

Perintä

Jos yrityksen omat toimet eivät riitä siihen, että asiakkaat maksavat myöhässä olevat laskunsa, eikä myöhässä maksavien asiakkaiden maksukäyttäytyminen muutu, tulisi yrityksen siirtää

saataviensa perintä perintätoimistolle. Suomessa toimivista perintätoimistoista suurimpia ovat Lindorff ja Intrum Justitia. Jos yrityksen yleisenä ongelmana on, että asiakkaat eivät maksa laskujaan ajoissa, eikä yrityksen omat toimet riitä muuttamaan tätä maksukäyttäytymistä, voi hyvänä ratkaisuna olla koko laskukannan tai yksittäisten laskujen myyminen rahoitusyhtiölle. Tämä parantaa yrityksen maksuvalmiutta ja pienentää luottotappioriskiä. Ideana tässä on se, että yritys myy laskunsa rahoitusyhtiölle, joka maksaa laskua vastaan jonkin prosenttiosuuden yritykselle, eli laskun saatava toimii tässä rahoitusmuodossa vakuutena. Yrityksen asiakas maksaa suorituksen aikanaan rahoitusyhtiölle, jolloin rahoitusyhtiö maksaa loput laskun loppusummasta yritykselle. Tämä palvelu on tietenkin maksullinen yrityksille ja rahoitusyhtiö ottaa palkkionsa tästä. Hyvänä puolena rahoitus muodossa jo esitettyjen lisäksi on se, että kun yrityksen asiakas joutuu maksamaan laskun loppusumman rahoitusyhtiölle, se todennäköisesti maksaa sen ajallaan, varsinkin jos kyseessä on vaikutusvaltainen ja iso rahoitusyhtiö. Tämän lisäksi rahoitusyhtiö hoitaa tarvittaessa myös perinnän, eikä yrityksen tarvitse erikseen miettiä sitä. Tämän tyyppisiä palveluita Suomessa tarjoavat esimerkiksi Nordea Rahoitus Suomi Oy, Sampo Rahoitus Oy ja Svea Rahoitus Oy. (Virtanen 2008).

2.7.2 Ostovelat ja niiden hallinta

Siinä missä yritys itse luotottaa asiakkaitaan antamalla maksuaikaa, he myös itse ostavat tarvitsemiaan tarvikkeita luotolla. Ostovelat ovat siis rahoituksen lähde, joka syntyy normaalin liiketoiminnan oheistuotteena. Ostovelkojen merkittävyys ja käyttö vaihtelevat paljon toimialoittain, myös eri maiden välillä löytyy paljon eroja. Suomessa ostovelkojen merkitys on suurinta tukkukaupassa (23 %) ja vähittäiskaupassa (15 %). Keskimäärin kaikissa yrityksissä Suomessa niiden osuus taseen loppusummasta on 6 prosenttia (Niskanen & Niskanen 2007, 385).

Valittaessa tavarantoimittajaa yrityksen tulisi myyjään ja kauppaan liittyvien muiden asioiden lisäksi löytää paitsi edullisin hinta myös edullisin maksutapa. Käytettyjä maksuehtoja on yleisesti ottaen paljon, mutta maksuaikaa yritykset myöntävät pääosin 14-60 päivää. Käteisalennukset ovat varsin usein käytettyjä. Maksuehdoissa voi siis olla käteisalennus, joka on merkitty esimerkiksi 2/15, netto 30. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan maksaessa 15 päivän kuluessa, saa hän 2 prosentin käteisalennuksen oston summasta, muutoin lasku eräännyy nettomääräisenä 30 päivän kuluttua. Ostovelkarahoitus on oikein käytettynä korotonta maksuaikaa, mutta jos maksuehdoissa on käteisalennus vaihtoehto, on se laskennallisesti korotonta maksuaikaa vain annettuun käteisalennuspäivään asti. Tämän jälkeen voidaan katsoa, että kyseessä on maksullinen ostovelkarahoitus, joka otetaan käteisalennus- ja lopullisen maksupäivän väliseksi ajaksi (Niskanen & Niskanen 2007, 385-391).

2.7.3 Kassabudjetointi ja kassanhallinta

Lyhytaikaisen likviditeetin seurannan tärkein apuväline on siis kassabudjetointi, jota ilman tehokas kassanhallinta olisi lähes mahdotonta. Kassabudjetti on laskelma, jonka avulla yritykset pystyvät seuraamaan rahan riittävyttä sekä varmistamaan ja ennakoimaan maksuvalmiutta. Kassabudjetti laaditaan yleensä kuukausitasolla ja siitä käy ilmi yritykseen tulevat ja sieltä lähtevät kassavirrat. Yrityksen kassaan tulevia rahavirtoja ovat myyntitulot ja muut tulot, kuten tuet ja avustukset. Yrityksestä lähteviä kassavirtoja ovat esimerkiksi ostot, arvonlisäverot, palkat, muut henkilöstökulut, ennakonpidätykset, vuokrat, mahdolliset lainan lyhennykset ja verot. Kassabudjetin avulla yritys pyrkii turvaamaan siis maksuvalmiutensa kullakin hetkellä. Kassabudjetit laaditaan yleensä listaamalla kuukauden aikana odotetut tulevat ja lähtevät kassavirrat. Kassavirrat eivät yleensä kulje käsi kädessä esimerkiksi yrityksen myynnin kanssa, sillä tuotteiden maksuajasta johtuen yrityksen myynnistä saavat rahat tulevat usein yritykseen vasta kuukauden tai kahden päästä itse myynnistä. Kassavirrat yhteen lasketuna saadaan kuukauden nettokassavirta, jonka suuruus ja etumerkki ennustavat sen minkälaisia rahoitus- tai sijoitustarpeita yrityksellä on tulevan jakson aikana.

Kassabudjetin avulla yritys pystyy reagoimaan hyvissä ajoin rahoituksen tarpeeseen ja neuvottelemaan ulkopuolisesta rahoituksesta esimerkiksi pankin kanssa, vielä silloin kun rahoituksellinen tilanne on hyvä. Näin ollen yrityksellä on parempi neuvotteluasema kuin tapauksessa, jossa yritys olisi jo vaikeuksissa. Käsitykseni mukaan esimerkiksi shekkitilin hankkiminen hyvissä ajoin tarpeen varalle on hyvä tapa suojautua äkilliseen rahan tarpeeseen. Kassabudjetti tuottaa hyödyllistä tietoa, jota yritys voi käyttää lyhytaikaisenrahoituksen suunnittelussa, esimerkiksi maksuehtojen muuttamista harkittaessa yritys tarvitsee tietoa kassavirtojen ajoittumisesta ja suuruudesta. Kassabudjetin avulla yritys pystyy myös tarpeen vaatiessa tehostamaan esimerkiksi perintää, jos näyttää siltä, että kassaan maksut eivät kerry odotetulla tavalla (Niskanen & Niskanen, 392; Osuuskunnan perustajan opas).

Edellisessä kappaleessa todettiin, että kassabudjetti laaditaan yleensä kuukausittain, mutta ainakin isoimmissa yrityksissä kassabudjetit tehdään sekä lyhyelle, että keskipitkälle aikavälille. ”Keskipitkän aikavälin kassaennusteet laaditaan yleensä kuukausitasolla aina seuraaville 12 kuukaudelle juoksevasti vuosineljänneksittäin” (Niskanen & Niskanen 2007, 392). Kassabudjetin pohjana toimivat myynti-, osto- ja valmistusbudjetit ja yleensä ne laaditaan samanaikaisesti kassabudjetin kanssa. Nämä kuukausittaiset kassabudjetit ovat yritysjohdolle tärkeitä sekä lähtökohta likviditeetin suunnittelulle. Myös yrityksen lyhyen aikavälin strategiset päätökset perustuvat kuukausittaisiin kassabudjetteihin, kuten myyntisaatavat ja niiden maksuehtoihin liittyvät päätökset.

Kassabudjetin pohjana toimivat myynti-, osto- ja valmistusbudjetit ja itse kassabudjetin laadinta aloitetaan yleensä ennustamalla myynnin kehittymistä ja muiden erien suhdetta myyn-

tiin. Myynnin kassavirtoja yritys pystyy aika hyvin ennustamaan tuntien asiakkaidensa keskimääräisen maksukäyttäytymisen. Kuukausittaisen kassabudjetin ongelmana on se, että se ei kerro mitään yrityksen lyhytaikaisista kassan yli- tai alijäämistä. Tätä ongelmaa varten yritys voi myös laatia lyhyemmän aikavälin budjetteja. Lyhyemmän aikavälin kassabudjetit tehdään yleensä 7-14 päivää eteenpäin. Lähtökohtana näissä lyhyen aikavälin kassabudjeteissa toimivat laskut ja niiden eräpäivät. Nämä viikolle tai kahdelle tehdyt kassabudjetit eivät ehkä kuitenkaan ole oleellisia pienillä yrityksillä, koska harvoin pieniltä yrityksiltä löytyy sellaisia resursseja, mitä ne vaativat.

Kaiken kaikkiaan yrityksen tulisi profiloida omat lyhytaikaiset rahoitustarpeensa ja miettiä omaan tarpeeseensa sopivat rahoituksen lähteet. Joillekin yritykselle voi riittää joissain tapuksissa pelkästään myyntisaamisten kiertoaikojen lyhentäminen. Muun muassa sekkitilin lisäksi yrityksen tulisi miettiä muita lähteitä käyttöpääoman rahoittamiseen ja verrata eri ratkaisujen hintoja. Rahoituksen lähteitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.8 *Rahoituksen lähteet*.

Optimaalisen kassavarannon määrittäminen on yksi kassanhallinnan tehtäviä ja kassabudjetti toimii siinä hyvänä apuna. Yrityksen rahoitusomaisuudesta osa on pidettävä jatkuvasti sekkitileillä ja käteisenä rahana esimerkiksi laskujen maksamiseksi. Tätä rahan määrää yrityksen tulisi minimoida, koska ne makaavat yrityksessä periaatteessa tuottamattomina, sillä sekkitileille maksettua korkoa voidaan pitää lähes olemattomana. Likvidiä varallisuutta jota yritys ei pidä käteisenä tai sekkitileillä varmuuden varalta tai laskujen maksua varten tulisi sijoittaa mahdollisimman tuottavasti esimerkiksi osakkeisiin tai korkeakorolliselle tilille. Näihin sijoitukseen yleensä liittyy kuitenkin transaktiokustannuksia, jotka on otettava huomioon sijoituskohteiden tuottoa ja niitä valittaessa. (Niskanen & Niskanen 2007, 394-401).

2.7.4 Lyhytaikaiset sijoitukset ja -velat

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi yrityksen likvidin varallisuuden hallintaa ja sitä miten niin sanottu ylimääräinen varallisuus tulisi sijoittaa. Yrityksellä tulee siis olla käteistä rahaa sekä sekkitilillä varallisuutta turvaamaan päivittäistä toimintaa, mutta tämän varmuusrajan ylittävä varallisuus tulisi sijoittaa tuottavasti, niin kun edellisessä luvussa jo totesin.

Yksi vaihtoehto likvidin varallisuuden käytölle on esimerkiksi mahdollisen lainan lyhentäminen. Jos yrityksellä on paljon velkaa, niin voi olla järkevää lyhentää lainaa, joka puolestaan pienentää yrityksen menoja tulevaisuudessa. Tärkeää rahanhallinnassa on se, että sijoitusmahdollisuus ja -välineet ovat yhteensopivia rahan määrän, sijoitusajan, yrityksen riskinhallintavoitteiden sekä tarvittavan raportoinnin osalta. Rahoitusmarkkinoilla on tarjolla paljon eri sijoitusvaihtoehtoja, mutta usein yrityksen kassanhallintaan soveltuvat parhaiten korkorahastot. Korkorahastojen hyvänä puolena on se, että kertasijoituksella saa hajautuksesta saatavan hyödyn, sillä rahastot ovat jo itsessään hyvin hajautettuja. Toisena hyvänä puolena on

se, että harvoin rahastoihin tarvitsee sijoittaa varallisuutta joksikin määrääjäksi, vaan ne ovat juoksevasti myytävissä ja lisää hankittavissa. Sijoitustoiminnassa tulee ottaa huomioon myös se, että sijoitustoimintaan voi liittyä muutkin intressit kuin lyhytaikaisen sijoituksen tuotto. Sijoitustoiminta voi olla osana yrityksen riskienhallintaa esimerkiksi yrityksen valuutta- tai korkosuojausta. Kassanhallintaa varten rahoituslaitokset tarjoavat paljon erilaisia tuotteita, joiden hinnat vaihtelevat paljolti. Tällä alueella tapahtuu paljon muutoksia, niinpä yrityksen tulisi seurata jatkuvasti markkinoita ja olla tietoinen siitä, mitkä vaihtoehdot sopisivat parhaiten omalle yritykselle. Yrityksen kannattaa kilpailuttaa myös eri rahoituslaitoksia ja tuotteita keskenään (Niskanen & Niskanen 2007, 396-397).

Lyhytaikaiset velat koostuvat yleisesti ottaen yrityksen ostovelosta ja muista veloista, joita ovat esimerkiksi:

- maksettujen palkkojen ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut ja muut ennakonpidätyksen yhteydessä tilitettävät sosiaaliturvaan liittyvät erät
- vahvistettuun verotukseen tai ennakoverolippuun perustuva maksamaton tulovero
- arvontisävelka (Leppiniemi & Leppiniemi 2005, 93-99)

2.8 Rahoituksen lähteet

Edellisissä luvuissa olen käsitellyt lyhytaikaista rahoitusta ja selvittänyt sitä miten yritys voi omalla toiminnallaan saada lyhytaikaista rahoitusta muun muassa ostovelkojen avulla. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin rahoituksen lähteitä pk-yritysten näkökulmasta. Tulen esittämään esimerkkejä rahoituslaitosten tarjoamista tuotteista.

Yritysten rahoituslähteet ja rahoituksen hinta vaihtelee paljon yritysten välillä. Suurimpia tekijöitä rahan hintaan ovat käytettävien vakuuksien määrä, yrityksen tulevaisuuden näkymät ja yrityksen takaisinmaksukyky. Yleisesti ottaen mitä suuremman riskin rahoituslähde ottaa sitä suuremman hinnan se lainarahasta haluaa. Rahoitusteoriassa tuotto ja riski kulkevat käsi kädessä. Luvussa 2.4 olenkin jo maininnut pk-yritysten rahoituslähteitä, mutta tässä luvussa käydään vielä tarkemmin läpi rahoituslähteitä ja esimerkkejä rahoittajien tavasta rahoittaa asiakkaitaan.

Pankkien ja rahoitusyhtiöiden lisäksi on vielä paljon muita rahoituksenlähteitä, joista Finnvera, vakuutusyhtiöt ja pääomasijoittajat mainitsinkin jo luvussa 2.4.

2.8.1 Pankit ja rahoitusyhtiöt

Pankkien ja rahoitusyhtiöiden tuotteita, jotka sopivat palveluryityksille ovat esimerkiksi erilaiset luotolliset tilit, lainat investointeihin, velkakirjalainat ja leasing. Leasingin avulla yrityksen ei tarvitse ostaa kalliita koneita ja laitteita omaksi vaan voi hankkia ne leasingin kautta. Leasingissä yritys vuokraa pitkäaikaisesti käyttöomaisuutta rahoitusyhtiöltä. Leasingin kohteena voi olla esimerkiksi auto tai IT- ja toimistolaitteet. Nämä kohteet ovat rahoitusyhtiön omistuksessa ja yritys maksaa niistä vuokraa, mutta tämä vuokra on yritykselle verotuksessa kokonaan vähennyskelpoinen kulu. Hyötynä yrityksellä leasingissä on se, että se ei sido pääomia, vaan yritys maksaa vain laitteen/tuotteen käytöstä, se mahdollistaa ajantasaisen laitekannan ylläpidon, eikä sido vakuuksia vaan yrityksen reaalivakuudet ovat käytettävissä muihin investointikohteisiin. Näiden lisäksi leasing helpottaa rahoituksen suunnittelua. Tämän lisäksi pankit ja rahoitusyhtiöt tarjoavat erilaisia viennin rahoitusmuotoja, kuten vientisaatavien rahoitusta. Pankeilla ja rahoitusyhtiöillä on myös yritystä suojaavia tuotteita, kuten korkosuojaustuotteet ja vientikaupassa erilaiset remburssit, jotka pienentävät huomattavasti yrityksen ulkomaankauppaan liittyviä riskejä. Pankit ja rahoitusyhtiöt tarjoavat myös takauksia ja lainoja kiinteistön ostamista tai vuokraamista varten (Rahoitus 2009; Käyttöpääoman rahoitus 2009)

2.8.2 Vakuutusyhtiöt

Vakuutusyhtiöillä on myös tuotteita, joita yritykset voivat käyttää hankkiessaan lisärahoitusta. Vahinkovakuutusyhtiö Garantia on yksi esimerkki vakuutusyhtiöistä, joka tarjoaa tuotteita, mitä myös pk-yritykset voivat pitää varteen otettavana vaihtoehtona suunnitellessaan lisärahoituksen hankkimista. Garantia on muista rahoituslaitoksista riippumaton yritysten rahoittaja Suomessa. Garantian tuotteet ovat pääasiassa yritysten pitkäaikaisille lainoille myönnettäviä takauksia. Muita Garantian tuotteita ovat erilaiset takaukset, kuten pääomalinatavakaus ja rahastotavakaus. Garantia kertoo kehittävänsä koko ajan uusia tuotteita asiakkaiden tarpeisiin, joten tätä yhtiötäkin kannattaa harkita rahoitusratkaisua suunniteltaessa (Palveluksessaanne - Garantia 2009).

2.8.3 Pääomasijoittajat

Pääomasijoittajat sijoittavat varojaan julkisesti noteerattomiin yrityksiin, joilla on vahvat kasvu mahdollisuudet. Pääomasijoittajien pyrkimyksenä ei ole tulla yritykseen pysyväksi omistajaksi, vaan tarkoituksena on irtautua kyseisestä yrityksestä sovitun ajankohdan kuluttua. Nämä sijoitukset tehdään yleensä omanpääomanehtoisina sijoituksina tai välirahoituksena. Pääomasijoittajien tarkoituksena on saada tuottoa kasvattamalla yrityksen arvoa. Lisäarvoa yritykseen pääomasijoittaja tuo sijoittamallaan rahalla ja omalla osaamisella. Pääomasijoittajan tuoma lisäarvo yritykselle liittyy siis useimmiten muuhunkin kuin pelkästään rahoitukseen. Rahoituksen lisäksi pääomasijoittaja auttaa yritystä strategioiden luomisessa, rahoituksen

kokonaisjärjestelyssä, hallitustyöskentelyssä, budjetoinnissa, markkinoinnissa, johtamisjärjestelmien kehittämisessä ja toimialatuntemuksessa. Pääomasijoittaja lisää yrityksen uskottavuutta yrityksen sidosryhmiin nähden sekä parantaa myös muun ulkopuolisen rahoituksen saamisen mahdollisuutta. Pääomasijoittaja tuo yrityksen käyttöön myös paljon yhteistyömahdollisuuksia, pääomasijoittajan yleensä laajan verkoston kautta. Pääomasijoittajien tuotto-odotus määräytyy sijoitettavan kohdeyrityksen riskin mukaisesti. Pääomasijoittajan saama tuotto realisoituu pääomasijoittajan luopuessa omistusosuudestaan yrityksessä yleensä noin 3-5 vuoden kuluessa. Pääomasijoittajan saama tuotto edellyttää, että kohdeyrityksen arvo on kehittynyt sovitun mukaisesti ja yritys on parantanut kannattavuuttaan ja saanut muutoinkin hyvät edellytykset kannattavalle kasvu-uralle (Mitä pääomasijoittaminen on 2009).

Julkiset rahoittajat

Suomessa toimivien yritysten on mahdollista saada erilaisia tukia, avustuksia ja lainoja liiketoiminnan kasvua varten. Seuraavassa mainitaan yleisimpiä julkisen rahan lähteitä ja hieman sitä, minkä tyyppistä rahoitusta kukin taho myöntää.

2.8.4 Finnvera

Finnvera myöntää erilaisia takauksia ja lainoja yritysten eri elinkaaren vaiheissa. Finnveran tukea on mahdollista saada aloittava yritys, liiketoiminnan kasvua hakeva yritys, kansainvälistyvä sekä vientiä harjoittava yritys. Tässä työssä keskitytään kuitenkin rajauksesta johtuen vain palveluita, jotka ovat tarkoitettu yritysten kehittämiseen ja kasvuun. Palvelualalla toimivan pienen yrityksen kasvulle Finnveralla on muun muassa seuraavan nimisiä tuotteita: *Investointi- ja käyttöpääomalaina*, *pientakaus*, *Finnvera-takaus* ja *pienlaina*.

- *Investointi- ja käyttöpääomalaina* on tarkoitettu niin uusille kuin jo toimiville pk-yrityksille. Lainaa myönnetään kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen.
- *Pientakaus* auttaa pk-yrityksiä saamaan rahoitusta pankista investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Takaus perustuu Finnveran ja pankkien väliseen pientakaussopimukseen, mikä mahdollistaa takauspäätöksen nopeamman käsittelyn Finnverassa. Tämä pientakaus toimii niin, että yksi yritys voi saada takauksia enintään 85 000 euroa ja Finnveran takaus osuus voi olla enintään 60 prosenttia lainasta. Tämä rahoitusmuoto on tarkoitettu yrityksille, jotka työllistävät enintään 49 henkilöä.
- *Finnvera-takaus* on tarkoitettu vakuudeksi pk-yritysten kotimaisiin rahoitustarpeisiin kuten investointien ja käyttöpääomaan rahoitukseen. Sopii takaukseksi muun muassa pankin ja rahoitusyhtiön tuotteille, kuten luotolliseen tiliin. Tämän takauksen suuruus voi olla maksimissaan 80 prosenttia lainan/luoton suuruudesta.

- *Pienlaina* on tarkoitettu aloittavan yrityksen tai jo toimivan pienen enintään viisi henkilöä työllistävän yrityksen rahoitukseen. Rahoitusta voi saada maksimissaan 35 000 euroa ja sitä myönnetään muun muassa yritysten kone- ja laiteinvestointeihin, käytöpääoman tarpeisiin ja laajennushankkeisiin (Lainat 2009; Takaukset 2009).

2.8.5 Tekes

Tekesin rahoitusta voi saada yritys tai yhteisö, joka on rekisteröity Suomeen, harjoittaa liike-toimintaa Suomessa ja kehittää tuotteitaan, palveluitaan tai muuta liiketoimintaa. Tekesin rahoitus koostuu avustuksista ja lainoista, tai niiden yhdistelmistä. Rahoitustapa ja rahoituksen määrä riippuu projektin luonteesta ja rahoitushakemukset kilpailevat keskenään rahoituksen saannista. Tekes rahoittaa vain osan projektista. Pienet ja keski-suuret yritykset voivat saada suhteellisesti enemmän rahoitusta kuin suuret yritykset. “Rahoitusta voi saada tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämiseen. Myös liiketoimintaa tukevien konseptien ja brändien kehittämiseen voi saada rahoitusta silloin, kun niihin sisältyy riittävästi uutuusarvoa ja vaikuttavuutta. Haluamme myös edistää uusien innovatiivisten yritysten syntymistä ja kasvua. Rahoitettavaksi valitaan erityisesti sellaisia projekteja, joihin liittyy korkea teknologinen ja kaupallinen riski. Rahoituksella tulee olla merkittävä vaikutus projektin laajuuteen ja haasteellisuuteen” (Tekes 2009).

2.8.6 Sitra

Sitra on lyhenne Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta. Sitra toimii eduskunnan valvonnassa ja on itsenäinen julkisoikeudellinen rahasto. Sen tarkoituksena on edistää Suomen vakaata ja tasapainosta kehitystä ja taloudellista kasvua. Sitran toiminta on keskitetty ohjelmiksi ja sillä on tällä hetkellä neljä käynnissä olevaa ohjelmaa terveydenhuolto, kuntaohjelma, energia ja koneteollisuusohjelmat (Mikä Sitra on? 2009).

2.8.7 TE-keskukset

TE-keskukset tukevat pääasiassa pk-yritysten perustamista, laajentamista sekä kehittämistoimintaa. Yrityksen ja yrittäjän on mahdollista saada tukea ja palveluita TE-keskuksilta. Erilaisia tukia ovat esimerkiksi:

- Yksityisyrittäjälle avustusta ensimmäisen työntekijän palkkoihin
- Starttirahaa
- Kuljetustukea
- Yrityksen kehittämisavustusta
- Kuljetustukea
- Konsultointipalveluita

- Energiatukea
- Yritysten toimintaympäristön kehittämisavustusta (Yrityssuomi 2009).

TE-keskusten rahoitus on yleensä tukea ja avustusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Tästä johtuen TE-keskuksen tukea ja avustusta kannattaa hakea lähes tilanteessa kuin tilanteessa.

2.8.8 Tulorahoitus

Rahan lähteitä yrityksille löytyy useita, mutta on hyvä ymmärtää se tosiasia, että yritys toiminnan kannalta tärkeintä on yrityksen oma tulorahavirta. Yritystoiminta voi tietyllä lyhyellä aikavälillä olla tappiollista, mutta pitkällä aika välillä sen liiketoiminnasta saatavat tulot täytyy olla kuluja suuremmat. Yritystoimintaa aloittava tai vahvasti yrityksen kasvuun keskittyvä yritys yleensä tarvitsee ulkopuolista rahaa, koska sen tulorahoitus ei pysty kattamaan kaikkea investointeihin tarvittavia rahavaroja (Niskanen & Niskanen 2007, 259).

2.9 Sijoittaminen aineettomaan pääomaan

Tässä luvussa käsitellään tekijöitä, jotka on otettava huomioon investointipäätöstä tehtäessä sekä kerrotaan hieman perustietoa aineettoman investoinnin merkityksestä yrityksille. Yrityksen liiketoiminnan kasvuun voidaan investoida monellakin eri tavalla, mutta rajauksesta johtuen tässä luvussa käydään läpi investointeja, jotka liittyvät aineettoman pääoman investointeihin ja eritoten uuden henkilöstön palkkaukseen. Uusi henkilöstö on investointi siinä kuin mikä tahansa laite tai kone. Henkilöinvestoinneissa työntekijöiden osaaminen, tietämys ja verkostot ovat ne tekijät joihin sijoitetaan.

Aineettoman pääoman ymmärrys ja sen merkitys on kasvanut yrityksissä viime aikoina. Useiden yritysten tuotantotekijät ovat nykyään suurimmaksi osaksi aineettomia. Aineettomaksi pääomaksi katsotaan esimerkiksi, henkilöstön osaaminen ja tietämys, brändit, toimintatavat ja erilaiset verkostot. Tämän tyyppisiä yrityksiä kutsutaan tietointensiivisiksi yrityksiksi ja niiden toimintamalli, ansaintalogiikka, kilpailukyvyyn tekijät ja luonne poikkeavat monessa suhteessa perinteisistä tuotantoyrityksistä. Nämä yritykset toimivat yleensä monimuotoisissa verkostoissa ja yritysten tuotteet ovat yleensä palveluita, eli aineettomia. Yksi tekijä, joka yrityksissä vaikuttaa aineettoman pääoman merkitykseen on yrityskoko. Mitä pienemmästä yrityksestä puhutaan, sitä suuremmassa merkityksessä aineeton pääoma yleisesti ottaen on. Otetaan esimerkiksi palvelualalla toimiva yhden henkilön yritys. Tällaisessa yrityksessä yrittäjän oma osaaminen, tietotaito ja verkostot ovat lähes kaikki kaikessa. Tämän tyyppisen yrityksen tuotteetkin ovat aineettomia, eli palveluita (Roos ym. 2006, 8-11).

Aineeton pääoma määritellään seuraavasti ”Kaikki aineettomat resurssit tai näiden resurssien transformaatiot (resurssien muuttuminen toiseksi resurssiksi), jotka ovat kokonaan tai osaksi

yrityksen kontrolloitavissa, ja jotka luovat yrityksessä arvoa” (Roos ym. 2006, 13). Aineettoman pääoman käsite on melko laaja ja aineettoman pääoman termejä on monia, kuten aineeton varallisuus, aineeton hyödyke, aineeton pääoma ja aineettomat resurssit. Näitä termejä käytetään monesti toistensa rinnasteisina, vaikka niillä on sisällöllinen ero. Melko vakiintunut tapa aineettoman pääoman jaottelulle on jako kolmeen resurssiluokkaan inhimillinen, rakenne- ja suhdepääoma. Tässä opinnäytetyössä puhuttaessa aineettomasta pääomasta tarkoitetaan inhimillistä pääomaa, joka käsittää esimerkiksi työntekijöiden osaamisen, tietämyksen, kokemuksen, kyvyt ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yritys ei omista näitä työntekijöidensä ominaisuuksia, vaan työntekijät itse päättävät ja kontrolloivat oman osaamisensa ja kokemuksensa käyttöä. Näiden ominaisuuksien hyödyntämistä yritys voi tehostaa muun muassa sopimuksellisin toimin (Roos ym. 2006, 13-14).

Aineettomien resurssien luonne on monellakin tavalla erilainen kuin aineellisten pääomien. Aineelliselle pääomalle on tyypillistä muun muassa se, että yritys muuttaa rahaa fyysisiksi tuotteiksi, kuten koneiksi ja laitteiksi. Näiden arvo ja käyttöteho pienenee mitä pidempään niitä käytetään. Aineellisen pääoman käyttö on myös usein johonkin aikaan ja paikkaan sidottua. Nämä tekijät ovat eroavat merkittävästi kun verrataan niitä aineettomaan pääomaan. Yrityksen investoitaessa aineettomaan pääomaan, kuten esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen, toivottavaa on, että koulutus tuottaa tulosta ja kehittää henkilöstöä, jolloin he ovat tuottavimpia yrityksen näkökulmasta. Aineettomassa omaisuudessa kokemus ja ikä tuovat yleisesti ottaen yritykselle lisäarvoa päinvastoin kuin aineellisessa pääomassa. On toki mahdollista, että koulutus ei tuo lisäarvoa yritykselle ja näin ollen yritys maksaa tyhjästä. Koulutuksethan on usein melko kalliita. Yhtenä tärkeimpänä tekijänä inhimillisessä pääomassa on työntekijöiden verkostot. Varsinkin myyntialalla laajat suhteet ovat käytännössä välttämättömät. Yleisesti ottaen aineettomaan pääomaan liittyy paljon enemmän epävarmuutta kuin aineelliseen. Investoinnit ovat molemmissa tapauksissa suuret yleensä investointiprosessin alkupäässä, jolloin ei ole vielä varmuutta investoinnin kannattavuudesta. Aineettomassa investoinnissa investointi perustuu esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin ja sen jälkeiseen perehdytykseen, joka sitoo yritykseltä aikaa ja rahaa. Tämä panostus voi olla hyvinkin tuottavaa ja maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin tulevaisuudessa, mutta aineetonta pääomaa on usein vaikea suojata ulkopuolisilta. Esimerkiksi työntekijän pitkä perehdyttäminen ja kouluttaminen saattaa mennä hukkaan työntekijän lähtiessä kilpailijayritykseen paremman palkan perässä (Roos ym. 2006, 17-18).

Yritykset luovat arvoa eri tavoin ja arvon luominen voidaan jakaa kolmeen toimintalogiikan perusmalliin: arvoketju, arvokauppa ja arvoverkko. Konsultointialalla toimitaan tyypillisesti arvokauppa toimintalogiikan mukaisesti. ”Arvokauppa luo arvoa ratkaisemalla asiakkaan ongelmia ja se joutuu usein räätälöimään menetelmiään tyydyttääkseen erilaisia asiakastarpei-

ta” (Roos ym. 2006, 30). Tärkeimpänä kilpailuetua tuovana tekijänä arvokaupassa voidaan pitää inhimillistä pääomaa, eli yrityksen henkilöstöä (Roos ym. 2006, 30-31).

2.10 Pääoman kustannus ja hinnan muodostuminen

Tässä luvussa yritetään selvittää yksikertaisella tavalla sitä mitä eri lähteistä tulleet rahat maksavat ja miten niiden hinta määräytyy. Sekä vieraalla, että omalla pääomalla on hyvät, että huonot puolensa. Leppiniemi ja Puttonen (2002, 122) esittävät mielestäni selkeän taulukon oman ja vieraan pääoman pääpiirteistä.

	Osakepääoma	Vieras Pääoma
Etuoikeusasema konkurssissa	<i>Maksetaan viimeisenä</i>	<i>Ennen oman pääoman ehtoisia sijoituksia</i>
Velvollisuus maksaa tuottoa	<i>Ei ole</i>	<i>Sopimusoikeudellinen velvollisuus</i>
Tuotto & riski	<i>Korkea riski & korkea tuotto</i>	<i>Pieni riski & pieni tuotto</i>
Äänioikeus	<i>Kyllä</i>	<i>Ei</i>
Pääoman palautus	<i>Ei yleensä palauteta</i>	<i>Takaisinmaksu lainasopimuksen mukaan</i>

Taulukko 5: Oman ja vieraan pääoman vertailua (Leppiniemi & Puttonen 2002, 122)

Oman pääoman tilanne on siis hyvin kaksijakoinen. Yritys voi jakaa osinkoa osakkeenomistajalle vain jos yrityksellä on vapaita pääomia korkojen ja verojen jälkeen, mutta toisaalta tuloksen ollessa hyvä, osakkeenomistajan saama osinkokin voi nousta suureksi. Konkurssitilanteissa osakkeenomistaja on myös huonoimmassa mahdollisessa asemassa. Toisaalta taas oman pääomanehtoinen rahoitus tuo äänioikeuden yhtiökokouksessa ja sitä kautta mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen toimintaan. Vieraan pääoman sijoittaja, eli usein pankki on oikeutettu saamaan korkomaksut yritykseltä, vaikka yrityksen tulos olisikin tappiollinen. Tästä syystä vieraan pääoman sijoittaja on pieniriskisemmässä asemassa kuin oman pääomansijoittaja. Lainanantajan saama tuotto on kuitenkin sama, vaikka yritys tekisi miljoona tulosta. Edellä kerrotun mukaisesti oman pääoman sijoittamiseen liittyy isommat riskit ja on yrityksen kannalta myös kalliimpaa, koska sille oman pääoman tuottovaatimus on suurempi kuin vieraan pääoman. Esimerkkinä voisin vielä todeta, että miksi sijoittaa Matin Maalaamoon 10 000 €, jos sen tuotto-odotus on 3 prosenttia, kun Suomen valtion obligaatioon saa 4-prosentin vuotuisen tuoton. Oman pääoman ehtoista sijoitusta, eli osakkeiden ostamista miettivä sijoittaja vertaa osakesijoitusta hänen riskittömään vaihtoehtoiskustannukseensa. Tämä riskitön vaihtoehtoiskustannus saadaan laskettua parhaan mahdollisen luottoluokituksen saaman valtion liikkeelle laskeman obligaation vuotuisesta tuotosta. Sijoitus on siis lähes riskitön, eli sijoittaja saa tuoton, mikäli ko. valtio ei ajaudu konkurssiin sijoitus ajanjakson aikana. Yritysten osakkeiden ostoon liittyy aina riski ja niinpä oman pääoman ehtoista rahaa sijoittavan tulee vaatia riskilisää (riskipremiota), joka tulisi olla sitä suurempi, mitä suurempi on yrityksen riski (Leppiniemi & Puttonen 2002, 122-131).

Leppiniemi ja Puttonen esittää kirjassaan, että oman pääoman kustannus on sama asia kuin sijoittajien tuottovaatimus. Oman pääoman kustannus on yleisesti ottaen yksi vaikeimmin

ymmärrettävistä asioista yritysrahoituksessa, eikä sitä tässä työssä lähdetä selventämään tämän syvällisemmin opinnäytetyön rajauksesta johtuen. Toivottavasti edellä esitetty selvitys riittää ymmärtämään sen mistä oman pääoman kustannus muodostuu (Leppiniemi & Puttonen 2002, 122-131).

Myös vieraan pääoman kustannusten määräytyminen voidaan rahoitusteoriassa esittää paljonkin syvällisemmin, kuin se tullaan tässä opinnäytetyössä käymään läpi. Vieraan pääoman tuottovaatimus on yksinkertaisesti se korko, jonka yritys maksaa uusista luotoistaan. Pk-yritysten kannalta tärkeintä on ymmärtää, että lainan saamisen kannalta tärkeää ovat vakuudet, jota lainaa vastaan on antaa sekä yrityksen takaisinmaksukyky. Nämä yhdessä muiden tekijöiden kanssa, kuten lainan suuruus vaikuttavat lainan hintaan. Suomessa yritysrahoituksen hinnoittelussa on paljon käytetty 3 kk:n euriboria lisätyn marginaalilla. Marginaali on tietenkin sitä suurempi, mitä on lainanantajan riski ja marginaali vaihtelee yleensä tapauksesta riippuen 0-3-prosentin välillä (Pettersson 2009).

Koko pääoman kustannuksesta käytetään lyhennettä WACC *weighted average cost of capital*, joka voidaan vapaasti suomentaa *painotettu pääoman kustannus*. Sen lähtökohtana ovat oman ja vieraan pääoman tuottovaatimukset. Koko pääomankustannusta laskettaessa täytyy ottaa huomioon pääomien eri tuottovaatimukset ja niiden painokertoimet, jotka saadaan laskettua oman ja vieraan pääoman osuuksista yrityksen koko pääomasta. Kokonaispääoman tuottovaatimusta laskettaessa on otettava huomioon myös verotuksen vaikutus. Yritykset voivat siis vähentää verotuksessa vieraan pääoman korkomaksut. Tätä kutsutaan vieraan pääoman veroeduksi ja käytännössä se tarkoittaa sitä, että verottaja maksaa yrityksen maksettavista koroista veroprosentin suuruisen osuuden. Tämä siis tulisi myös ottaa huomioon pääoman kokonaiskustannusta laskettaessa. Koko pääoman kustannusta käytetään hyödyksi usein, esimerkiksi investointilaskelmissa (Martikainen & Martikainen 2006, 93-94).

2.11 Investointien riskienhallinta

Luvussa 2.9 kertoessani investoinnin kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä saa mahdollisesti kuvan, että tulevaisuudessa tulevat kassavirrat ovat tarkasti ennustettavissa. Näin se ei todellisuudessa kuitenkaan ole. Ennustamiseen liittyy aina epävarmuutta ja mitä kauemmaksi tulevat kassavirrat sijoittuvat, sen epävarmempia oletettavasti ne ovat. Seuraavassa käydään läpi yhtä tapaa, joka on kehitetty tämän epävarmuuden varalle. Tätä tapaa sanotaan herkkyysanalyysiksi. Herkkyysanalyysia voisi mielestäni käyttää myös uuden henkilöstön kannattavuutta laskiessa. Suurimpina riskeinä inhimillisen pääoman investoinneissa minä näkisin mahdollisen lainarahan korkojen nousun, kysynnän heikkenemisen, henkilön siirtyminen kilpailija yritykselle sekä arvioitua heikomman tuottavuuden.

Herkkyysanalyysi

Tämä on hyvin yksinkertainen ja hyödyllinen tapa investointipäätösten tueksi. Herkkyysanalyysin avulla pystytään analysoimaan investointiin liittyviä riskejä ja sitä kuinka herkkiä eri tekijöiden muutokset ovat investoinnin nykyarvolle. Herkkyysanalyysi tehdään laskemalla investoinnin nykyarvo erilaisilla arvoilla ja testataan kuinka esimerkiksi käy investoinnin kannattavuuden jos investoinnin tuotot tippuvat arvioidusta 5-prosenttia. Jos investoinnin kannalta jonkin kriittisen tekijän pienikin muutos muuttaa investoinnin tappiolliseksi, kannattaa yrityksen kiinnittää huomiota tuohon tekijään ja miettiä sitä kuinka voi mahdollisesti vaikuttaa siihen. Esimerkiksi jos myynnin prosenttiyksikön muutoksella investoinnin nykyarvo muuttuu negatiiviseksi, kannattaa yrityksen miettiä tarkasti tulevaa myyntiä ja tehostaa siihen mahdollisesti suunniteltua enemmän. Herkkyysanalyysissa voidaan ottaa huomioon myös korkojen vaikutus ja katsoa, kuinka esimerkiksi korkojen nousu vaikuttaa investoinnin nykyarvoon. Jos korkojen oletetaan olevan nousussa ja korkojen nousu prosenttiin x tekee investoinnista tappiollisen, voi yritys harkita suojautua korkojen nousua vastaan (Leppiniemi & Puttonen 2002, 109-112).

2.12 Yrityksen taloudellisen tilan arviointi

Tässä luvussa käydään läpi yleisempiä tapoja miten yrityksen rahoituksellista tilannetta voidaan arvioida. Sijoittajat ja rahoittajat ovat kiinnostuneita yrityksen tilinpäätöstiedoista ja muodostavatkin pohjan sijoituspäätöstä tehtäessä niin kansainvälisissä kuin suomalaisissa yrityksissä, riippumatta siitä onko kyseessä julkisesti noteerattu osakeyhtiö vai ei. Tilinpäätöksestä saatavia tietoja käyttävät siis oman pääoman sijoittajat sekä luottolaitokset, mutta myös yritykset jotka käyvät kauppaa keskenään. Tilinpäätöksistä saatavat tunnusluvut jaetaan yleensä kolmeen eri skaalaan; *kannattavuuden tunnusluvut*, *vakavaraisuuden tunnusluvut* ja *maksuvalmiuden tunnusluvut*. Näiden avulla yrityksen rahoituksellinen tilanne pystytään aika pitkälle selvittämään. Seuraavassa käydään läpi näitä tunnuslukuja.

2.12.1 Kannattavuus

Yrityksen kannattavuutta laskemalla voidaan mitata yrityksen tuloksentuottamiskykyä pitkällä aikavälillä. Huomioitavaa on se, että yritys voi olla hyvinkin menestyksekkäs pitkällä aikavälillä, vaikka on muutaman tilikauden tappiollinen. Laskettaessa tilikauden tulosta pyritään ensin yleensä poistamaan tilinpäätöksen satunnaiset erät, koska muutoin ne saattavat antaa väärän kuvan yrityksen pitkän aikavälin tuloksentuottamiskyvystä. Näitä satunnaisia eriä saattavat olla esimerkiksi kiinteistöjen myyntivoitot, myyntitappiot tai luottotappiot. Tärkeitä kannattavuuden tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuotto (%) ja oman pääoman tuotto (%). (Niskanen & Niskanen 2007, 57-58)

2.12.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kertoo sen missä suhteessa yritykseen sijoitetut varat ovat. Vakavaraisuudesta voidaan käyttää myös nimityksiä rahoitusrakenne tai velkaisuus. Yrityksen heikko vakavaraisuus tarkoittaa suhteellisen isoa vieraan pääoman määrää koko rahoitusrakenteessa, joka taas johtaa suuriin korkomaksuihin. Vakavaraisella yrityksellä on tarpeeksi pieni vieraan pääoman osuus koko pääomasta, jotta selviää pääoman korkomaksuista. Tämä on tärkeää varsinkin näinä aikoina kun eletään taloudellisesti vaikeita aikoja. Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste (%), velkaantuneisuus (%) ja Gearing-%. Näistä käytetyin ja tunnetuin on omavaraisuusaste. (Niskanen & Niskanen 2007, 59-60)

2.12.3 Maksuvalmius

Puhuttaessa yrityksen maksuvalmiudesta tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä sen lyhytaikaisista velvoitteistaan eli maksusitoumuksista niiden erääntyessä. Maksuvalmiudesta käytetään myös termiä likviditeetti, joka kuvaa yrityksen lyhytaikaisen rahoituksen riittävyttä. Hyvän maksuvalmiuden omaavalla yrityksellä on riittävästi käteistä tai muuta likvidiä varallisuutta, jota yritys voi muuttaa nopeasti rahaksi. Huonon maksuvalmiuden omaava yritys joutuu turvautumaan kalliiseen lyhytaikaiseen rahoitukseen tai joutuu maksamaan viivästyskorkoa eräpäivän ylityksistä. Maksuvalmiuden hallinta on melko vaikeata ja liittyy lyhyen aikavälin rahoituksen suunnitteluun. Yrityksen likviditeetti tulisi olla tasapainossa, sillä liian suuri maksuvalmius sitoo yrityksen varoja huonosti tuottavaan kassareserviin. Yrityksen maksuvalmiutta voidaan kuvata seuraavien tunnuslukujen avulla:

Nettokäyttöpääoma (%)

Nettokäyttöpääomaprosentti kuvaa sitä missä suhteessa yrityksen vaihto- ja rahoitusomaisuus on rahoitettu omalla pääomalla vai pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Tämä tunnusluku kertoo likviditeetin kehityksestä suhteessa yrityksen liikevaihtoon (Niskanen & Niskanen 2007, 61-62)

Quick ratio

Quick ratio oletuksena on, että vain yrityksen rahoitusomaisuudella on arvoa, jos yrityksen toiminta loppuisi ja yrityksen omaisuus myytäisiin. Oletus johtuu siitä, että konkurssi tilanteessa yrityksen vaihto-omaisuudella ei välttämättä ole sen kirjanpidollista vastaavaa arvoa. Tässä tunnusluvussa maksuvalmius kasvaa siis rahoitusomaisuuden kasvaessa (Niskanen & Niskanen 2007, 61-62)

Current ratio

Tässä tunnusluvussa erona quick ratioon on se, että vaihto-omaisuus otetaan laskuissa huomioon. Oletuksena tässä tunnusluvussa on siis se, että vaihto-omaisuudella on esimerkiksi kon-

kurssi tilanteessa myyntiarvoa ja yritys pystyy näin ollen realisoimaan vaihto-omaisuutensa kohtuullisessa ajassa ja maksamaan lyhytaikaiset velkansa pois (Niskanen & Niskanen 2007, 61-62)

Seuraavassa käydään lyhyesti läpi tunnusluvuissa esiintyneitä termejä, jotka ovat ehkä vähemmän tunnettuja:

- Rahoitusomaisuus: Rahoitusomaisuuteen sisältyy yrityksen myyntisaatavat, rahoitusarvopaperit, kassa ja pankkisaamiset.
- Vaihto-omaisuus: Yrityksen vaihto-omaisuuteen voidaan laskea aineet ja tarvikkeet, keskeneräiset tuotteet, tavarat ja tuotteet, muu vaihto-omaisuus, kuten myytäväksi hankitut kiinteistöt sekä ennakkomaksut
- Gearing-%: Gearing tunnetaan myös suomalaisittain nimellä nettovelkaantumisaste. Yritys on sitä rikkaampi, mitä pienempi saatu luku on. Joillakin yrityksillä luku voi muuttua negatiiviseksi. Tuolloin yrityksen nettovelat ovat negatiiviset, eli yrityksen kassa on suurempi kuin sen velat (Lukuopas Mikä tulos- taulukoihin 2009.)

2.13 Rahoittaja vs. rahoitettava

Kun yritys päättää hakea ulkopuolista rahoitusta sen liiketoiminnan kasvulle, tulee yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat olla selkeät. Tässä luvussa käydään läpi vielä niitä tietoja, joita rahoittajat tarvitsevat itse rahoitushakemuksen liitteeksi sekä kerrotaan hieman rahoituksen haku prosessista. Rahoittaja tarvitsee mahdollisimman paljon tietoa yrityksestä, jota se mahdollisesti lähtee rahoittamaan. Rahoittaja ottaa aina suuren riskin rahoittaessaan useimmiten entuudestaan melko tuntematonta yritystä. Tästä johtuen rahoitusta hakevalla yrityksellä tulee olla mahdollisimman selkeät suunnitelmat tulevaisuuden varalle sekä tarkka kuvaus yrityksestä ja sen nykytilasta, jotta ulkopuolinen rahoitus olisi mahdollinen.

Rahoittajaa kiinnostaa ennen kaikkea yrityksen taloudellinen tila, eli rahoittaja tarkastelee luvussa 2.12 *Yrityksen taloudellisen tilan arviointi* käsiteltyjä asioita, eli on kiinnostunut yrityksen vakavaraisuudesta, kannattavuudesta ja maksuvalmiudesta. Olen opinnäytetyössä jo aiemmin todennut, että mennyt ei ennakoi tulevaa, mutta yrityksen menneisyys antaa rahoittajalle kuvan siitä miten yritys on pärjännyt ja minkälainen kasvualusta sillä on tulevaisuutta ajatellen. Olemassa olevan yrityksen tulisi laittaa rahoitushakemuksen lisäksi ainakin seuraavat liitteet:

- Liiketoimintasuunnitelma
- Tilinpäätökset viimeisiltä 3 vuodelta
- Yrityksen toimintakertomus

- Tilintarkastuskertomukset
- Tulossuunnitelma (2-3 vuotta)
- Rahoitussuunnitelma (2-3 vuotta)
- Välitinpäätös, jos tilinpäätöksestä on kulunut yli 6 kuukautta

Nämä kaikki tiedot eivät ole rahoittajan kannalta aivan välttämättömiä, mutta antaa positiivisen kuvan rahoittajalle, että asioita on todellakin mietitty ja suunniteltu. Hyvät liitteet myös nopeuttavat rahoitusprosessia. Osaksi näiden tietojen ja muiden tietojen pohjalta rahoittajat itse tekevät yleensä yritystutkimuksen rahoitusta hakevasta yrityksestä ja arvioivat rahoitusta hakevan yrityksen projektin luonteen ja sen menestysmahdollisuudet. Rahoittajat antavat yleensä raamit siihen ketkä tai mitkä yritykset rahoitusta voivat hakea ja mitä rahoitusta vastaan vaaditaan. Tämän jälkeen he arvioivat rahoitusta hakevan yrityksen projektin ja päättävät rahoituksesta. Käytännössä ei ole mitään yleistä kaavaa siitä kuka rahaa saa ja minkä verran rahaa voi saada, vaan rahoitusprosessi on aina yksilöllinen.

Rahoittajan kannalta tärkeitä tietoja on edellä mainitut tiedot, jotka mainitaankin osittain jo luvussa 2.3 *Pk-yritysten rahan tarve ja rajoituksellinen tilanne Suomessa*. Kyseisessä luvussa todetaan, että rahoittajaa kiinnostaa tällä hetkellä entistäkin enemmän yrityksen tulevaisuuden näkymät, takaisinmaksukyky, yrityksen rahoituksellinen tilanne ja käytettävissä olevat vakuudet. Aikaisemmin lueteltujen tietojen lisäksi, joista rahoittaja on kiinnostunut, luettelo käytössä olevista vakuuksista on hyvä olla olemassa, sillä jotkin rahoittajat vaativat myös sen. Vakuuksia on erilaisia ja niitä arvostetaan erilailla vakuustyyppistä riippuen. Myös yleinen taloustilanne voi vaikuttaa siihen kuinka vakuuksia arvostetaan. Hyvinä aikoina joitain vakuuksia voidaan arvostaa erilailla, kuin taloudellisesti huonoina aikoina. Tämän kaltaisen laskusuhdanteen aikana, jossa nyt olemme, yritykset voivat varautua siihen, että vakuusvajeella ainakaan pankit eivät lainaa myönnä. Tietenkin tämäkin on yksilöllistä, mutta pankit välttävät tällä hetkellä riskiä, eikä näin ollen ainakaan suurella vakuusvajeella luottoa myönnä. Taloudellisesti hyvinä aikoina pankit voivat myöntää lainaa yrittäjälle, jonka pankki tuntee ja johon se luottaa. Tällä hetkellä tämä on melko epätodennäköistä. (Meltti 2009; Pettersson 2009; Liitteet 2009).

3 Pro Active Oy Ab:n rahoituksen suunnittelu

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, kuten jo opinnäytetyön alussa luvussa 1.4 totesin. Toiminnallisen opinnäytetyöhön tavoittelee: *ammattillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä*. Edellä mainitut kriteerit tulevat täyttymään tässä opinnäytetyössä kun Pro Active Oy Ab:lle luodaan yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa rahoitusratkaisu. Rahoitusratkaisun suunnittelu ja valmistaminen on osana Pro Activen viisivuotissuunnitelmaa, jonka tarkoituksena on valmistaa Pro Activea liiketoiminnan kasvattamiseen. Suunnitelmasta kerrotaan tarkemmin 3.13 Rahoitus-

ratkaisu. Rahoitusratkaisu tulee perustumaan käyttöpääoman rahoittamiseen sekä kasvun rahoittamiseen, sillä yritys tarvitsee ulkopuolista rahaa uuden henkilöstön palkkaukseen sekä muihin investointeihin. Kokonaisuudessaan luku kolme tulee olemaan pohjana yrityksen lainaneuvotteluissa, jossa vaaditaan mahdollisimman selkeää kuvausta esimerkiksi siitä mihin kyseiset rahat tullaan käyttämään, kuinka paljon rahaa tarvitaan, millä aikataululla yritys maksaa lainarahat takaisin, mihin yrityksen liiketoiminta perustuu, liikevaihdon kasvu, tulevien vuosien ennusteet ja mikä on yrityksen taloudellinen tilanne. Tässä luvussa käydään läpi yrityksen perustietoja ja potentiaalia, jotta rahoittaja saa selkeän kuvan siitä, minkälaisesta yrityksestä on kyse. Tästä johtuen joitakin asioita, joita jo esimerkiksi opinnäytetyön alussa on kerrottu, voidaan mahdollisesti joutua toistamaan tässä luvussa. Tarkoituksena tässä luvussa ei ole tehdä liiketoimintasuunnitelmaa, vaan esittää ne asiat yrityksestä, joista rahoittaja on kiinnostunut. Vaikka tämä luku toimii pohjana lainahakemukselle ja hakemuksen liitteille, tullaan hakemuksen mukana lähettämään myös muita liitteitä, kuten liiketoimintasuunnitelma kokonaisuudessaan.

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Pro Active Oy Ab on vuonna 1993 perustettu, strategisten ydinkyvykkyyksien johtamisen ja henkilökompetenssin konsultointiyritys. Yrityksen henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä viisi henkilöä, joista neljä työskentelee yrityksessä kokoaikaisesti: toimitusjohtaja ja laillistettu psykologi Stephan Rantala, markkinoinnin koordinoija, konsultti ja tradenomi Aida Hubanic, konsultti, KTM Sanna Salmela ja myyntipäällikkö Kim Illman. Myyntipäällikkö Kim Illman rekrytoitiin yritykseen toukokuussa 2009. Osa Illmanin ja muidenkin työntekijöiden palkoista on tarkoitus kattaa lisärahoituksella, jonka saamiseen tämä opinnäytetyö tähtää. Tämän lisäksi yrityksessä työskentelee myös toimitusjohtaja Stephan Rantalan poika Marcus Rantala, joka maisteriopintojen ohessa työskentelee yrityksessä osa-aikaisena ja hoitaa yrityksen taloushallintoa.

Pro Activen markkinat ovat Pohjoismaat ja yritys on alusta lähtien tarjonnut palveluitaan suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Yhtenä tekijänä konsultointialan menestykseen, varsinkin henkilöstöjohtamisen alueella, on ollut yritysten omien henkilöstöosastojen ulkoistaminen 2000-luvulla. Tässä menestyksessä Pro Activekin on ollut mukana ja tulee oman uskonsa mukaan olemaan myös tulevaisuudessa. Pro Activen toimitilat ovat vuodesta 1995 sijainneet Otaniemen Innopolissa. Toimitilat ovat nykyaikaiset, luovat määrätynkaltaisen imagon ja soveltuvat hyvin yrityksen tarpeisiin. Yritykseen palkattava uusi myyntipäällikkö mahtuu myös työskentelemään kyseisissä tiloissa.

Pro Activen asiakkaat ovat pääosin teollisuuden, rakennusalan, logistiikan ja IT-alojen sekä palvelualan toimijoita. Pro Activen liiketoiminta jakautuu kahteen liiketoiminta-alueeseen;

Pro Active Competence ja Pro Active Consultancy, näistä Competence keskittyy henkilöarviointiin ja Consultancy johdon konsultaatiotoimintoihin. Pro Activen perustehtävänä ”on mitata ja kehittää strategista myynnin ja johtamisen osaamista, ennakoita menestykseen tarvittavia muutoksia sekä rakentaa ja toteuttaa strategisia muutosohjelmia ja laatujohtamista asiakkaiden tavoitteiden mukaisesti” (Pro Active Oy Ab yritysesittely 2008).

Pro Active on erikoistunut konsultointialalla teollisuuden ja palvelualan henkilöstönkehittämiseen (HRD) mutta myös hallitusten ja johtoryhmien strategiseen valmentamiseen. Konsultatiivisessa toiminnassa yritys on alusta asti vahvistanut asiakkaidensa markkinalähtöisiä strategioita. Markkinalähtöiset strategiat ovat markkinointijohtamisen (sisäinen ja ulkoinen markkinointi) lisäksi kuulunut yrityksen vahvuuksiin. Tätä asiaa haluttiin yrityksessä vahvistaa Aida Hubanicin palkkaamisen myötä (kevät 2008). Markkinoinnin saralla Pro Activen liiketoimintaan kuuluvat markkinoinnillisten osien kehittäminen, kuten markkinointistrategiat, palveluprosessit ja myyntiorganisaation osaamisen validointi ja valmentaminen. Pro Active Oy Ab on alkuvuosistaan asti, tarjonnut asiakkailleen psykometriseen osaamiseen perustuvaa ja soveltavaa osaamista.

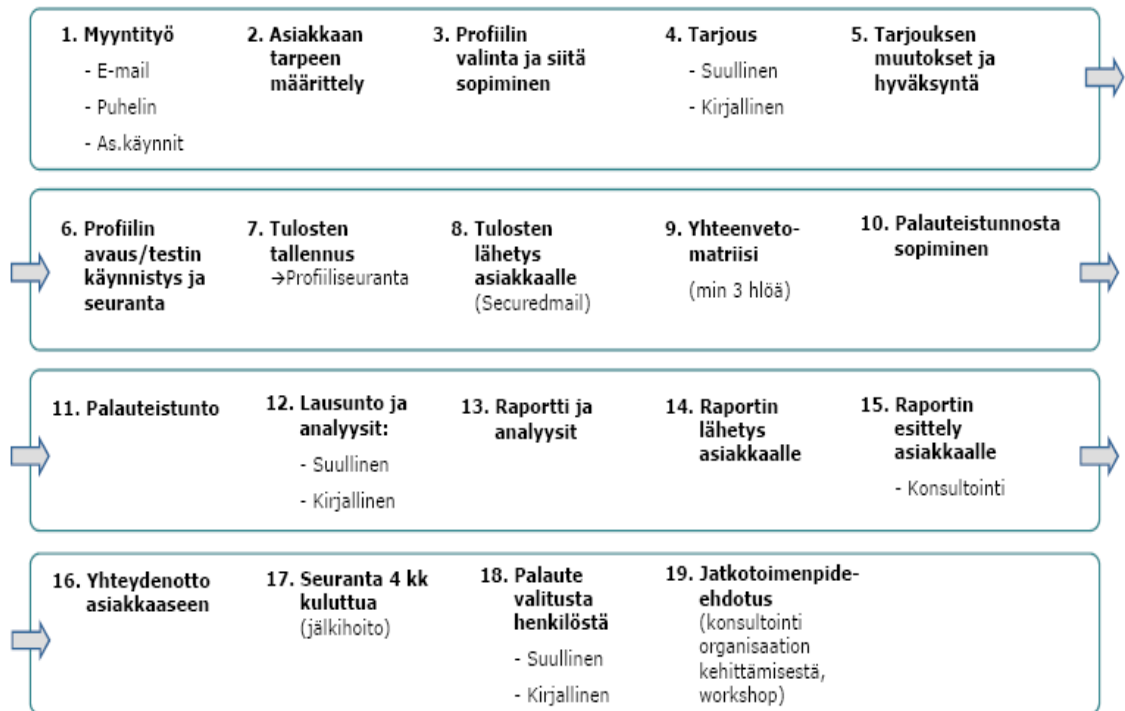
Yhteistyöt Skandinaavisten persoonallisuuden ja organisaatio-osaamisen mittaamisyritysten kanssa sai uuden ulottuvuuden vuonna 2002, jolloin yritys aloitti yhteistyön globaalisen toimijan HR Chally Groupin kanssa. HR Challyn Groupin tuoteperheen myötä yrityksen liiketoimintaan kuuluvat työvoiman ja henkilökunnan hankinta, mutta myös koko henkilöstön kehittämisen elinkaaren kaikki HRD-tuotteet. HR Challyn avulla yritys tuottaa osaamisen validointia, henkilöarviointi- ja valintapalveluita. Yhteistyö HR Chally Groupin partnerina Suomessa on antanut Pro Activelle mahdollisuuden hyödyntää yli kolmekymmentä vuotta kestäneen, validointityön pitkälti tuotteistettuja osaamisen mittaustuotteita. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan lisää tietoa yrityksen tuotteesta, HR Challysta (Pro Active Oy Ab yritysesittely 2008; Rantala 2009b).

3.2 HR Chally Talent Audit and Development System

Pro Active Oy:n tärkein tuote on HR Chally Groupin Talent Audit and Development System. Tämä koko HRD elinkaariketjua palveleva tuoteperhe on web-pohjainen menetelmä, jonka avulla voidaan suorittaa rekrytointia, koulutustarvekartoitusta, osaamisen arviointia ja uudelleensijoittamista ja jopa varmistaa onnistunutta uudelleensijoittautumista (Rantala, S 2009b). Tuote on systemaattisella panostuksella kasvattanut suosiotaan viime aikoina, joten tämä voi olla yrityksen menestyksen avain. Tuote on tehty arvioimaan myynnin henkilöstön sekä johdon kyvykkyyttä työssään. Kyseistä menetelmää on kehitetty ja tutkittu yli 30 vuotta ja arvioitavien vertailukannassa on yli 400 000 testitulosta, joten mielestäni voidaan vähintäänkin todeta, että vertailupohjaa saaduille profiileille löytyy. ”Tuotteiden validointi on vahvistettu peräti 400 validointitutkimuksella, joita on pääasiassa suoritettu yhteistyössä White Universityn

kanssa Daytonissa, USA. Valintaprofiilien validointia on muun muassa benchmarkkauksella seurattu siten, että tiedetään hyvin suoriutuneiden henkilöiden myös suoriutuvan hyvin tehtävistään, mihin heidät ovat valittu. Tuotteiden erilaisuus piilee siinä, että ne ennustavat henkilön menestystä ja osaamisen edellytystä, tulla toimeen tietyissä tehtävissä” (Rantala 2009b). Tuotteen avulla tehdään testejä yli 30 eri maassa ja testejä on mahdollista täyttää 12 eri kielellä. Seuraava kuva esittää HR Challyn-palveluprosessia (HR Chally-palveluprosessi 2008).

HR CHALLY-PALVELUPROSESSI



Kuvio 4: HR Chally-palveluprosessi (HR Chally-palveluprosessi 2008)

HR Chally Talent Audit and Development Systemia pystytään käyttämään hyödyksi koko työsuhteen elinkaaren aikana. Tämä tarjoaa modernin Internet-pohjaisen työkalun koko HRD-kenttään. Tätä hyötysuhdetta kuvaa hyvin seuraava kuva:

HR Challyn hyödyntäminen työsuhteen elinkaarella

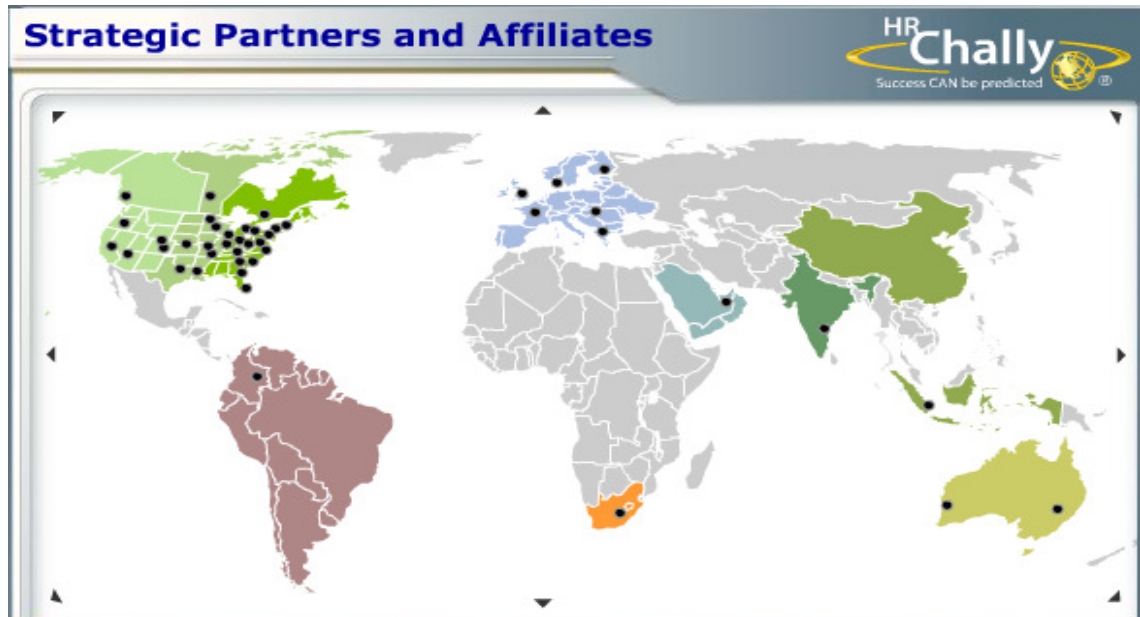


Kuvio 5: HR Challyn hyödyntäminen työsuhteen elinkaarella

Tästä voidaankin huomata se, että vaikka maailman taloudessa eletään laskusuhdanteessa, niin esimerkiksi HR Challyn ”Best Fit Management and Sales” tuotteille löytyy varmasti kysyntää. Kun henkilöstö lomauttaa ja irtisanoo henkilöstöään syntyy yrityksiin jollekin osastolle tai vakanssiin mahdollisesti tilaa, johon on löydettävä mahdollisimman nopeasti työntekijä. Tämä työntekijä pyritään löytämään yrityksen sisältä. Niinpä yritys, jolle tämänkaltainen tarve syntyy, pystyy hyödyntämään Pro Activen HR Challya, kuten kuvasta näemme. HR Chally tarjoaa myös ”out placement” tilanteissa apua löytämään sellaista työtä johon kyseisen henkilön osaaminen soveltuu. Kuvasta tässä tapauksessa tulisi mahdollisesti kysymykseen kohdat 3, 4 ja 5 (Pro Active Oy Ab yritysesittely 2008; Rantala 2009b).

HR Challyn etuna Pro Activen kilpailijoihin nähden on sen nopeus, täsmällisyys ja luotettavuus. Monet muut yritykset käyttävät henkilöstön arvioinnissa menetelmiä, joiden prosessit voivat kestää jopa viikkoja. Challyn tulokset on saatavilla vuorokausi niiden täyttämisen jälkeen. HR Challyn voi täyttää Internetissä milloin tahansa, ajasta ja paikasta riippumatta. Pro Active pystyy lähettämään sähköpostitse linkin, jota kautta asiakas pääsee täyttämään kysymyslomakkeen. Ainoina ehtoina on, että asiakkaan kanssa on sovittu mitä osaamista tehtävä edellyttää ja että asiakkaalla on Internet yhteys. Asiakkaan täytettyä kysymyslomakkeen, tulokset on saatavissa vuorokauden sisällä. Tämän jälkeen tulokset käydään läpi asiakkaan kanssa, eli arvioinnissa tarvitaan ainoastaan yksi henkilökohtainen tapaaminen. Verrattuina joidenkin kilpailijoiden käyttämiin henkilöstöarviointiprosesseihin tämä on nopea ja tulokset ovat myös luotettavia, koska Challya on tutkittu tilastotieteellisesti ja systemaattisesti. Tehtyjen tutkimusten mukaan, Talent Auditia strategisen osaamisen johtamiseen käyttävät yritykset ovat onnistuneet nostamaan henkilöstön tuottavuutta peräti 30 prosenttia sekä vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta 40 prosenttia (Rantala 2009a).

”HR Chally on lähtöisin Daytonista Yhdysvalloista ja sen kehittäjänä ja HR Challyn toimitusjohtajana toimiva arvostettu teollisuuspsykologi Howard Stevens ja hänen vaimonsa tilastotieteen tohtori Sally Stevens. Howard Stevens on tunnettu luennoitsija ja muun muassa kirjoittanut kirjoja myynnistä, jotka on julkaistu monille eri kielille. Kirjoista viimeisinä voisin mainita *Achieve Sales Excellence* ja *The Quadrant Solution, 2006*. Dayton Universityn dekaaninaikin toiminut Howard Stevens on myös haluttu myynnin kehittämisen ja valmennuksen asiantuntija, joka on esiintynyt monissa keskusteluissa niin televisioissa kuin radiossa” (Rantala 2009b). Seuraavassa on kuva HR Challyn laajuudesta. Tummennetut pisteet kuvaavat kaupunkeja joissa HR Challylla on toimintaa tai yhteistyökumppaneita.



Kuvio 6: Strategic Partners and Affiliates (Chally Internationally 2007)

HR Chally laajentaa yhteistyöverkostoaan jatkuvasti. Challylla on käynnistyneitä ja kehitteillä olevia projekteja Kiinassa, Intiassa ja Venäjällä, jonka lisäksi Pro Active hakee yhteistyötä Puolasta.

”Howard Stevens on myös perustanut kansainvälisen myynnin koulutusohjelman, johon on lähtenyt mukaan jo monia kouluja Yhdysvalloista sekä Euroopasta. Tämän lisäksi hän ja Sally vaimo olivat mukana Suomessa vuonna 2007, jolloin perustettiin Global Sales and Science Institut (GSSI), joka tänä kesänä kokoontuu kolmatta kertaa. Pro Active Oy Ab on tämän ohjelman yhteydessä yhteistyökumppanina ammattikorkeakoulu Haaga-Helian kanssa. Pro Activen tuotekehitys on pitkälti nivoutunut HR Chally Groupin omaan tutkimusyksikköön ja GSSI:n globaaliseen kehitystyöhön” (Rantala 2009b). Stevensin perustamaa myynnin koulutusohjelmaa on mahdollista opiskella yhdeksässä Euroopan maassa. Koulutusohjelmaa voi opiskella myös Suomessa Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa (The University Sales Education Foundation 2008)

Mielestäni tässä on tarpeeksi todistusaineistoa, siitä kuinka merkittävän tahon kanssa Pro Active tekee yhteistyötä. Pro Active on siis ainut yritys, joka edustaa HR Challya Suomessa. Pro Active toimii myös linkkinä HR Challyn ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulun välillä. Tämän lisäksi Pro Active on vuodesta 2003 toiminut yhteistyössä Vasa Hankenin sekä myös Fintiran kanssa.

3.3 Pro Active Oy Ab:n henkilöstökompetenssin lisäys ja kasvun mahdollisuus

Pro Active Oy Ab:ssa tapahtui iso harppaus eteenpäin toimitusjohtajan osallistumalla Åbo Akademian ensimmäiseen Entreprenörs Akademiaan 2006-2007. Tällöin yritykselle valmistui ensimmäinen paperille saatettu liiketoimintasuunnitelma. Tämän seurauksena keväällä 2007 yrityksessä alettiin etsiä uutta imagoa sekä profiilia. Tähän työhön osallistui konsultti ja nykyään Pro Activen hallitukseen kuuluva Annamari Lammassaari. Elokuussa 2007 yrityksessä vahvistettiin konsulttirivejä valitsemalla KTM Sanna Salmela mukaan henkilöstöön. Hänen tehtäviin kuului heti alusta hallinnoida HR Chally toimintaa ja vahvistaa suhteita olemassa oleviin asiakkaisiin. Samana syksynä aloitti myös opiskelija Aida Hubanic ja Kaisu Moilanen opinnäytetyönsä pohtimalla Pro Activen imagoa, profiilia ja asiakasprosesseja. Tämän opinnäytetyn suorittaminen huomioitiin jo Pro Activen Åbo Akademian professori Malin Brännbackin jätetyössä liiketoimintasuunnitelmassa. Tammikuussa 2008 alussa yritys palkkasi Laurea-ammattikorkeakoulusta valmistuneen markkinoinnin Tradenomin Aida Hubanicin vahvuuteensa. Aidan myötä Pro Activen yritysprofiili, asiakaspalveluprosessit, imago sekä markkinointiosaaminen ovat vahvistuneet. Edellä mainittujen lisäksi Aida on tuonut lisää myyntivoimaa yritykseen, lähinnä uusiin asiakkaisiin. Aidan tulon jälkeen yrityksen näkyvyyteen on satsattu markkinointistrategian ja visuaaliseen ilmeeseen uusimisen myötä. Ennen Aida Hubanicin ja Sanna Salmelan tuloa yritykseen toimi asiakaspalvelupäällikkö, HSO Sirpa Vesterinen ja Stephan Rantala kaksin (vuosina 09/2001-7/2007). Joulukuussa 2008, Pro Activen hallitus esitti vakavan toivomuksensa, että yritys satsaisi myyntihenkilön rekrytointiin. Tämä toivomus toteutettiin toukokuussa, kun Pro Active palkkasi myyntipäälliköksi, Kim Illmanin, jolle on varsin suurta tarvetta vahvistaessaan HR Chally tuotteiden myyntiprosessia ja yrityksen systemaattisen kasvun tukemisessa (Rantala 2009b).

3.4 Pro Active Oy Ab:n yhteistyöverkosto ja hallitus

Seuraavassa esitetään Pro Activen yhteistyö verkosto, joka on melko laaja viisi henkilöä työllistäväksi yritykseksi. Laaja yhteistyöverkosto hyvine suhteineen antaa mahdollisuuden joustavaan palveluun sekä kotimaisiin, että kansainvälisiin tarpeisiin.

- FELIX consulting Oy: On yrityksenä erikoistunut toistuviin ja laajoihin markkinointitutkimuksiin sekä tehokkaaseen strategialähtöiseen myynnin rakentamiseen. Markkinointitutkimuksissa yritys käyttää apunaan TUTKA nimistä tuotettaan.
- Intellectual Capital Services Ltd.: On Lontoolainen konsultointiyritys, jonka on perustanut Stephan Rantalan entinen yhtiökumppani professori Göran Roos. Yritys on erikoistunut aineettoman pääoman mittaamiseen sekä pörssiin siirtyvien yritysten arvonmäärittelyyn. (Professori Göran Roos toimii muun muassa VTT Innovation organisaation ja Valion hallituksen jäsenenä).
- Haaga-Helian liiketoimintapartnerina.

- Vasa Handelshögskolan (Hanken) Fortsättningskol.
- O&R Web Productions, on erikoistunut verkkosivuratkaisuihin.
- THS Finland on johdon headhuntauksen ja rekrytointiin erikoistunut rekrytointiyritys.
- Visual Management Oy, on erikoistunut Microsoft-pohjaisiin Business Intelligence-ratkaisuihin, Balance Scorecard ja CRM-järjestelmiin (Rantala 2009b)

Pro Activen hallituksessa on jäseninä monia menestyneitä työelämän vaikuttajia, joista mielestäni kannattaa lyhyesti mainita. Nämä ihmiset ja heidän tuoma kokemus sekä suhteet ovat varmasti suureksi avuksi Pro Activen liiketoiminnalle. Seuraavassa hallituksen jäseniä:

- Anne-Mari Lammassaari: Toimitusjohtaja Brand Balance Oy (Kokemusta muun muassa Kone Oyj:stä, viestintäjohtajana). Erikoisuutenaan hänellä on Kaukoidän markkinat.
- Östen Brännäs: Palvelualojen toimialaliito ry:n johtaja (Varatuomari ja Ekonomi, Pro Activen hallituksen jäsen alusta asti).
- Marcus Rantala, Aikuiskasvatustieteidenopiskelija. (Toiminut yrityksessä vuodesta 2000 ja nyt taloushallinnon vastuullisena ja hallituksen sihteerinä.)

Kesän 2009 aikana Pro Activen hallitus vahvistuu, kun professori Göran Roos tulee hallitukseen mukaan. Professori Roos auttaa Pro Activen strategioissa ja laajentumishankkeessa. Näiden ihmisten suhteet, yhdessä Stephanin henkilökohtaisten suhteiden kautta Pro Activelle avautuu tulevaisuudessakin valtavia mahdollisuuksia (Rantala 2009b).

3.5 Pro Activen historiaa

Pro Active on alusta lähtien ollut täysin omavarainen yritys, ilman minkäänlaista vierasta pääomaa. Yrityksen toiminta on pitkään turvautunut Toimitusjohtaja Stephan Rantalan omaan pääomaan sekä hänen osaamiseensa. Stephan Rantala perusti Pro Activen lähdettyään Partekin palveluksesta lokakuussa 1993. Tuolloin tuore yritys Pro Active Oy Ab sai ensimmäiseksi asiakkaakseen Rantalan entisen työnantajan Partekin ja tästä johtuen Pro Active ei saanut yrityshistoriansa alku vaiheessa minkäänlaisia tukia tai muuta vierasta pääomaa. Stephan Rantala on yrittäjä uransa aikana yrittänyt laajentaa toimintaa, mutta ei niinkään Pro Activen ympärillä. Rantalalla on ollut omistuksessa ja yhteistyökumppaniensa kanssa aktiivisessa toiminnassa Suomessa yritykset: Roos & Co Oy Ab ja EQC International Oy Ab. Nämä ovat olleet toimivia yrityksiä joiden pääomistajat ovat halunneet lopettaa toiminnan. Kasvua Rantala on siis käytännössäkin hakenut, mutta yrittänyt jakaa kasvuun liittyvää riskiä yhteistyökumppaniensa kanssa. Stephan Rantala on selkeästi taloudellisia riskejä karttava persoona ja tämä on ehkä vaikuttanut siihen, että selkeää liiketoiminnan kasvua hän ei ole Pro Active Oy:lle lähtenyt aikaisemmin hakemaan. Tällä hetkellä Pro Activessa on meneillä kuitenkin suuri muutos yrityksen historiaan nähden. Tämä muutos pyrkii selkeästi laajentamaan Pro Activen

liiketoimintaa. Muutos perustuu yrityksessä keväällä 2007 laadittuun viisivuotissuunnitelmaan, joka on tehty vuosille 2007-2012 (Rantala 2008b).

3.6 Pro Activen viisivuotissuunnitelma 2007-2012

Pro Activella on selkeä ja systemaattinen kasvustrategia, joka perustuu pääosin vuonna 2007 tehtyyn suunnitelmaan vuosille 2007-2012. Pro Activen viisivuotissuunnitelma on siis keväällä 2007 laadittu ja 2008 tarkennettu liiketoimintasuunnitelma (2007-2012), josta selviää se mihin yritys tähtää kyseisellä ajanjaksolla. Kyseinen liiketoimintasuunnitelma on jaettu PAPP-projektiksi (*Pro Active Professionalism Projects*). PAPP-projektien tarkoituksena on valmistaa yritystä kasvuun. Näitä projekteja on yhteensä neljä kappaletta (PAPP-I, PAPP-II, PAPP-III ja PAPP-IV). Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijat Aida Hubanic ja Kaisu Moilanen ovat tehneet opinnäytetyönään niin sanotun PAPP-I osuuden. He ovat käytännössä opinnäytetyössään tehneet muutoksia yrityksen markkinointistrategiaan, imagoon, profilointiin ja visuaaliseen ilmeeseen. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena on tarkoitus syntyä projektin PAPP-II osuus, jossa suunnitellaan rahoitusratkaisu yritykselle ja valmistetaan Pro Activea yrityksenä sen kasvulle. Rahoitusta yritys tarvitsee toiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Konsultointialalla uudet työntekijät eivät ala tuottamaan vielä ensimmäisten kuukausien aikana vaan vasta noin puolen vuoden ja jopa vuoden työssä olon jälkeen. Yrityksen PAPP-III ja PAPP-IV projekteista en liikesalaisuudesta johtuen voi tässä työssä mainita enempää. Kaikkien PAPP-projektien tarkoituksena on tarkentaa yrityksen toimintaympäristöä markkinoinnin ja viestinnän alueilla sekä uudistaa yrityksen liiketoimintaa ja valmistaa sitä kasvulle (Rantala 2009b).

3.7 Pro Active Oy Ab:n Visio ja SWOT

Pro Activen tämän hetkinen visio perustuu edellä esitettyyn viisivuotissuunnitelmaan. Tämä liiketoimintasuunnitelma valmistaa yritystä ammattimaisempaan toimintaan. Yrityksen visiona on olla asiakkaidensa ensimmäinen vaihtoehto kun kyseessä on strategisen ammattipätevyyden mittaaminen ja muutos konsultointi. Palveluiden tuottaminen suomenkielen lisäksi ruotsiksi ja englanniksi tulee olemaan yrityksen vahvuus yhä kansainvälisemmässä maailmassa. Yhtenä avaimena Pro Activen kasvuun voi olla luvussa 3.2 esitetty yrityksen globaalinen tuote HR Chally Talent and Development System (Pro Active Oy Ab's Business Plan 2007-2012 2007).

Swot-analyysin avulla esitän Pro Active Oy:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Swot-analyysi perustuu oman päätelmäni lisäksi Aidan ja Kaisun työhön. Osana opinnäytetyötä tytöt ovat tutkineet Pro Activen vahvuuksia ja heikkouksia. Näitä asioita on tutkittu haastatteleamalla yhteistyökumppaneita, hallituksen jäseniä sekä Pro Activen omaa henkilöstöä. Seuraavassa esitän tyttöjen työstä kokoamani merkittävimmät Pro Activen vahvuudet ja heikkoudet sekä omia mielipiteitä Pro Activen mahdollisuuksista ja uhista (Hubanic & Moilanen 2009, 123-131)

<i>Pro Active Oy Ab</i>	<i>S</i>	<i>W</i>
- Stephanin kokemus ja suhteet		- Yhden miehen hartioilla liikaa
- Joustava ja mukautuskykyinen pienen kokonsa vuoksi		- Yrityksen pieni koko
- HR Chally		- Matala tunnettuus
- Henkilöstön osaaminen		- Resurssien tasapainottomuus
- Hyvä verkosto		(kysyntä / tarjonta)
- Kehittämistö		
	<i>O</i>	<i>T</i>
- Uusi työvoima		- Taantuman pitkittyminen
- Hyvä ja pitkälle tulevaisuuden tehty suunnitelma		- Uusien työntekijöiden heikko tuottavuus
- Selkeä strategia		- Kysynnän heikkeneminen
- HR Chally		
- Laskusuhdanteen päätyminen		

Taulukko 6: SWOT-analyysi

Vahvuudet (S)

- Stephanilla on hyvät suhteet pitkältä työuraltaan, joka näkyy esimerkiksi Pro Activen hallituksen kokoonpanosta.
- Yritys on kooltaan pieni, joten yritys pystyy mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin helpommin kuin esimerkiksi vastaava isompi yritys.
- HR-Challyn tunnettuus ja kokemus alalta antavat Pro Activelle vahvan potentiaalin yrityksen kehittämisessä.
- Henkilöstö on pätevä, joka näkyy yrityksen ilmeessä ja muutoksessa, joka yrityksessä on aloitettu 2007.
- Laaja verkosto, joka esitettiin luvussa 3.4
- Määrätietoinen suunnitelma vuosille 2007-2012

Heikkoudet (W)

- Toimitusjohtajalla edelleenkin suuri vastuu ja osaaminen, vaikka henkilöstöä on lisätty.
- Yritys on melko pieni verrattuna alan moniin kilpailijoihin nähden. Ongelmana tästä voi olla huono tunnettuus ja uskottavuuden puute.
- Yritys on edelleen melko tuntematon, ehkä pienen kokonsa nähden.
- Henkilöstö määränsä vuoksi ei pysty kiireisinä aikoina vastaamaan siihen kysyntään mitä olisi.

Mahdollisuudet (O)

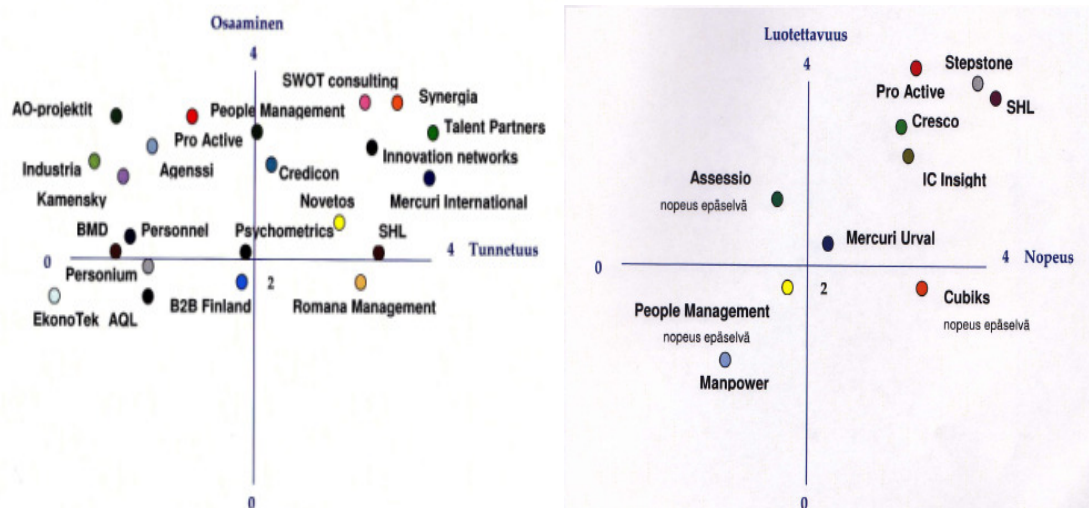
- Uusi työvoima, jota yritykseen on rekrytoitu ja tullaan rekrytoimaan tulee todennäköisesti antamaan hyvät kasvun avaimet.
- Hyvän ja selkeän kasvusuunnitelman rooli tulee todennäköisesti olemaan merkittävä yrityksen kasvussa. Tämän vaikutuksen voi huomata vasta 2012 jälkeen, jolle tämän hetkinen kasvusuunnitelma on tehty.
- Yrityksellä on selkeä strategia. Tätä on avattu luvussa 3.1.
- HR-Challyn rooli tulee todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa entistä suurempi. Tämä tulee olemaan iso mahdollisuus Pro Activelle.
- Maailmanlaajuisen taantuman hellittäminen ja sen jälkeinen kasvukausi, jolloin yritykset rekrytoivat uutta henkilöstöä.

Uhat (T)

- Taantuman pitkittyminen vaikuttaa siihen, että yritykset säästävät rahoja, eivätkä osta Pro Activen kaltaisten yritysten tarjoamia palveluita. Myös taantuman pitkittyminen vaikuttaa siihen, että yritykset eivät rekrytoi liioin uutta henkilöstöä.
- Uusin työntekijöiden rekrytointi virheet. Yritykseen palkataan henkilöstöä, joka osoittautuu ammattitaidottomaksi.
- Kysynnän heikkeneminen voi hidastaa yrityksen kasvusuunnitelmia tai johtaa irtisanomisiin.

3.8 Kilpailija-analyysi

Luvussa 3.7 mainitut opiskelijat ovat vuoden 2008 alussa palautetussa opinnäytetyössään asemoineet Pro Activen kilpailijoihinsa nähden ja tätä tietoa tullaan käyttämään hyväksi tässä opinnäytetyön luvussa. Seuraavassa Kaisun ja Aidan esittämä Pro Activen aseointi kilpailijoihinsa nähden.



Kuvio 7: Asemointikenttä, Consultancy ja Competence

Vasemmalla puolella oleva kuva esittää Pro Active Consultancyn aseointia, jossa aseointi kriteereiksi on otettu osaaminen ja tunnetuus. Lopputuloksena Consultancyn puolelta voidaan todeta, että Pro Activen liiketoiminta perustuu vahvaan osaamiseen, mutta sen tunnetuus on melko heikkoa. Tähän heikkoon tunnettuuteen yritys on yrittänyt panostaa viime aikoina (Hubanic & Moilanen 2008, 151-158).

Oikean puoleinen kuva esittää Pro Activen Competencen puolta, eli käytännössä HR Chally Talent Audit and Development Systemia. Sen luotettavuus ja nopeus on todella vahvaa. Nämä tekijät ovatkin HR Challyn vahvuutena kilpailijoihin nähden. Tuotteen tunnettuutta vain pitää saada nostettua.

3.9 Pro Activen kehitys ja taloudellinen tilanne

Seuraavankaltaisen taulukon avulla olen esittänyt Pro Activen keskeisimpiä tilinpäätöstietoja vuosilta 2006-2008, olen myös laskenut vuoden 2008 tilinpäätöksestä yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta tunnuslukujen avulla.

3	Tilinpäätös tietoja		2006-2007		2007-2008		Arvio 2009
	Tilinpäätös 2006	Tilinpäätös 2007	Kehitys €	Kehitys %	Tilinpäätös 2008	Kehitys €	
4							
5	Liikevaihto	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
6	Liiketoiminnan kulut	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
7	Liikevoitto (-tappio)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
8	Tilikauden tulos	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
9							
10	Lyhytaikaiset saamiset	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
11	Rahat ja pankkisaamiset	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
12	Pitkäaikainen vieras pääoma	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
13	Lyhytaikainen vieras pääoma	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
14							
15	Tunnuslukuja		Hyvinä pidetyt				
16		Tilinpäätös 2008	arvot				
17	Liikevaihdon kasvu %	xx,xx	xx,xx				
18	Liikevoitto %	xx,xx	xx,xx				
19	Nettotulos %	xx,xx	xx,xx				
20	Koko pääoman tuotto %	xx,xx	xx,xx				
21	Omavaraisuusaste	xx,xx	xx,xx				
22	Suhteellinen velkaantuneisuus %	xx,xx	xx,xx				
23	Quick Ratio	xx,xx	xx,xx				
24	Current Ratio	xx,xx	xx,xx				

Taulukko 7: Tilinpäätöstietoja ja tunnuslukuja Pro Active Oy:n tilinpäätöksistä 2006-2008

Edellä esitetystä taulukosta olen ottanut kohdeyrityksen pyynnöstä kaikki luvut pois. Laskelmista käy kuitenkin ilmi, että Pro Active on taloudellisesti hyvässä kunnossa. Kaikki niin sanottu kriittiset tunnusluvut ovat hyvällä tasolla niin kannattavuuden, maksuvalmiuden kuin vakavaraisuudenkin osalta. Luvut perustuvat tilinpäätöstietoihin sekä arvioon 2009 vuodesta, jonka olen laskenut. Laskelmissa on otettu huomioon yleinen taloustilanne ja se, mitä yrityksestä tiedän.

3.10 Kassavirtalaskelma

Olen tehnyt kassavirtalaskelman vuosille 2009-2010 kuukausitasolla sekä vuosille 2011-2012 vuositasolla. Myynnin luvut perustuvat yrityksestä saataviin tarkempiin tietoihin, joita en liikesalaisuudesta johtuen esitä tässä työssä.

Seuraavassa esitän kassavirtalaskelmapohjat, jotka olen tehnyt vuosille 2009-2010 kuukausitasolla ja 2010-2012 vuositasolla. Kassavirtalaskelmat esitetään tässä työssä kohdeyrityksen pyynnöstä ilman lukuja.

Kassavirtalaskelma 2009													
	Tammikuu	Helmi- koku	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Yhteensä
Myyntin kassavirta (nykyresurssit)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Myyntin kassavirta (uusi myynti/uusi henkilö)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Myyntin kassavirran kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Kulut	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Kulujen kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Investoinnit	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Investointien kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Lyhennykset/korot/rahoituslähteet	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Kassanmuutos +/-	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Alkukassa	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Loppukassa	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Sekkitili	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Käytettävissä olevat varat	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx

Taulukko 8: Kassavirtalaskelma 2009

Kassavirtalaskelma 2010 (arvio)													
	Tammikuu	Helmi- koku	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Yhteensä
Myyntin kassavirta (nykyresurssit)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Myyntin kassavirta (uusi myynti/uusi henkilö)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Myyntin kassavirran kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Kulut	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Kulujen kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Investoinnit	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Investointien kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Lyhennykset/korot/muut rahoituslähteet	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Kassanmuutos +/-	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Alkukassa	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Loppukassa	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Sekkitili	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Käytettävissä olevat varat	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx

Taulukko 9: Kassavirtalaskelma 2010

Kassavirtalaskelma 2010-2012					
	2010	Kehitys	2011	Kehitys	2012
Myynnin kassavirta (nykyresurssit)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Myynnin kassavirta (uusi myynti/uusi henkilö)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Myynnin kassavirta (uusi psykologi)	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
<i>Myynnin kassavirran kumulatiivinen netto</i>	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx	xx,xx
Kulut	xx,xx		xx,xx		xx,xx
<i>Kulujen kumulatiivinen netto</i>	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Investoinnit	xx,xx		xx,xx		xx,xx
<i>Investointien kumulatiivinen netto</i>	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Lyhennykset/korot/muut rahoituslähteet	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Kassanmuutos +/-	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Alkukassa	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Loppukassa	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Sekkitili	xx,xx		xx,xx		xx,xx
Käytettävissä olevat varat	xx,xx		xx,xx		xx,xx

Taulukko 10: Kassavirtalaskelma 2010-2012

Kassavirtalaskelmat perustuvat aiempien vuosien pohjalta tehtyihin arvioihin sekä vahaan yhteistyöhön Pro Activen kanssa, joka luo tietopohjan yrityksen tulevaisuuden näkymistä.

3.11 Rahoitusratkaisu

Seuraavassa on kaksi esitystä, jotka olen esittänyt Pro Activen hallituksen kokouksessa 5.5.2009. Esityksissä olen arvioinut lainan tarpeen ja etsinyt mielestäni sopivan rahoittajan Pro Activelle. Pro Activen toimitusjohtaja on alun perin halunnut saada Finnveran mukaan rahoitusratkaisuun, niinpä olen ottanut esityksissä sen huomioon. Olen myös varmistanut Finnveralta sen, että teoriassa yritysten on mahdollista saada suoraan ja pelkästään lainaa Finnveralta, esimerkiksi ilman pankin läsnäoloa.

Näihin esityksiin päädyin eri rahoitusvaihtoehtojen tutkimisen ja Pro Activen oman toivomuksen jälkeen. Yrityksen omat intressit olivat pääasiassa sen kaltaisia, että päädyin Finnveran tuotteisiin. Sopivia rahoitusvaihtoehtoja yrityksen tarpeisiin etsin Internetin kautta, haastatteleamalla kahden pankin Pankinjohtajaa, haastatteleamalla Finnveran edustajaa ja tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjalliseen materiaaliin. (Esityksistä on poistettu joitakin tietoja liikesalaisuudesta johtuen)

1. Finnveran Pienlaina

- Tämä Finnveran tuote on mielestäni melko sopiva vaihtoehto Pro Activen tarpeisiin. Pienlainaa voi ainakin teoriassa saada yksin Finnveralta, eikä Finnvera välttämättä vaadi muita rahoittajia mukaan.
 - o Lainaa voi saada maksimissaan 35 000 €
 - o Hakemiseen vaadittavat tiedot Pro Active mielestäni täyttää

Edellä esitetty ratkaisu olisi ehkä yksinkertaisin vaihtoehto, jonka avulla olisi mahdollista kattaa yrityksen tämän hetkinen rahoitustarve. Seuraavassa vielä tarkempia tietoja lainasta:

- Lainan määrä: 3 000-35 000 €
- Korke: Viitekorkona 6 kk:n euribor-korke
- Laina-aika: 5 vuotta (ensimmäinen voi olla maksuvapaa)
- Vakuus: Osakkaiden omavelkainen takaus, enintään 20 000 € / osakas. Muista vakuuksista Finnvera neuvottelee tapauskohtaisesti (Finnvera, Pienlaina 2009).

2. Finnvera-takaus + Pienlaina tai Investointi- ja käyttöpääomalaina

Tämä yhdistelmä olisi mielestäni myös hyvin vartenotettava vaihtoehto. Finnvera-takaus soveltuu muun muassa pankkien rahoitustuotteiden takaukseksi, kuten luotollisen tilin vakuudeksi. Finnvera-takaus osuus on rahoitussitoumuksesta enintään 80 %.

- Tämän lisäksi voisi hakea Finnveralta Pienlainaa tai Investointi- ja Käyttöpääomalainaa noin xx,xx euroa (Finnvera, Finnvera-takaus 2009; Finnvera, Pienlaina 2009; Finnvera, Investointi- 2009).

Näiden lisäksi olen ehdottanut, että uudet tietokoneet, joita tarvitaan henkilöstön kasvun vuoksi ja osittain myös laitekannan uusimisen johdosta kannattaisi hankkia mahdollisesti leasingin kautta.

3.12 Pro Active Oy Ab:n tulevaisuus

Pro Activen tulevaisuuden suunnitelmana on kasvattaa suunnitelmallisesti liiketoimintaansa. Liikevaihdon kasvu 2007-2008 välillä kertoo siitä, että kysyntää on, kunhan vain tekijöitä löytyy. Näin ollen uuden myyntihenkilön palkkaaminen oli ensiarvoisen tärkeää. Tulevaisuuteen Pro Activella on hyvät lähtökohdat, sillä kuten jo mainitsin, yrityksellä riittää kysyntää. Toimitusjohtajan hyvät ja laajat suhteet sekä yrityksen paras mahdollinen AAA- luottoluokitus antaa varmasti hyvät lähtökohdat liiketoiminnan kasvulle. Tarkempia tulevaisuuden suunnitelmia en voi tässä työssä ottaa esille, liikesalaisuudesta johtuen.

4 Yhteenveto ja arviointi

4.1 Yhteenveto hankkeesta

Opinnäytetyön tavoitteena ja lopputuloksena oli tehdä kohdeyritykselle valmis rahoitussuunnitelma, jonka avulla yritys pystyisi kehittämään liiketoimintaa kannattavasti. Tämän lisäksi tarkoituksena oli luoda niin sanottu rahoitusopas kohdeyrityksen käyttöön, jota kohdeyrityksen asiakkaat voisivat käyttää apunaan heidän omaa rahoitusta suunnitellessaan. Uskoin, että

opinnäytetyön teoriaosuudessa pystyisin käsittelemään mahdollisimman laajasti rahoituksen teoriaa ja ”opas” syntyisi itsestään teorian yhteydessä. Tämä harhakuvitelma johtui suurimmaksi osaksi siitä, että en ollut koskaan tehnyt näin laajaa työtä. Tämän lisäksi pienempienkin oppimistehtävien teosta oli kulunut melkein vuosi opinnäytetyön aloittamisesta.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle marraskuussa 2008 minun, yrityksen toimitusjohtajan ja opinnäytetyöohjaajan yhteisellä palaverilla, jossa sovimme opinnäytetyön aiheesta, rajauksesta ja aikatauluista.

Koko opinnäytetyöprosessi alkoi teoriaan tutustumisella ja teoriaosuuden kirjoittamisella. Opinnäytetyösuunnitelmaseminaarissa totesimme yhdessä ohjaavien opettajien kanssa, että opinnäytetyön rajaus on aivan turhan laaja yksin tehtäväksi. Totesimme, että rajauksessa oli aineksia kahdelle erilliselle opinnäytetyölle. Tämän jälkeen sovimme yhdessä kohdeyrityksen kanssa, että tuo luvun alussa mainitsemani rahoitusopas jätetään käytännössä tekemättä. Tämän jälkeen teoriaosuudessa yritin keskittyä pääosin siihen teoriaan, joka liittyy opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen ja lopputulokseen, joka opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa, eli kohdeyrityksen rahoitussuunnitelmaan.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa tarkoituksena oli tutustua tarkemmin kohde yritykseen ja sen sidosryhmiin sekä eri rahoitusvaihtoehtoihin. Tämä tutustuminen tarkoitti käytännössä opinnäytetyön työstämistä mahdollisuuksien mukaan yrityksen tiloissa, osallistumista yrityksen hallituksen kokoukseen, jossa esittelin itseni ja opinnäytetyön tarkoituksen. Tämän lisäksi haastattelin yrityksen käyttämien pankkien johtajia sekä Finnveran edustajaa. Haastattelujen tarkoituksena oli saada selkeämpi kuva siitä, mikä sen hetkinen rahoituksellinen tilanne oli Suomessa. Haastattelujen avulla pyrin myös kartoittamaan rahoitusratkaisumahdollisuudet, joita kohdeyrityksellä olisi.

Eri rahoitusmahdollisuuksien selvittäessä, aloin työstämään omaa ehdotusta siitä, mitä rahoitusratkaisuja yrityksellä olisi. Keskustelimme kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa siitä, mikä olisi yrityksen rahoituksen tarve. Tämän pohjalta päätimme rahoituksen kokonaismäärän, joka oli tarkoitus rahoittajilta saada. Rahoitusvaihtoehtoja suunnitellessa otin yrityksen ja yrittäjän tarpeet sekä toiveet pääkriteerikseni. Tästä johtuen opinnäytetyössä pyrin löytämään mahdollisimman edullisia ja kohdeyritykselle tarpeellisia rahoitusmuotoja. Tein oman esityksen rahoitusmahdollisuuksista, jotka esitin yrityksen hallituksen kokouksessa. Tämän esityksen jälkeen päätimme yhdessä yrittäjän kanssa parhaan rahoitusvaihtoehdon. Kun rahoitusvaihtoehto oli valittu, työstimme yhdessä yrittäjän kanssa rahoituksen hakemiseen vaadittavat dokumentit ja liitteet. Liitteiksi tein kassavirtalaskelman ja niin sanotun myyntipuheen rahoittajalle, jossa perustelin rahoituksen tarpeen ja esitin yrityksen taloudellisen tilanteen.

Opinnäytetyön alkuperäinen tavoite ei toteutunut, koska alkuperäinen aihe opinnäytetyölle oli liian laaja, joten aihetta jouduttiin tarkentamaan opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa. Toinen tavoite ja samalla toinen opinnäytetyöstä kaavailtu lopputulos, eli rahoitussuunnitelma saatiin vaikeuksien kautta opinnäytetyön avulla toteutettua. Kohdeyrityksen rahoitussuunnitelma oli kuitenkin rahoitusopasta tärkeämpi tuotos, joten voisin todeta, että opinnäytetyössä päästiin jokseenkin siihen tulokseen, mitä sen avulla haettiin.

Opinnäytetyön suurimmat haasteet olivat oikean tiedon löytäminen rahoituksen nykytilasta sekä sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Isona haasteena opinnäytetyössä oli myös yrityksen rahoituksen tarpeen kartoittaminen ja potentiaalisten rahoittajien löytäminen.

4.2 Hankkeen arviointi

Rahoitussuunnitelman luominen kohdeyritykselle kuulosti opinnäytetyön alkuvaiheessa marraskuussa 2008 melko helpolta ja nopealta prosessilta. Alun alkaen sovimme, että rahoitussuunnitelma on valmis kevään 2009 aikana, jolloin kohdeyrityksen oli tarkoitus laajentaa ja kehittää liiketoimintaansa. Aikataulu kuulosti realistiselta, varsinkin kun sain jatkuvaa apua ja tukea kohdeyrityksen henkilöstöltä. Rahoitussuunnitelman tarve oli minulle selkeä, sillä yritys tarvitsi rahoitusta liiketoiminnan kehittämiseen ja päivittäisten toimintojen turvaamiseksi. Rahoituksen määrä, sen tarkempi tarkoituskohde ja aikataulut, jolle rahoitus kohdistui, oli minulle kuitenkin melko pitkälle opinnäytetyöprosessia epäselvää. Tämä epäselvyys johtui varmastikin siitä, että yritys ei ollut vielä todellista rahan tarvetta ja aikataulua tarkasti vielä harkinnut. Tuo epäselvyys hankaloitti muun muassa haastatteluiden tekemistä ja pienensi niistä saatua hyötyä. Haastatteluiden avulla sain hyvän kuvan sen hetken rahoituksellisesta tilanteesta, mutta mitään konkreettista kohdeyrityksen tarpeisiin en haastatteluista saanut irti. Tämä johtui muun muassa siitä, että rahoituksen määrä, jota haettiin, ei ollut haastatteluiden aikana vielä selvillä.

Opinnäytetyö eteni omalla painollaan, tapasin säännöllisesti kohdeyrityksen henkilöstöä ja kävimme läpi opinnäytetyön sen hetkisen tilanteen. Käytin melko kauan aikaa teorian etsimiseen ja sen kirjoittamiseen. Itse rahoitussuunnitelman miettiminen jäi taka-alalle melko pitkälle kevääseen asti, joka ehkä oli minulta pieni virhe. Itselleni oli kuitenkin melko pitkälle kevättä epäselvää se konkreettinen lopputulos, joka minun oli tarkoitus luoda. Lopputulos, jota kohdeyritys minulta odotti, selkeytyi lopulta tapaamisemme yhteydessä ja olin pitkälle siinä uskossa, että huhtikuun aikana saan valmiiksi hyvän rahoitussuunnitelman.

Rahoitussuunnitelman eteneminen kuitenkin viivästyi kohdeyrityksen käyttämän tilitoimiston vuoksi. Tilitoimisto ei pystynyt luomaan meille sovittua materiaalia, sovitulla aikataululla. Tilitoimisto lupasi tilinpäätöksen hyvissä ajoin kevättä, joka oli rahoitussuunnitelman kannalta ehdottoman tärkeää. Ilman tilinpäätöstä en pystynyt mitään konkreettista luomaan, sillä tar-

vittavien laskelmien ja dokumenttien luominen ilman tilinpäätöstä oli mahdotonta. Tilinpäätöksen saimme kuitenkin vielä kevään aikana ja sen pohjalta sain yhdessä kohdeyrityksen antaman tuen avulla luotua tarvittavat ja sovitut materiaalit. Materiaali laskelmien luotiin siltä pohjalta, että ne ovat valmiita rahoitushakemuksen liitteiksi. Saimme toukokuun aikana luotua sovitun materiaalin, jonka lisäksi täytimme valitun rahoittajan rahoitushakemuksen, joka liitteiden kera lähetettiin kesäkuun aikana rahoittajalle.

Sovittua rahoitussuunnitelmaa en saanut luotua sovitussa ajassa, joten en koe hanketta aika-
taulullisesti kovinkaan onnistuneeksi. Tämä aiheutui monesta tekijästä, joista suurin oli tilitoimiston tyhjät lupaukset. Loppujen lopuksi toukokuun aikana sain kuitenkin mielestäni luotua hyvän rahoitussuunnitelman, jonka avulla haettiin rahoitusta kohdeyrityksen tarpeisiin. Laskelmien ja muun materiaalin luomisessa sain kohdeyritykseltä arvokasta apua.

Vaikka tässä olen melko kriittisestikin ottanut kantaa opinnäytetyön onnistumiseen, on silti todettava, että kokonaisuudessa se onnistui kuitenkin kohtuullisen hyvin. Vaikeudet, joita opinnäytetyötä tehtäessä kohtasin, johtuivat kuitenkin suurimmaksi osin tekijöistä, joihin minä tai kohdeyritys emme pystyneet suuremmin vaikuttamaan. Näitä tekijöitä olivat 2008 alkanut talouskriisi ja sen tuomat erinäiset epävarmuustekijät sekä tilitoimiston epäpätevyys.

Opinnäytetyön yksinkertaisena tavoitteena oli saada kohdeyrityksellä riittävä määrä ulkopuolista rahoitusta. Keskusteltuani yrityksen toimitusjohtajan kanssa lokakuussa 2009, sain kuulla, että yritykselle oli myönnetty tuo ulkopuolinen raha, jota opinnäytetyön avulla haimme. Kohdeyritys on myös lisännyt henkilöstönsä määrää selkeästi siitä, mitä se oli ennen opinnäytetyön alkua. Opinnäytetyön case-osuuden todellista menestymistä voidaan kuitenkin arvioida mielestäni vasta tulevaisuudessa, koska mielestäni siihen vaikuttaa vahvasti kohdeyrityksen menestyminen tulevaisuudessa.

4.3 Työn vaikuttavuus

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöni oli osa tekijänä siinä, että kohdeyritys sai tarvittavan määrän ulkopuolista rahoitusta, joka on myös auttanut yritystä uusien työntekijöiden palkkauksessa. Laina, jota kohdeyritykselle haimme onnistui kohdeyrityksen henkilöstön mukaan joustavasti ja sujuvasti. Tähän auttoivat hyvät ja selkeät laskelmat, joita olin lainahakemuksen liitteeksi tehnyt. Myös rahoittaja oli kehdunut laskelmien selkeyttä.

Opinnäytetyöni ansiosta ja niin sanottuna sivutuotteena, yrityksen käyttämä tilitoimisto vaihtui. Tämä johtui muun muassa ongelmista joita kohdeyrityksen kanssa saimme opinnäytetyöprojektin aikana kokea. Tämän lisäksi selvisi, että tilitoimisto oli pimittänyt kohdeyrityksen saatavia merkittäväällä summalla.

4.4 Kirjallisen tuotoksen arviointi

Kirjallisen tuotoksen ja varsinkin teoriaosuuden tekeminen oli minulle kohtuullisen vaikeaa. Kirjallinen tuotos ei ole kiitettävän luokkaa, johtuen monien asioiden summasta. Opinnäytetyön alussa tekstiä oli melko hankalaa saada aikaiseksi, koska varsinaisista opinnoista oli kulu-
nut jo kuukausia ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyön rajauksen muuttuminen kesken opinnäytetyöprosessia vaikutti myös teoriaosuuden laatuun. Myös opinnäytetyöprosessin venyminen noin vuoden mittaiseksi prosessiksi hankaloitti kirjallisen tuotoksen laatua. Aikataulun pidentyminen johtui osittain myös omien resurssien puutteesta.

Empiria osuuden kirjallinen tuotos syntyi melko helposti. Yrityksen toiveet ja liikesalaisuudesta johtuvat muutokset tosin aiheuttivat hieman vaikeuksia. Joitakin asioita oli vaikea esittää selkeästi, koska jotain tietoa jätettiin opinnäytetyöstä pois, liikesalaisuudesta johtuen.

4.5 Jatkotoimenpide ehdotukset

Jatkotoimenpide-ehdotukset kohdeyritykselle koostuvat tarkemman taloudellisen tilanteen seurantaan.

Opinnäytetyön aikana minulle kävi ilmi, että yrityksellä ei ollut kovinkaan hyviä valmiuksia seurata omaa taloudellista tilannetta, vaan kohdeyritys oli paljolti tilitoimistonsa tuottamien tietojen varassa. Tilitoimiston epäpätevyyden johdosta tämä ei kuitenkaan ollut kovinkaan järkevää. NykYTEKniikka ja sähköinen taloushallinto antaa mahdollisuuden siihen, että tilitoimisto pystyy tuottamaan ajantasaista informaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Yrityksillä on myös mahdollisuus olla mukana oman yrityksen kirjanpitoprosesseissa ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on fakta, jota yritysten tulisi omalta tilitoimistoltaan vaatia.

Tämän lisäksi yrityksellä ei ollut käytössä käytännössä minkäänlaista budjettijärjestelmää. Budjetointi on pienellekin yritykselle liiketoimintansa kannalta elintärkeää. Johdonmukainen suunnittelu auttaa yritystä varmasti parempaan lopputuloksen kuin ”musta tuntuu” periaatteella tehty suunnitelma. Budjetti auttaa yritystä näkemään tarkemmin oman tulevaisuutensa. Yrityksen rahavirrat voi olla jokseenkin melko vaikeita ennustaa, mutta tästä johtuen budjettia pitäisi päivittää sopivin väliajoin. Olen tehnyt opinnäytetyössä kassavirtalaskelma mallin, josta yritys voisi lähteä liikkeelle. Kassavirtalaskelma on tehty vuodelle 2012 asti ja siinä on esitetty selkeästi eriteltyinä yrityksen rahavirrat. Myös oman tilitoimiston kanssa kannattaa keskustella budjetoinnista.

Lähteet

Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut

Eskola, J & Suoraranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Finnvera-takaus-vakuutta ja vakuudellista joustavuutta yrityksen rahoitukseen. 2009. Finnvera.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOY.

Intrum Justitia. European Payment Index 2008.

Investointi- ja käyttöpääomallainayritysten investointeihin ja kasvun rahoitukseen. 2009. Finnvera.

Leppiniemi, J & Leppiniemi, R. 2005. Hyvä tilinpäätöskäytäntö. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Martikainen, T. & Martikainen, M. 2006. Rahoituksen perusteet. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 2004. Suomenkielen sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Pienlaina - pienyrityksen perustamiseen ja kehittämiseen. 2009. Finnvera.

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Helsinki: Edita.

Rope, T. 2006. Menesty Konsulttina Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum.

The University Sales Education Foundation. Top University Sales Education Programs 2008.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.

Internet lähteet

Eduskunta. 1992. Asiakirja PeVM 4/1992 vp. Luettu 02.03.2009.
<http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/akxhref.sh?%7BKEY%7D=PeVM+4/1992>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. PK-tilanne huolestuttava mutta valoakin nähtävissä. Luettu 26.2.2009. http://www.ek.fi/www/fi/uutiset/index.php?we_objectID=9025

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Pk-suhdannebarometri. Luettu 27.3.2009.
http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/PK-Suhdannebarometri_helmi09.pdf

Euroopan unionin portaali. 2007. Pk-yritysten kasvun rahoittaminen. Luettu 13.03.2009.
<http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/n26112.htm>

- Finnvera. 2009. Takaukset. Luettu 26.5.2009. <http://www.finnvera.fi/fin/Takaukset>
- Finnvera. 2009. Lainat. Luettu 26.5.2009. <http://www.finnvera.fi/fin/Lainat>
- Finnvera. 2009. Liitteet. Luettu 26.5.2009.
http://www2.finnvera.fi/uploads/_newsite_tuotemuut_fin/rahoitushakemusohje.pdf
- Garantia. 2009. Palveluksessanne - Garantia. Luettu 5.4.2009.
<http://www.garantia.fi/fi/yritysinfo>
- Helsingin Sanomat. 2009. Lukuopas Mikä tulos -taulukoihin. Luettu 25.3.2009.
<http://www2.hs.fi/extrat/talous/mikatulos/avain.jsp>
- Helsingin Sanomat. 2009. Hallitus tukee pankkien luotonantoa pääomalainalla ja takauksilla. Luettu 09.03.2009.
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Hallitus+tukee+pankkien+luotonantoa+p%C3%A4%C3%A4om+alainalla+ja+takauksilla/1135243068815>
- Kuntarahoitus. 2009. Viikkokatsaus 6/2009. Luettu 26.2.2009.
http://www.kuntarahoitus.fi/files/1547_Viikkokatsaus62009.pdf
- Laurea. 2008. Opinnäytetyöohje.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf
- Liikanen, E. 2009. Kansainvälinen kriisi ja Suomi. Luettu 11.03.2009.
http://www.bof.fi/en/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2009/el_puhe_090203.htm
- Lindholm, T & Hietala, H. 2009. Luettu 16.03.2009. http://www.yrittajat.fi/File/aefef320-aeff-4837-a91f-41fc40640d4c/Pk_yritysbarometri_kevat2009.pdf
- Mäki-Fränti, P. 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Luettu 13.03.2009.
[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/27FFBF365A4299E0C22572640049349C/\\$file/jul41elo_2006_nettti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/27FFBF365A4299E0C22572640049349C/$file/jul41elo_2006_nettti.pdf)
- Nokia. 2008. Nokia Oyj Pörssitiedote. Luettu 18.12.2008.
<http://www.nokia.fi/A4351118?newsid=1269880>
- Nordea. 2009. Käyttöpääoman rahoitus. Luettu 5.4.2009.
<http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteisot/Rahoitus/Käyttöpääoman+rahoitus/952862.html>
- Pellervo. 2007. Osuuskunnan perustajan opas. Luettu 20.1.2009.
http://www.pellervo.fi/wuokko/perust/perustajan_opas/opas04.htm
- Rainisto, S. 2009. Taantuma alkoi kesähelteillä. Luettu 3.9.2009.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article238426.ece>
- Suomen pääomasijoitusyhdistys ry. 2009. Mitä pääomasijoittaminen on. Luettu 7.4.2009.
<http://www.fvca.fi/?pageid=34&parent0=7>
- Sampopankki. 2009. Rahoitus. Luettu 5.4.2009. <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/Yritysasiakkaat/PieniYritys/Rahoitus/Pages/Rahoitus.aspx>
- Sitra. 2009. Mikä Sitra on?. Luettu 5.4.2009. <http://www.sitra.fi/fi/Sitran+esittely/sitra.htm>
- The HR Chally Group. Chally Internationally. Luettu 4.5.2009.
<http://www.chally.com/international/chally-international.html>

Tekes. 2009. Mihin rahoitusta saa?. Luettu 5.4.2009.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/mihin.html>

Tekes. 2003. Pk-yrityksen määritelmä. Luettu 6.12.2008.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk>

Virtanen, J. 2008. Perintätoimisto iskee aiempaa nopeammin. Luettu 24.3.2009.
<http://www.taloussanomat.fi/kotimaa/2008/02/22/perintatoimisto-iskee-aiempaa-nopeammin/20085251/12>

Yle. 2009. Taantuma - Lama 8 - 2. Luettu 3.9.2009.
http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/article520337.ece

Yrityssuomi. 2009. Rahoitus. Luettu 5.4.2009.
<http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?nodeid=14428>

Julkaisemattomat lähteet

HR Chally-Palveluprosessit 2008.

Hubanic, A & Moilanen, K. 2008. Asiakkuudenhallinnan ja yrityskuvan kehittäminen Pro Active Oy Ab:ssä, Opinnäytetyö Laurea-ammattikorkeakoulu.

Meltti, M. 2009. Henkilökohtainen tiedonanto 08.04.2009. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Petterson, C. 2009. Henkilökohtainen tiedonanto 17.02.2009. Aktia Oyj. Kirkkonummi.

Pro Active Oy Ab's Business Plan 2007-2012.

Pro Active Oy Ab Yritysesittely 17.10.2008.

Rantala, S. 2008a. Henkilökohtainen tiedonanto 24.11.2008. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Rantala, S. 2008b. Henkilökohtainen tiedonanto 8.12.2008. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Rantala, S. 2008c. Henkilökohtainen tiedonanto 15.12.2008. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Rantala, S. 2009a. Henkilökohtainen tiedonanto 11.2.2009. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Rantala, S. 2009b. Henkilökohtainen tiedonanto 6.4.2009. Pro Active Oy Ab. Otaniemi.

Rauhala, T. 2009. Henkilökohtainen tiedonanto 19.02.2009. Nordea Oyj. Kirkkonummi.

Kuviot

Kuvio 1: Euroalueen lyhyet korot (Viikkokatsaus 6/2009 2009)	15
Kuvio 2: Kasvuhakuisuuden kehitys, % pk-yrityksistä (Lindholm & Hietala 2009, 24).....	19
Kuvio 3: Kasvuhaluttomuuden syyt, % kasvuhaluttomista yrityksistä (Lindholm & Hietala 2009, 26)	20
Kuvio 4: HR Chally-palveluprosessi (HR Chally-palveluprosessi 2008)	47
Kuvio 5: HR Challyn hyödyntäminen työsuhteen elinkaarella	47
Kuvio 6: Strategic Partners and Affiliates (Chally Internationally 2007).....	49
Kuvio 7: Asemointikenttä, Consultancy ja Competence	54

Taulukot

Taulukko 1: Suhdannetiedustelun päätuloksia (PK-Suhdannebarometri 2009, 9)	17
Taulukko 2: Ulkoisen rahan käyttötarkoitus toimialoittain (Lindholm & Hietala 2009, 34)	21
Taulukko 3: Ulkoisen rahoituksen lähteet (Lindholm & Hietala 2009, 35).....	22
Taulukko 4: Ulkoisen rahoituksen yleisyys ja yksityisen omaisuuden käyttö vakuutena toimialoittain (Lindholm & Hietala 2009, 38).	23
Taulukko 5: Oman ja vieraan pääoman vertailua (Leppiniemi & Puttonen 2002, 122).....	39
Taulukko 6: SWOT-analyysi.....	53
Taulukko 7: Tilinpäätöstietoja ja tunnuslukuja Pro Active Oy:n tilinpäätöksistä 2006-2008... 55	55
Taulukko 8: Kassavirtalaskelma 2009.....	56
Taulukko 9: Kassavirtalaskelma 2010.....	56
Taulukko 10: Kassavirtalaskelma 2010-2012	57