

LIIKETOIMINNAN LAAJENTAMINEN LIIKETOIMINTAKAUPAN KAUTTA

- case metsäkonealan yritys

Pakarinen-Hekkanen Pirjo

Opinnäytetyö
Kaupan ja kulttuurin koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2017

Kaupan ja kulttuurin koulutusala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Pirjo Pakarinen-Hekkanen	Vuosi	2017
Ohjaaja	Satu Valli		
Työn nimi	Liiketoiminnan laajentaminen liiketoimintakaupan kautta – case metsäkonealan yritys		
Sivu- ja liitemäärä	49 + 1		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää metsäkoneyrityksen laajentamista liiketoimintakaupan kautta sekä arvioida sen vaikutuksia yrityksen toimintaan ja tulokseen. Lisäksi yritykselle laadittiin kolmen vuoden tulossuunnitelma, jota yritys pystyi hyödyntämään suunnitellessaan laajentamista ja hakiessaan rahoitusta.

Työ toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto koostui teoreettisesta, yrityksen omistajan haastatteluista sekä kirjanpitoaineistosta. Teoreettisessa osassa käytiin läpi metsäkonealaan, liiketoimintakauppaan sekä tulossuunnitteluun liittyviä asioita. Empiirisessä osassa tutkittiin toimeksiantajayrityksen liiketoimintakaupan toteutumista ja laadittiin tulossuunnitelma, jonka pohjalta arvioitiin hankkeen vaikutuksia yrityksen tulokseen. Tulokset analysoitiin pohjautuen teoriaan sekä tulossuunnitelmasta saatuihin tunnuslukuihin, joita verrattiin yleisiin ohjearvoihin sekä toimialan arvoihin.

Tutkimuksessa todettiin, että liiketoimintakauppa noudattelee pääpiirteittäin samaa kaavaa, vaikka jokainen kauppa onkin omanlaisensa. Oikean hinnan määrittäminen on oleellisessa osassa kaupan onnistumisen kannalta. Lisäksi jokainen tapaus vaatii huolellista suunnittelua ja tulossuunnittelu on tärkeä osa sitä. Laskelmien pohjalta voitiin todeta, että yrityksellä on edellytyksiä kasvuun. Kaupan myötä yritys olisi laajentanut toimintaansa yhdellä korjuuketjulla ja tuplannut liikevaihtonsa. Vaikutus tulokseen olisi ollut positiivinen ja arvot olivat parempia kuin toimialalla yleensä.

Avainsanat liiketoimintakauppa, yrityskauppa, laajentaminen, kannattavuus, tulossuunnittelu

School of Business and Culture
Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Pirjo Pakarinen-Hekkanen	Year	2017
Supervisor	Satu Valli		
Title of thesis	Expanding Business by Business Acquisition – Case Forest Machine Company		
Number of pages	49 + 1		

The objective of the thesis work was to examine a forest machine company's expansion process by business acquisition and to analyze how it impacts on the company's operations and financial result. As an outcome of this thesis work, a profit plan was created for the next three years, which the company could utilize when planning the expansion and applying financing.

The thesis work was implemented as a qualitative case study. The research material consisted of theory, the interviews of the company owner and financial statements of the company. The theoretical part is based on analyses of the harvesting industry, asset deals and profit planning. In the empirical part, the company's expansion process by business acquisition was researched. Moreover, a profit plan was compiled which was used to evaluate the effects of the expansion process on the company's financial outcome. The results were analyzed based on theory and the key ratios which were calculated from the profit plan. The key ratios were compared to the general guideline values as well as industry values.

As a result, the business acquisition process follows certain guidelines even though every process is its own kind. The properly valued price is crucial regarding the success of the acquisition. Additionally, it is important to plan carefully and one important part of this planning is profit planning. Based on the calculations it can be concluded that the company has prerequisites to grow. The company would have expanded the business by two new forest machines and the turnover would have doubled. The impact on the financial result would have been positive and the key ratios better than is typical in the harvesting industry.

Key words asset deal, acquisition, business expansion, profitability, profit planning

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Taustaa tutkimukselle.....	5
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmä	7
1.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	9
2 METSÄKONEALA.....	11
2.1 Yleistä	11
2.2 Alan kannattavuus ja tulevaisuuden näkymät	11
3 LAAJENTAMINEN LIIKETOIMINTAKAUPAN KAUTTA.....	14
3.1 Liiketoimintakauppa	14
3.2 Kohteen arvonmääritys	15
3.2.1 Markkina-arvo	17
3.2.2 Suhteellinen arvonmääritys tunnuslukujen avulla	17
3.2.3 Tuottoarvoon perustuvat arvonmääritysmallit	20
3.2.4 Substanssiarvo	20
3.3 Verotus	21
3.4 Ostetun toiminnan sopeuttaminen	23
3.5 Kasvun riskit.....	25
4 TULOSSUUNNITTELU	26
4.1 Tulossuunnittelun merkitys.....	26
4.2 Kustannukset ja tuotot.....	26
4.3 Tulossuunnitelman malli.....	27
5 KANNATTAVUUS.....	29
5.1 Toiminnan kannattavuus	29
5.2 Kannattavuuden tunnusluvut metsäkonealalla.....	29
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
6.1 Tutkimustulokset	36

6.2 Johtopäätökset.....	42
7 POHDINTA	44
LÄHTEET.....	46
LIITTEET	49

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa tutkimukselle

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu nykyään jatkuvasti muutoksia, joihin on pystyttävä sopeutumaan ja vastaamaan, jotta toiminta pysyy kannattavana ja yritys voi menestyä. Tätä silmällä pitäen yritysten on huolehdittava kilpailukyvyttään, uudistuttava ja kehityttävä. Näin yritys pystyy säilyttämään asemansa jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. (Yritys-Suomi 2016a; Viitala & Jylhä 2013, 326.)

Toiminnan laajentaminen on yksi vaihtoehto luoda yritykselle uutta potentiaalia markkinoilla ja kehittää toimintaa eteenpäin. Kasvu edistää pitkän ajan menestystä ja siihen on monia hyviä syitä, kuten tuottojen lisääntyminen, uusien työpaikkojen luominen ja sitä kautta myös yrittäjän kuormituksen vähentäminen. Kasvu voi lisätä myös uskottavuutta sidosryhmien silmissä ja helpottaa esimerkiksi lainan saantia. (OP 2016a; Viitala & Jylhä 2013, 328.)

Liiketoimintaa voidaan laajentaa monin eri tavoin. Kasvu voi olla maltillista tai nopeaa. Tavallisesti kasvuyrityksen tavoitteena on 10 % myynnin kasvu 3–5 vuoden aikana. Nopeaa kasvun voidaan katsoa olevan, jos se on vähintään 30 % vuodessa ja ääritapauksissa yritys voi jopa tuplata liikevaihtonsa yritysoston kautta. (Viitala & Jylhä 2013, 328.)

Maltillinen kasvu tapahtuu vähitellen kehittämällä toimintaa, lisäämällä henkilöstöä tai kansainvälistymällä. Tällöin puhutaan orgaanisesta kasvusta. Nopeaa kasvua voidaan hakea yritysysteistyöstä tai ostamalla toimintaa. Yritysostot ovat nopea ja helppo tapa kasvaa, mutta sisältävät enemmän riskejä kuin orgaaninen kasvu. Liiketoimintaa voidaan ostaa joko yrityskaupalla tai liiketoimintakaupalla. (Yritys-Suomi 2016b; Viitala & Jylhä 2013, 329–330.)

Kasvua suunnitellessa on hyvä perehtyä oman alan toimintaympäristöön ja kehitykseen sekä analysoida niiden vaikutuksia liiketoimintaan ja mahdollisuuksiin. Kasvun ollessa nopeaa sille tarvitaan myös usein rahoitusta, mikä vaatii suunnittelua. (Viitala & Jylhä 2013, 331–333.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on metsäkonealalla toimiva osakeyhtiömuotoinen yritys, jonka suunnitelmissa on laajentaa toimintaa ja tarkoituksena tämä olisi toteuttaa liiketoimintakaupan kautta. Rahoitusta hakeakseen yritys tarvitsee tulossuunnitelman kolmelle vuodelle. Rahoittajat, kuten pankit ja Finnvera vaativat tulossuunnitelman rahoitusta suunnitellessa, joka kertoo yrityksen tavoitteista ja kannattavuudesta sekä mahdollisuuksista toteuttaa aiottu suunnitelma. (Finnvera 2016.)

Tästä lähti idea opinnäytetyön aiheeseen. Tarkoituksena on selvittää liiketoimintakaupan prosessia sekä laatia toimeksiantajalle sen tarvitsema kolmen vuoden tulossuunnitelma, jota voidaan hyödyntää liiketoimintakaupan suunnittelussa ja rahoituksen hakemisessa. Lisäksi tarkoituksena on pohtia, kuinka laajentaminen tulee vaikuttamaan yrityksen toimintaan ja tulokseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liiketoimintakauppaan, kannattavuuteen ja tulossuunnitteluun liittyviä asioita. Lisäksi käydään läpi yleisesti metsäkonealan tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aihe syntyi toimeksiantajayrityksen tarpeesta, sillä yrityksen tarkoituksena on laajentaa toimintaa. Yrityksen suunnitelmissa on ostaa liiketoiminta toiselta saman alan yritykseltä. Rahoituksen suunnittelua ja hakemista varten yritys tarvitsee kolmen vuoden tulossuunnitelman.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen laajentamisprosessia liiketoimintakaupan kautta sekä laatia yritykselle sen tarvitsema tulossuunnitelma. Lisäksi tavoitteena on selvittää teorian ja laskelmien pohjalta hankkeen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tarkoituksena on rakentaa sellainen kokonaisuus, jossa pyritään selvittämään seuraavia asioita:

- Kuinka liiketoimintakauppa toteutetaan ja mitä huomioitavaa siinä on?
- Millä tavoin laajentamishanke vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen?

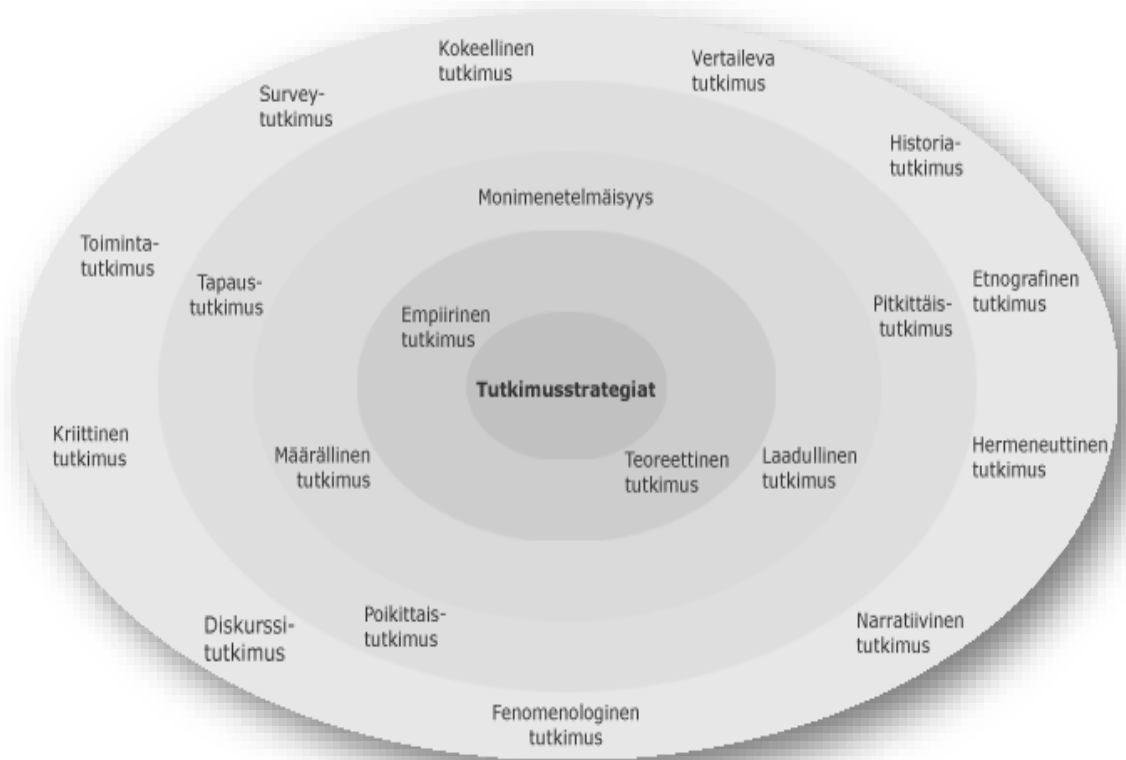
Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan toiminnan laajentamista liiketoimintakaupan kautta sekä yrityksen tulossuunnittelua hanketta varten. Liiketoimintakaupan tarkastelussa pyritään ottamaan nimenomaan toimeksiantajan eli ostajan näkökulma.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa, jota yritys voi hyödyntää prosessin suunnittelussa sekä tulevaisuuden arvioinnissa. Lopputuloksena yrityksellä on käytettävissään kolmen vuoden tulosbudjetti, jota yritys voi hyödyntää rahoituksen suunnittelussa laajentaessaan yritystoimintaa.

1.3 Tiedonkeruu ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tavoite ja tutkimuksen ongelma ohjaavat työn toteutusta ja ratkaisevat, millaisia menetelmiä työssä käytetään. Opinnäytetyö voi olla tutkimuksellinen tai toiminnallinen. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä haetaan vastauksia työelämään liittyviin kysymyksiin tai ongelmiin. Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselle ja se voi olla esimerkiksi työelämään liittyvä projekti tai tuotekehityshanke. (Lapin AMK 2016.)

Tutkimuksen toteuttamiseen on lukuisia erilaisia tapoja (Kuvio 1). Yksinkertainen jako perustuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmiä on myös mahdollista käyttää täydentämään toisiaan. Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa tilastollista, yleistettävää tietoa laajan tutkimusaineiston pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei niinkään selvitetä asioiden syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan auttaa ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja selittämään päätösten syitä, eikä tietoa pyritä yleistämään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia on suppea määrä ja ne valitaan harkinnanvaraisesti. (Kananen 2014, 18, 21; Heikkilä 2014, 13–16.)



Kuvio 1. Tutkimuksen toteuttamistapoja (Jyväskylän yliopiston Koppa 2016)

Tämä opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa laadullisena eli kvalitatiivisena tapaus-tutkimuksena. Kanasen (2013, 56–57) mukaan laadullinen tutkimus ja tapaus-tutkimus ovat hyvin samankaltaisia ja ero näiden kahden välillä on hiuksenhieno. Kummassakin tutkitaan yhtä tai muutamaa kohdetta, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja tulokset pätevät pääasiassa vain tutkimuskohteeseen. Erona voidaan pitää sitä, että tapaus-tutkimus tutkii kohdetta aavistuksen syvällisemmin ja kuinka aineistoa kerätään. Kummassakin tutkittavaa asiaa pyritään selvittämään sanallisen materiaalin pohjalta, kuten esimerkiksi haastattelujen, havainnoinnin tai valmiiden aineistojen ja dokumenttien pohjalta. Tapaus-tutkimuksessa hyödynnetään kuitenkin monimenetelmäisyyttä eli aineistoa kerätään ja analysoidaan usealla eri tavalla, kun taas laadullinen tutkimus keskittyy yhteen menetelmään.

Tähän tutkimukseen kvalitatiivinen tapaus-tutkimus sopii, koska tutkittavana on yksittäinen tapaus eli yritys, joka aikoo laajentaa toimintaa. Tutkimuksen tuloksia

ei ole tarkoitus yleistää, vaan tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää liiketoimintakauppaa syvällisemmin sekä sen vaikutuksia kyseisen yrityksen toimintaan. Jossain määrin toki saman alan yrityskin voi hyötyä tutkimuksen tiedoista.

Tutkimusaineistoa on tarkoituksena kerätä monipuolisesti hyödyntäen kirjallisuutta, internetlähteitä sekä yrityksen kirjanpitoaineistoa. Lisäksi hyödynnetään yrittäjän omia tietoja. Haastattelumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on käytetyin haastattelumuoto tapaustutkimuksessa. Teemahaastattelussa yksittäisten kysymysten sijaan käytetään laajoja asiakokonaisuuksia, joiden pohjalta keskustelu rakentuu. (Kananen 2013, 93.)

1.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2014, 147.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen perusteella, onko tutkimus toteutettu siihen sopivilla menetelmillä sekä ovatko saadut tulokset ja päätelmät johdonmukaisia ja ”oikeita”. Luotettavuuden kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi vahvistettavuutta, aineiston riittävyttä ja tarpeeksi tarkkaa, perusteltua selostusta tutkimuksen vaiheista. Luotettavuutta voidaan lisätä keräämällä aineistoa useammasta eri lähteestä (aineistotriangulaatio) sekä luetuttamalla aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat haastateltavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–228; Kananen 2014, 150–154).

Tärkeää tutkimuksen teossa on myös ottaa huomioon eettisyys. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa tulisi noudattaa rehellisyyttä ja huolellisuutta. Lisäksi tutkimukseen osallistuvia tulee kunnioittaa eikä työssä esimerkiksi paljasteta sellaisia tietoja, joita ei saa julkaista. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2017.)

Tässä työssä tutkimuksen teossa pyritään noudattamaan eettisiä toimintatapoja ja luotettavuus pyritään vahvistamaan käyttämällä tietoperustana ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä. Tutkimusaineistoa kerätessä hyödynnetään useaa eri me-

netelmää ja aineistoa kerätään haastattelujen, teorian sekä yrityksen kirjanpitoaineiston pohjalta. Lisäksi tutkimustulokset käydään läpi yhdessä yrittäjän kanssa.

2 METSÄKONEALA

2.1 Yleistä

Suomen metsien hakkuut ovat nykyään lähes kokonaan koneellistettu ja metsäkoneyrittäjien osuus Suomen metsäteollisuudelle on merkittävä, vaikkakin yksittäiset toimijat ovat pieniä, usein perheyriityksiä. Tyypillisesti yritysten palveluihin kuuluu hakkuu sekä puunkuljetus. Yli 90 % palveluista myydään suurille metsäteollisuusyrityksille kuten Stora Enso, UPM sekä Metsä Group ja metsäkonealojen työntuottavuus on maailman kärkiluokkaa. (Mynttinen 2017.)

Liiketoimintaa Suomessa harjoittaa noin 1300–1600 koneyritystä. Yrittäjät korjaavat vuosittain noin 50 miljoonaa kuutiometriä puuta ja puunkorjuutoiminnan liikevaihto on ollut viime vuosina noin 650 miljoonaa euroa. (Koneyrittäjät 2017.) Finnveran tilinpäätöstietojen mukaan yksittäisten yritysten liikevaihto on vaihdellut 150 000–850 000 euron välillä, keskiverron yrityksen liikevaihdon ollessa noin 350 000 euroa (Toimiala Online 2017). Metsäkoneyritykset ovat suurin metsäalan työnantajataho. Yritykset työllistävät puunkorjuussa noin 6000 henkilöä ja rekrytoivat vuosittain satoja uusia kuljettajia. Työntekijöiltä työ vaatii paljon itsenäisyyttä, huolellisuutta ja monenlaista osaamista, kuten koneen käyttö-, huolto- ja korjaustaitoja sekä metsänhoidollista ja tietoteknistä osaamista. (Koneyrittäjät 2017.)

2.2 Alan kannattavuus ja tulevaisuuden näkymät

Metsäkonealalla on monta asiaa, jotka vaikeuttavat yritysten kannattavuutta ja tuloksen tekoa. Töitä alalla riittäisi, mutta yleisesti ottaen metsäkonealan yrityksissä liikevoittoa on vaikea saada. Koneyrittäjien (2016) kannattavuusselvityksen mukaan taloustilanne on ollut kireä useita vuosia ja kannattavuus on keskimääräisessä yrityksessä heikko. Alan kiusana ovat viime vuosina olleet esimerkiksi metsäyhtiöiden puunhankinnan sääntely ja kausivaihtelut. (Ylikoski 2016; Härmä 2015.)

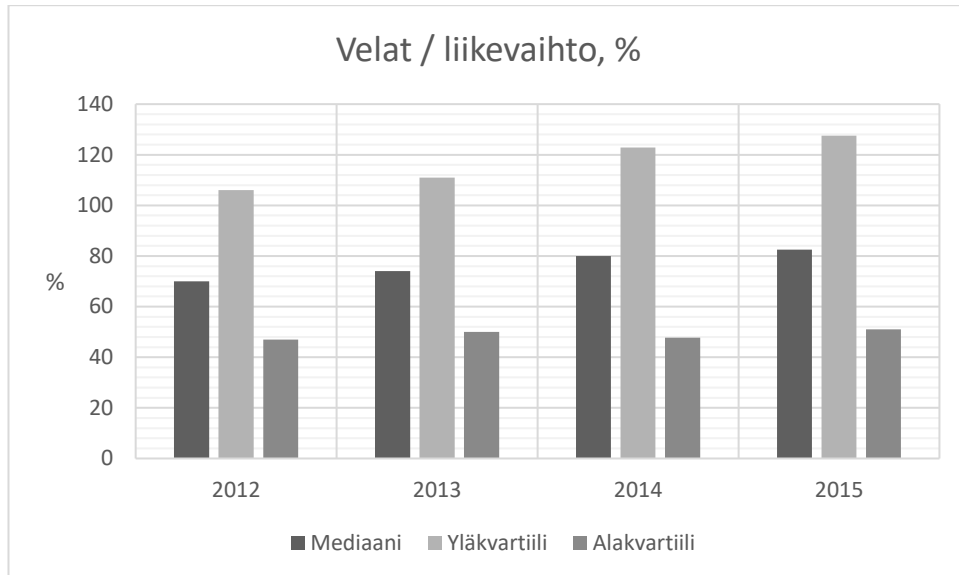
Metsäkoneyritykset ovat usein riippuvaisia suurten metsäyhtiöiden toiminnasta, joilla puun ostot vaihtelevat rajustikin. Yhtiöt säännöstelevät tarkkaan varastojen määriä ja sitä kuinka paljon puuta kuukaudessa hakataan. Tämä vaikuttaa siihen, että toisinaan on kiire ja välillä metsäkoneyritysten toiminta seisoo kokonaan.

Metsäalan tehdasinvestointien ja puun tarpeen kasvun odotetaan tuovan tulevaisuudessa helpotusta tähän ongelmaan. (Härmä 2015.)

Alan kausiluonteisuuden vaikuttavat myös keliolosuhteet, joilla on merkittävä yhteys Suomen tiestön heikkoon kuntoon. Tämä lyhentää osaltaan puunkorjuukauden pituutta, koska monia leimikoita voidaan hakata vain tiettyyn aikaan. Jotta ongelmasta päästäisiin eroon, tarvittaisiin suuria parannuksia tieinfraan. (Vuorela 2015; Koneyrittäjät 2015a.)

Alalla on tavallista, että koneet seisovat kerran pari vuodessa esimerkiksi kelirikon aikaan. Viime vuosina seisokkeja on ollut kuitenkin ympäri vuoden lyhyelläkin varoitusajalla, mitä on hankalaa ennakoida. Kun puuta ei pystytä hakkaamaan tasaisesti ympäri vuoden, se vaikeuttaa yritysten kassavirtaa ja tuloksentekoa. (Vuorela 2015.)

Yritykset ovatkin joutuneet sopeuttamaan toimintaansa ja siirtämään laskujen ja lainojen maksuja sekä jopa yrittäjien omia palkkoja. Kassavarojen riittävyyden kannalta koneet pitäisi pystyä työllistämään tasaisesti, sillä koneinvestoinnit ovat kalliita ja tavallisesti rahoitettu suurimmaksi osaksi velkarahalla. Vuosina 2012–2015 puunkorjuualan yritysten velkaantuneisuus (Kuvio 2) on vaihdellut 47 % ja 127,5 % välillä. Yleisten ohjearvojen mukaan velkaantuneisuus on tyydyttävällä tasolla sen ollessa 40–80 % välillä ja heikkoa ylittäessään 80 %. (Koneyrittäjät 2016; Yritystutkimus ry 2011, 67.)



Kuvio 2. Puunkorjuu yritysten velkaantuneisuus (Toimiala Online 2016)

Tyypillisesti metsäkonealalla investoidaan paljon ja suhteellisen usein, sillä koneiden käyttöikä tulee nopeasti vastaan. Tyypillisesti koneiden käyttötunnit tulevat täyteen 3–5 vuodessa, jonka jälkeen on mietittävä koneen vaihtoa, sillä tällöin koneella on vielä vaihtoarvoa. Vanhemmalla koneella alkaa myös usein tulla remontteja, jotka tulevat kalliimmaksi kuin uuden koneen lyhennys, joten vanhaa konetta ei yksinkertaisesti kannata pitää. Lisäksi koneet kehittyvät myös jatkuvasti kustannustehokkaammiksi. (Koneyrittäjät 2015b; Hänninen 2017.)

Alan kannattavuuteen vaikuttavat myös esimerkiksi polttoaineiden hinnat sekä sopimusten kova hintakilpailu ja alihinnoittelu. Myös osaavan, luotettavan henkilöstön löytäminen voi olla ongelmallista. Työntekijät ja heidän osaamisensa vaikuttavat suoraan yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen, sillä esimerkiksi remontit ja vahingot voivat tulla kalliiksi ja jo päivänkin seisominen vaikuttaa tulokseen. (Koneyrittäjät 2015b.)

3 LAAJENTAMINEN LIIKETOIMINTAKAUPAN KAUTTA

3.1 Liiketoimintakauppa

Liiketoimintakauppa eli substanssikauppa on yksi yrityskaupan muoto. Yrityskauppa on tehokas ja nopea keino liiketoiminnan laajentamiseen ja yrityksen kasvuun. Olipa yrityskaupan muoto mikä tahansa, vaatii se huolellista suunnittelua, kaupan syiden ja tavoitteiden kartoittamista sekä ostettavaan kohteeseen tutustumista. (Yritys-Suomi 2016b; Immonen 2013, 45.)

Liiketoimintakauppa tarkoittaa sitä, että ostetaan vain osa olemassa olevasta yrityksestä. Substanssikaupassa sovitaan yleensä, että ostaja jatkaa elinkeinotoimintaa kaupan jälkeen. Tavallisesti kauppaan liittyy liikearvo (goodwill), joka tarkoittaa tulevaisuuteen kohdistuvia tulonodotuksia. Liikearvo on aineetonta varallisuutta, joka voi muodostua esimerkiksi asiakassuhteista, sopimuksista, yrityksen maineesta tai osaavasta henkilöstöstä. (Immonen 2013, 40, 76.)

Kauppaan voidaan liittää myös lisäkauppahinta, joka voi olla sidottu esimerkiksi tulevaisuuden tuloskehitykseen tai liikevaihdon kasvuun. Tavallisesti lisäkauppahinta sovitaan maksettavaksi myöhemmin. (Katramo ym. 2013, 100.)

Liiketoimintakaupan katsotaan olevan oikeudelliselta luonteeltaan irtaimen omaisuuden kauppa kohteena olevan liikeomaisuuden osalta. Jos kaupassa siirtyy kiinteistöjä, niiden osalta sovelletaan kiinteistökaupan säädöksiä. (Immonen 2013, 46; Karsio, Koila, Vartiainen & Äärilä 2012, 13.)

Etuna liiketoimintakaupassa on, että ostaja saa käyttöön etukäteen määritellyt omaisuuserät, sopimukset ja esimerkiksi asiakaskannan ilman taloudellisia riskejä, sillä ostaja vastaa vain yrityksen tulevaisuudesta. Liiketoimintakauppa on myös rahoituksen kannalta hyvä vaihtoehto, sillä ostetut koneet ja kalustot ovat käyttökelpoista vakuutta rahoittajille. (Yritys-Suomi 2016a; Suomen yrityskaupat Oy 2017.)

Lähtökohtaisesti liiketoimintaan kuuluvat velat ja vastuut eivät siis automaattisesti siirry ostajalle substanssikaupassa, vaan niiden määrä vaikuttaa liiketoiminnan nettoarvoon. Jos ostaja kuitenkin haluaa, hän voi ottaa vastattavakseen kaupan kohdetta rasittavia velkoja ja vastuita, mikä pienentää kauppahinnan määrää. Tä-

hän tarvitaan kuitenkin aina velkojan hyväksyntä. Samoin jos liiketoimintakaupassa siirtyy myös sopimuksia, vaatii tämä useimmiten sopijakumppanin suostumuksen. (Immonen 2013, 52; Karsio ym. 2012, 13.)

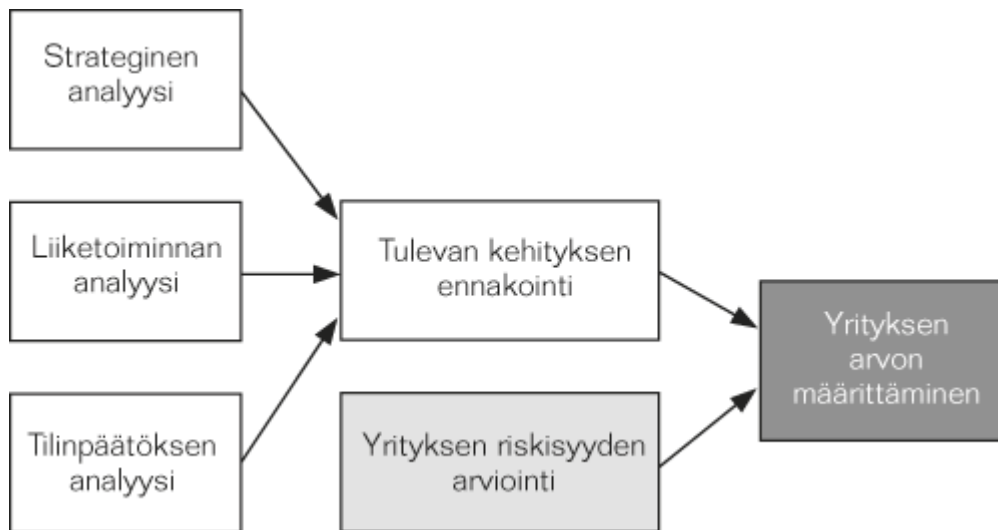
Kauppahinta voidaan sopia maksettavaksi monella eri tavalla. Rahamaksun sijaan ostaja voi esimerkiksi maksaa osan kauppahinnasta osakeannilla eli luovuttamalla omia osakkeitaan tai antamalla uusia. (Karsio ym. 2012, 14; Immonen 2013, 53–54.)

Yrityskauppaan kuuluu usein myös due diligence-tarkastus, joka tarkoittaa ostokohteen huolellista, yksityiskohtaista tarkastusta ennen varsinaisen kaupan tekoa, jotta välttyttäisiin yllätyksiltä. Tarkastuksella pyritään siihen, että kaupan kohteesta annetut tiedot olisivat mahdollisimman oikeellisia ja riittäviä ja että ostajan kannalta mahdolliset oikeudelliset ja taloudelliset riskit ja vastuut tunnistettaisiin etukäteen. (Immonen 2013, 47; Katramo ym. 2013, 50–51.)

3.2 Kohteen arvonmääritys

Yrityskauppatilanteessa on tärkeää pystyä arvioimaan kaupan kohteena olevan yrityksen liiketoimintojen oikea arvo. Etenkin ostajan kannalta olisi tärkeää, että hinta vastaisi yrityksen oikeaa hintaa. Jos hinta on liian kallis, kaupasta voi aiheutua ostajalle ja liiketoiminnalle monenlaisia ongelmia. Hinnan voidaan ajatella olevan oikealla tasolla silloin, kun yrityksen tuotot kattavat kaupan rahoituskulut, lainan lyhennykset sekä yrittäjän oman tulon ja osto maksaa itsensä takaisin järkevässä ajassa tuottaen sen jälkeen uutta varallisuutta. (Kallunki & Niemelä 2004, 20–22; Suomen yrityskaupat Oy 2016.)

Arvon määrittäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: strateginen analyysi, tilinpäätöksen analysointi sekä tulevan kehityksen ennakointi (Kallunki & Niemelä 2004, 20, 23). Katramo ym. (2013, 72) on lisännyt mukaan myös liiketoiminnan analyysin sekä riskisyyden arvioinnin (Kuvio 3).



Kuvio 3. Arvonmäärityksen osa-alueet (Katramo ym. 2013, 72)

Strateginen ja liiketoiminnan analyysi tarkoittaa tietämystä yrityksen toimialasta ja markkina-asemasta. Tarkoituksena on tunnistaa yrityksen toimintaympäristössä tekijöitä, jotka vaikuttavat sen kehitykseen ja menestykseen. Analyysi sisältää esimerkiksi kilpailijoiden, toimialan, henkilöstön osaamisen sekä maailman- ja kansantalouden kehityksen analysoinnin, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja arvoon. (Kallunki & Niemelä 2004, 24–25; Katramo ym. 2013, 79–81.)

Strategisen analyysin jälkeen arvioidaan tilinpäätöstietoja oikaistun tuloslaskelman ja taseen pohjalta. Tuloslaskelma ja tase tulee oikaista, jotta ne ovat vertailukelpoisia ja antavat oikean kuvan yrityksen taloudellisesta tilanteesta, sillä yrityksillä on mahdollisuus tehdä harkinnanvaraisia kirjauksia ja vaikuttaa tilinpäätösten sisältöön. Tilinpäätösanalyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen taloudellinen tilanne, kuten kannattavuus sekä rahoitus- ja varallisuusasema, ja sen aiempi kehitys. (Kallunki & Niemelä 2004, 30; Katramo ym. 2013, 83–84.)

Tämän lisäksi arvioidaan tulevaisuutta, sillä keskeisenä lähtökohtana arvonmäärityksessä on odotettu menestyminen. Arvioita voidaan tehdä esimerkiksi tulevasta myynnistä tai tuloskehityksestä, jotka perustuvat tilinpäätöksiin, toimialanalyysiin tai muihin talouden ennusteisiin. (Kallunki & Niemelä 2004, 31.)

Tärkeää on myös ottaa huomioon ostettavan yrityksen riskisyys (Katramo ym. 2013, 99). Riskit ovat sellaisia, joilla on merkittävää vaikutusta yrityksen liiketoi-

mintaan ja menestymiseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yrityksen avainhenkilöt, joilla voi olla vaikutusta esimerkiksi asiakassuhteisiin tai toimintakykyyn, omaisuusriskit eli missä kunnossa tuotanto-omaisuus on, toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvät riskit, toimintaan liittyvät vastuuriskit, asiakassuhteisiin ja sopimuksiin liittyvät riskit eli mitä sopimukseen sisältyy. (Vilkkumaa 2010, 108–109; Katramo ym. 2013, 59–60.)

Näiden pohjalta saadut tiedot muutetaan yrityksen arvoksi. Yrityksen arvo riippuu monista eri tekijöistä ja loppujen lopuksi oikea hinta on sellainen, millä kaupat syntyvät ja kaikki kaupan osapuolet ovat tyytyväisiä. Arvonmäärittämiseen on olemassa useita erilaisia tapoja. Usein arvonmäärittäminen on vaativaa ja apuna kannattaakin käyttää ammattilaisia. Arvo voidaan määrittää perustuen markkina-arvoon, tunnuslukuihin, tuottoarvoon perustuviin arvonmäärittämissä tai substanssiarvoon. Yleensä pienten ja keskisuurten yritysten arvo määritellään joko yrityksen tuottoarvoon perustuvalla mallilla tai substanssiarvolla eli velattoman omaisuuden arvolla (Kallunki, Martikainen & Niemelä 1999, 28; Suomen Yrityskaupat Oy 2016).

3.2.1 Markkina-arvo

Markkina-arvo kuvaa pörssiyhtiön koko osakekannan arvoa osakemarkkinoilla. Listaamattomalla yhtiöllä markkina-arvolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi arvonmäärittämisen lopputuloksena määritettyä yrityksen käypää arvoa. Markkina-arvoa käytetään yksittäisen pörssiyhtiön tai pörssiyhtiöiden keskimääräisten arvostuslukujen laskennassa. (Balance Consulting 2017.)

Huomioitavaa on, että markkina-arvo ei kuitenkaan välttämättä kerro suoraan yrityksen arvoa yrityskaupan yhteydessä. Joissakin tapauksissa se voi myös olla vaikea laskea tarkasti. (Balance Consulting 2017.)

3.2.2 Suhteellinen arvonmäärittäminen tunnuslukujen avulla

Hyvin yleinen tapa määrittää yrityksen arvo on käyttää yksittäisiä tunnuslukuja, jotka lasketaan suhteuttamalla yrityksen arvo ns. fundamenttitarvoihin, jotka kuvaavat yrityksen taloudellista tilaa. Tällaisia ovat esimerkiksi liikevaihto, kassavirta, nettotulos ja oman pääoman tasearvo. Käyttökelpoisuutta voidaan parantaa yhdistelemällä useampia tunnuslukuja ja laskemalla keskiarvoja useammalle

vuodelle. Saatuja tunnuslukuja verrataan toimialan lukuihin. (Kallunki & Niemelä 2004, 65.)

EV/EBIT- ja EV/EBITDA-luvut

EV/EBIT ja EV/EBITDA ovat yritysostajan suosimia arvostuslukuja, sillä ne ottavat huomioon myös yrityksen velkaisuuden. EV/EBIT-luku kuvaa yrityksen velattoman markkina-arvon (yritysarvo) ja liike-tuloksen suhdetta. Se kertoo kuinka monessa vuodessa yritys tekisi liike-tulosta velattoman arvonsa verran, jos liike-tulos pysyisi samana. (Balance Consulting 2017.)

$$\begin{aligned} &EV/EBIT\text{-luku (enterprise value / earnings before interests and taxes)} \\ &= \text{yritysarvo} / \text{liiketulos (12kk)} \end{aligned}$$

EV/EBITDA-luku kuvaa yrityksen velattoman markkina-arvon ja käyttökateen suhdetta. Se kertoo kuinka monessa vuodessa yritys tekisi velattoman verran käyttökateen sen pysyessä ennallaan. EV/EBITDA-luku poikkeaa EV/EBIT-luvusta siten, että EV/EBITDAssa ei huomioida poistoja. Luku on vertailukelpoisempi saman alan yritysten välillä. (Balance Consulting 2017.)

$$EV/EBITDA\text{-luku (enterprise value / earnings before interests, taxes, depreciation and amortization) = yritysarvo / käyttökate (12kk)}$$

(Balance Consulting 2017.)

Luvut ovat yleensä korkeampia kasvuhakuisilla yrityksillä ja hitaan kasvun yrityksillä keskimääräistä matalampia. Heikko liike-tulos tai käyttökate nostaa tunnuslukujen arvoa, joten niiden ollessa negatiivisia lukuja ei esitetä tulkintasyistä johtuen. Huomioitavaa myös on, että lukuja voidaan laskea ja esittää eri tavoin. (Balance Consulting 2017.)

P/E-luku

P/E-luku kuvaa osakkeen hinnan ja osakekohtaisen tuloksen suhdetta. Luku voidaan laskea joko osakekohtaisella tasolla tai yritystasolla. Se kertoo kuinka monessa vuodessa yritys tekisi markkina-arvonsa verran tulosta, jos tulos pysyisi ennallaan. P/E-luku vaihtelee toimialoittain. Mitä kasvuhakuisemmasta yrityksestä tai toimialasta on kyse, sitä korkeamman arvon P/E-luku yleensä saa, sillä sijoittaja on valmis maksamaan kasvuodotuksista. (Balance Consulting 2017.)

P/E-luku (price / earnings) =

Yritystasolla: markkina-arvo / (nettotulos - vähemmistöosuus tuloksesta)

Osaketasolla: Osakekurssi / osakekohtainen tulos

(Balance Consulting 2017.)

P/B-luku

P/B-luku kuvaa osakkeen hinnan ja osakekohtaisen oman pääoman suhdetta. Luku voidaan laskea joko osakekohtaisella ja yritystasolla. Se kertoo, kuinka moninkertainen yrityksen markkina-arvo on suhteessa taseen mukaiseen omaan pääomaan. P/B-luku on tyypillisesti korkea aloilla, jotka sitovat vähän pääomaa kuten esimerkiksi konsultointi. Pääomavaltaisilla toimialoilla, kuten teollisuudessa, luvut ovat yleensä matalia. (Balance Consulting 2017.)

P/B-luku (price / book value, käytetään myös lyhennettä P/BV) =

Yritystasolla: markkina-arvo / oma pääoma ilman vähemmistöosuutta

Osaketasolla: osakekurssi / osakekohtainen oma pääoma

(Balance Consulting 2017.)

Liikevaihtoon suhteutetut tunnusluvut

Tyypillisimpiä liikevaihtoon suhteutettuja lukuja ovat P/S- ja EVS-luvut. Näillä pyritään usein saamaan nopeasti summittainen käsitys yrityksen arvostuksesta. P/S-luku kuvaa yrityksen markkina-arvon ja liikevaihdon suhdetta. Se kertoo, kuinka moninkertainen yrityksen markkina-arvo on suhteessa vuosiliikevaihtoon. EVS-luku kuvaa yritysarvon suhdetta liikevaihtoon. Luvut ovat toimialariippuvaisia. (Katramo ym. 2013, 116–117; Kallunki & Niemelä 2004, 90.)

P/S-luku (price / sales) = markkina-arvo / liikevaihto (12kk)

EVS-luku (enterprise value / sales) = yritysarvo / liikevaihto (12kk)

(Balance Consulting 2017.)

3.2.3 Tuottoarvoon perustuvat arvonmäärittäsmallit

Arvonmäärittäsmallit perustuvat yrityksen tulevaisuuden tuottoarvoon ja ne antavat luotettavampia arvioita yrityksen arvosta kuin yksittäiset tunnusluvut. Malleissa otetaan yleensä huomioon rahan aika-arvo eli ne diskontataan arvonmäärittäshetkeen. (Kallunki, Martikainen & Niemelä 1999, 51, 82; Koski & Virtanen 2005, 85–86.)

Arvonmäärittäsmallit voidaan jakaa osinkomalliin, kassavirtaperusteiseen malliin ja lisäarvomalliin. Osinkoperusteinen malli on perinteinen malli oman pääoman määrittäksessä ja toimii lähtökohtana kehittyneemmille malleille. Osinkoperusteisessa mallissa yrityksen arvo on tulevien osinkojen nykyarvo. (Kallunki & Niemelä 2004, 103, 108.)

Kassavirtaperusteisessa mallissa arvo määritellään kassavirtalaskelmien perusteella. Mallin mukaan yrityksen arvo on tulevien kassavirtojen nykyarvo. Etuna mallissa on, että tilinpäätöksen harkinnanvaraisuudet kuten jaksotukset ja poistot eivät vaikuta kassavirtoihin. Sen avulla voidaan myös tarkastella tuloskehityksen edellytyksiä ja taustatekijöitä, jotka vaikuttavat tuloksen kasvuun. (Kallunki & Niemelä 2004, 108.)

Lisäarvomalli on tilinpäätösperusteinen ja pohjautuu osinkoperusteiseen malliin. Lisäarvomallissa käytetään arvonmäärittäksen lähtökohtana voittoja. Etuna on, että malli ei perustu pelkästään ennustearvoihin, vaan mallissa käytetään kirjanpidollisia arvoja, joihin lisätään yrityksen tulevat voittoennusteet. (Kallunki & Niemelä 2004, 119–120.)

3.2.4 Substanssiarvo

Substanssiarvo tarkoittaa yrityksen varoja, joista on vähennetty velat. Yleensä substanssiarvona käytetään omaisuuserien varsinaista arvoa, eikä kirjanpidollista, sillä usein kirjanpitoarvot eroavat käyvistä arvoista. Tämän vuoksi taseen omaisuuserät ja velat tulee oikaista ja arvostaa vastaamaan niiden käypiä arvoja. Arvostus ei ole aina helppoa, vaan siihen voi liittyä epävarmuutta eikä siinä myöskään ole otettu huomioon yrityksen tietotaitoa, jolla on vaikutusta tuloksenteeseen. (Suomen yrittäjät 2014; Koski & Virtanen 2005, 85.)

Substanssiarvo on helppo ja yksinkertainen menetelmä ja usein yrityksen minimiarvo (Suomen yrityskaupat Oy 2017b). Parhaiten substanssiarvon käyttö soveltuu yrityksille, jotka lopetetaan ja joiden ei oleteta tekevän enää voittoa tai tappiota (Koski & Virtanen 2005, 85).

3.3 Verotus

Ostajan näkökulmasta ajateltuna liiketoimintakauppa on verotuksellisesti parempi vaihtoehto. Kauppahinnat ovat pääsääntöisesti arvonlisäverottomia ja kaupan toteuttamisesta maksetuista asiantuntijapalkkioista koituvan arvonlisäveron maksaa myyjäyritys. Kaupanteon yhteydessä mahdollisesti syntyvät asiantuntijakulut esimerkiksi asiakirjojen laadinnasta ja kaupankohteen arvioinnista ovat yleensä ostajan verotuksessa vähennyskelpoisia kuluja. Liiketoimintakaupassa ei myöskään makseta varainsiirtoveroa, kuten osakekaupassa, ellei kauppaan kuulu kiinteistöjä tai arvopapereita. (Katramo ym. 2013, 201, 203; Suomen yrityskaupat Oy 2017.)

Lisäksi ostaja pystyy myös hyödyntämään poistoina hankitun kaluston arvon sekä ostetun yrityksen liikearvon (goodwill), mikä pienentää verotettavaa tulosta. Liikearvoa syntyy, kun kauppahinta on yleensä suurempi kuin liiketoiminnan kirjanpitoarvo. (Andoms Lakiasiat Oy 2015.)

Käytännössä koko kauppahinta voidaan vähentää vuotuisina poistoina liiketoimintakaupassa, lukuun ottamatta maa-alueita ja osakkeita, joista ei voi tehdä poistoja verotuksessa. Huomioitava kuitenkin on, että ostaja saa poisto-oikeuden vasta, kun hankitut omaisuuserät otetaan liiketoiminnan käyttöön. (Katramo ym. 2013, 200; Karsio ym. 2012, 154.)

Kauppahinta muodostaa ostajan verotuksessa vähennyskelpoisen hankintamennon, joka voidaan vähentää elinkeinoverolain säädösten mukaan. Poistojärjestelmä on erilainen eri omaisuuserille, joten kauppakirjassa tulisi olla yksilöity jokainen myyty omaisuuserä tai muuten kauppahinta jaetaan verotuksessa verotusarvojen suhteessa. (Katramo ym. 2013, 203; Immonen 2013, 75.)

Kauppahinta kohdennetaan omaisuuserille käypään arvoon asti. Käypä arvo on sellainen, johon omaisuuserä voitaisiin vaihtaa tai jolla velka voitaisiin kuitata pois. (Honkamäki & Pennanen 2010, 77.) Loppuosa, vähennettynä mahdollisten

velkojen määrällä, käsitellään liikearvona. Liikearvon osuus vähennetään elinkeinoverolain mukaan tasapoistoin pitkävaikutteisena menona todennäköisenä vaikutusaikanaan, kuitenkin 10 vuoden kuluessa. (Immonen 2013, 76; Katramo ym. 2013, 200; Karsio ym. 2012, 155.)

Usein kirjanpidollisesti käytetään menetelmää, jossa myyjän omaisuuserien kirjanpitoarvot siirretään suoraan ostajan taseeseen ja kauppahinnan sekä omaisuuden nettovarojen välinen ero kirjataan liikearvoksi (Honkamäki & Pennanen 2010, 76).

Hankintamenon ja käypien arvojen kohdistamista tulisi aina analysoida riittävän tarkkaan, jotta ostavan yrityksen tilinpäätös antaa jatkossa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen taloudellisesta asemasta ja toiminnasta. Kohdistamisella voi myös olla jatkossa olennainen merkitys yrityksen tuloksen muodostumiselle. (Honkamäki & Pennanen 2010, 76–79.)

Joissain tapauksissa kohdeyrityksen taseessa voi myös olla kirjattuna aiemmin hankittua liikearvoa, joka on voinut muodostua esimerkiksi aiemman yrityskaupan yhteydessä. Tällainen liikearvo on poistodellytysten suhteen erilainen ja se käsitellään osana substanssia ja poistetaan erillisenä menona taloudellisena vaikutusaikanaan. (Immonen 2013, 76.)

Mahdollinen lisäkauppahinta tulisi arvioida hankintahetkellä ja se kirjataan osaksi hankintamenoa. Lisäksi mahdolliset kaupassa siirtyvät aineettomat oikeudet, kuten toimiluvat tai patentit on myös kirjattava omaisuudeksi. (Honkamäki & Pennanen 2010, 80, 76.)

Arvonlisäverotuksen näkökulmasta luovutettavasta omaisuudesta ei tarvitse maksaa arvonlisäveroa, kun luovutus tapahtuu liiketoiminnan jatkajalle, joka ryhtyy käyttämään omaisuutta vähennyskelpoisessa toiminnassa (Immonen 2013, 78).

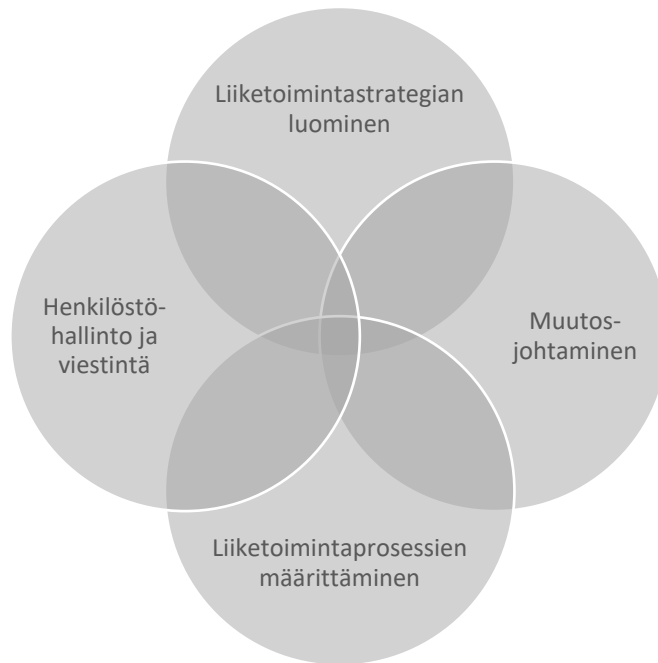
Mikäli kauppaan kuuluu kiinteistöjä tai arvopapereita, niistä maksetaan varainsiirtovero. Varainsiirtovero maksetaan kaupan kohteeseen kuuluvista kiinteistöistä (4 %) ja arvopapereista (1,6 %), kuten osakkeista. Vero lasketaan omaisuuden käyvän arvon mukaan. Veron maksamisesta vastaa ostaja varainsiirtolain mukaan, ellei erikseen sovita myyjän vastaavan siitä. (Immonen 2013, 78.)

3.4 Ostetun toiminnan sopeuttaminen

Kun yrityskauppa on toteutettu, ostettu yritys tulee integroida osaksi ostavan yrityksen liiketoimintaa. Integraatioprosessilla on olennainen osa siinä, kuinka suuria yrityskaupan hyödyt ovat ja kuinka nopeasti ne saavutetaan. Jotta muutokset häiritisivät mahdollisimman vähän varsinaista liiketoimintaa, tämä tulisi suunnitella huolellisesti. Tavoitteena on päästä toimimaan mahdollisimman nopeasti normaalilla tavalla. (Katramo ym. 2013, 441, 443.)

Sopeuttamisvaihe alkaa heti kaupan vahvistamisen jälkeen. Integroinnin suunnittelu tulisi kuitenkin aloittaa jo aiemmin, mielellään heti, kun kaupan varmistuminen alkaa olla todennäköistä. Keskimäärin integroinnin kesto on noin 100 päivää, mutta se voi vaihdella riippuen yrityksen koosta ja toiminnan luonteesta. Monet tekijät vaikuttavat integroinnin menestymiseen. Tärkeää on pysyä aikataulussa ja huolehtia tarvittavista resursseista. Integroinnissa huomioitavia sidosryhmiä ovat esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, mahdolliset alihankkijat, tavaran toimittajat ja muut yhteistyökumppanit. (Katramo ym. 2013, 443–445, 483.)

Integrointi voidaan jakaa eri osa-alueisiin (Kuvio 4). Lähtökohtana integroinnille ovat liiketoimintastrategian luominen ja liiketoimintaprosessien määrittely. Tällöin yritys määrittelee mitkä ovat yritysoston ja toiminnan tavoitteet sekä mitkä yrityksen toimintatavat tulevat olemaan tulevaisuudessa ja kuinka niitä mahdollisesti kehitetään. Henkilöstön osalta vaaditaan myös aikaa perehdyttämiseen ja kouluttamiseen, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitkä yrityksen toimintatavat ovat. Mikäli työntekijät eivät siirry ostetun liiketoiminnan mukana, tarvitaan aikaa myös uusien rekrytoimiseen. (Katramo ym. 2013, 446–447.)



Kuvio 4. Integroinnin osa-alueet

Lisäksi integrointiprosessissa tarvitaan muutosjohtamista ja avointa viestintää henkilöstön osalta. Panostaminen viestintään ja henkilöstön huomioimiseen on erityisen tärkeää, sillä se myös rakentaa ja vahvistaa keskinäistä luottamusta sekä edesauttaa integraation onnistumista. Työntekijät voivat tuntea epävarmuutta ja vastarintaa muutosta kohtaan, ja tärkeää olisikin auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen perusteet. Tässä auttaa viestintä (Kuvio 5). Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä, jotta vältetään huhuilta ja työntekijät tietävät missä mennään. (Katramo ym. 2013, 448–449; 489.)



Kuvio 5. Onnistunut viestintä (Katramo ym. 2013, 490)

3.5 Kasvun riskit

Kasvuun liittyy riskejä, joihin on syytä varautua ennalta, jotta välttytään ikäviltä yllätyksiltä. Kasvun tulisi olla hallittua ja oikeassa suhteessa yrityksen kannattavuuteen. Nopea kasvu edellyttää investointeja ja usein vierasta pääomaa, jolloin rahoituskulut kasvavat. Jos kasvu kannattaa heikosti ja sitoo paljon pääomaa, pääoman tuotto prosentit voivat laskea alle pääoman kustannusten tuhoten yrityksen omistaja-arvoa. Kasvu luo silloin yritykselle arvoa, kun kasvuun tarvittava sitoutuneen pääoman lisäys tuottaa enemmän kuin sen rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 335–336; Kallunki 2014, 112.)

Jos kasvu rahoitetaan pääasiassa velkarahalla, yritys on vaarassa ylivelkaantua, mikäli kannattavuus ei kehity kasvun mukana. Rahoittajien näkökulmasta ajateltuna kasvu ei saisi lisätä lainojen hoidon riskiä liikaa, vaan tärkeää on, että maksuvalmius säilyy. Suuret kertainvestoinnit tuottavat myös tuloa vasta pidemmällä aikavälillä ja tämä sitoo käyttöpääomaa nopeammin kuin uutta tulovirtaa saadaan. (Koponen 2016; Kallunki 2014, 112; Viitala & Jylhä 2013, 335–336.)

Uusien työntekijöiden sopeutumiseen tarvittava aika lisää myös yritystoiminnan haavoittuvuutta. Kriisejä voi syntyä myös johtajuudessa, vallan hajauttamisessa ja luottamuksessa henkilöstön välillä, kun yritys kasvaa. (Viitala & Jylhä 2013, 336–337.)

4 TULOSSUUNNITTELU

4.1 Tulossuunnittelun merkitys

Tulossuunnittelu on yrityksen tulevan tuloksen arviointia. Tulossuunnitelma osoittaa yrityksen tavoitteleman tuloksen muodostumisen toiminnan kannalta merkittävänä tuotto- ja kustannuserinä. Se osoittaa kuinka yrityksen toiminnan odotetaan kehittyvän ja mikä taloudellinen tilanne on eri vuosina. (Vilkkumaa 2005, 40, 401.)

Apuna tulossuunnitelman laatimisessa voidaan käyttää pienempiä budjetteja ja toimintasuunnitelmia, kuten myynti-, osto-, varasto- ja kustannusbudjetit sekä investointi- ja henkilöstösuunnitelmat (Vilkkumaa 2005, 403–404.)

Tulossuunnitelmaa käytetään investointien suunnitteluun ja tulevaisuuden taloudellisen tilanteen arvioimiseen. Tulossuunnitelman avulla ennakoidaan kasvuhankkeen vaikutusta yrityksen myyntiin ja taloudelliseen tilanteeseen. Tulossuunnitelmalla voidaan testata idean kannattavuutta ja se siis kertoo, onko yrityksellä edellytyksiä kasvuun ja auttaa arvioimaan rahoitustarpeita. (OP 2016b; 2016c.)

4.2 Kustannukset ja tuotot

Kustannukset ja tuotot luovat pohjan tulossuunnitelmalle. Tuotot muodostuvat palveluiden tai tavaroiden myynnistä. Kustannukset aiheutuvat tuotannontekijöiden hankinnasta. (Vilkkumaa 2005, 57.) Tällaisia ovat raaka-aineet ja tarvikkeet, muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijät, kuten toimitila, hallinto, markkinointi ja tietoliikennekustannukset sekä pitkävaikutteiset tuotannontekijät, kuten korot, rahoituskustannukset, vakuutukset ja poistot. Kustannusrakenne voi vaihdella toimialoittain ja esimerkiksi palvelualoilla painottuvat työvoimakustannukset. (Vilkkumaa 2005, 74; Viitala & Jylhä 2013, 309.)

Kustannukset voidaan luokitella myös kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset muuttuvat toiminnan mukaan suhteessa palvelun tai tuotteen määrään. Näitä voivat olla toimintaan liittyvät myynnin perusteella maksettavat henkilöstökulut, raaka-ainekulut ja alihankintakulut. Kiinteät kustannukset pysyvät samana riippumatta toiminnasta ja syntyvät usein riippumatta yrityksen myynnistä, kuten esimerkiksi vuokrat, hallintokulut, rahoituskustannukset ja kuukausipalkat. (Eklund & Kekkonen 2011, 42–43; Vilkkumaa 2005, 75–77.)

4.3 Tulossuunnitelman malli

Tulossuunnitelma muistuttaa tuloslaskelmaa ja sen tarkoituksena on eritellä tuotot ja kustannukset sekä tuoda ilmi yrityksen tulos. Se voidaan laatia tarpeiden mukaan usealla eri tavalla ja eri ajanjaksoille. Järkevintä on laatia tulossuunnitelma useammalle vuodelle, jotta kausia voidaan vertailla. (Vilkkumaa 2005, 400–401.) Taulukossa 1 on laadittu yksinkertainen tulossuunnitelman malli kolmelle vuodelle. Suunnitelmaan on myös mahdollista lisätä prosentuaaliset muutokset vertailun helpottamiseksi.

Taulukko 1. Tulossuunnitelman malli

TULOSSUUNNITELMA	vuosi €	vuosi €	vuosi €
Liikevaihto			
aineet ja tarvikkeet			
henkilöstökulut			
ulkopuoliset palvelut			
liiketoiminnan muut kulut			
Käyttökate			
suunnitelman mukaiset poistot			
Liiketulos			
korko- ja rahoituskulut			
verot			
Tulos			

Tulossuunnitelman pohjana on liikevaihto, joka kertoo yrityksen myynnin ilman arvonlisäveroja. Kun siitä vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset, saadaan käyttökate, joka kertoo, kuinka paljon liikevaihdosta jää katetta toiminnasta aiheutuvien kulujen jälkeen. (Balance Consulting 2017.)

Liiketulos (liikevoitto) kertoo, kuinka paljon toiminnan tuotoista jää käyttöön, kun käyttökatteesta vähennetään vielä käyttöomaisuuden kuluminen eli poistot. Toiminnan varsinainen tulos saadaan, kun liikevoitosta vähennetään rahoituskustannukset ja verot. Tällöin voidaan puhua myös nettotuloksesta. Se kertoo, kuinka paljon yritykselle jää tuotoista omaan käyttöön, esimerkiksi osinkoihin ja investointeihin. Jos veroja ei oteta laskelmiin mukaan, tulos osoittaa sen määrän, joka jaetaan verottajan ja yrityksen kesken. (Balance Consulting 2017; Vilkkumaa 2010, 171.)

5 KANNATTAVUUS

5.1 Toiminnan kannattavuus

Kannattavuutta voidaan pitää yritystoiminnan tärkeimpänä edellytyksenä. Jotta toiminnalla olisi jatkuvuutta, sen täytyy tuottaa tulosta. Kannattavuus voidaan määritellä eri tavoin. Yksinkertaisimmillaan se kertoo, että yrityksen vuoden tai jonkun muun ennalta määritellyn ajanjakson liikevaihto on suurempi kuin saman ajankohdan kustannukset. (Balance Consulting 2017; Vilkkumaa 2010, 44; 2005, 13.)

Jos yrityksen kannattavuus on heikko, toiminta on tappiollista ja yritys joutuu käyttämään omaa pääomaansa, joka ei riitä loputtomiin (Balance Consulting 2017). Lähtökohtaisesti voidaan siis ajatella, että jos yritys tuottaa vähemmän kuin kuluttaa, ei toiminta pysy kauaa pystyssä. Tuottojen tulisi kattaa kustannukset, yrityksellä tulisi olla käytettävissään tarpeeksi varoja maksujen hoitamiseen ja käytössä olevasta pääomasta mahdollisimman pieni osa tulisi olla vierasta pääomaa. Mitä enemmän yritys tuottaa voittoa, sitä pidemmälle selvittää kuluista ja investoinneista ottamatta velkaa sekä pystytään selviytymään vieraan pääoman takaisinmaksusta. (Viitala & Jylhä 2013, 306, 316.)

Kun yritys on kannattava, toimintaa on mahdollista laajentaa. Tällöin saadaan lisää tuottoja ja uusia työpaikkoja. Kasvuun tarvitaan investointeja. Suunniteltaessa yrityksen investointeja yrittäjällä on oltava selkeä käsitys yrityksen kannattavuudesta sekä siitä, miten investoinnit rahoitetaan. Toiminnan tulisi aina olla kannattavaa pitkällä aikavälillä, vaikka välillä toiminta voikin jostain syystä olla tappiollista. Tällaisia tilanteita voi syntyä suuria investointeja tehdessä. Alussa kannattavuus voi jopa heikentyä, kun tulosta ei vielä heti synny. Lyhyellä aikavälillä investointi voi tuottaa huomattaviakin menoja ja hyödyt voivat toteutua vasta pitkän aikavälin kuluessa. Vaaditaan taloudellista suunnittelua, jotta kasvun haasteista selvittää. (OP 2016a; 2016b; Viitala & Jylhä 2013, 306, 314.)

5.2 Kannattavuuden tunnusluvut metsäkonealalla

Kannattavuutta voidaan mitata ja seurata myös erilaisten tunnuslukujen avulla. Kannattavuuden mittarit voidaan jakaa liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin (Balance Consulting 2017).

Laajasti vakiintuneita tunnuslukuja ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate, liike-tulos ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti (Viitala & Jylhä 2013, 309; Eklund & Kekkonen 2011, 63).

Tässä työssä käydään läpi sellaisia puunkorjuualalla käytettyjä kannattavuuden tunnuslukuja, joihin saadaan alalta Finnveran tilastotietoa Toimiala online tietopalvelusta ja joita voidaan verrata tulossuunnitelman arvioituihin tietoihin.

Käyttökate

Käyttökate saadaan, kun liiketoiminnan tuotoista vähennetään muuttuvat kustannukset sekä poistot, rahoituskustannukset ja verot. Se kertoo toiminnan tehokkuudesta. Lukuun vaikuttaa toimialan luonne sekä pääomarakenne. Käyttökateprosentti toimii taloudellisen toiminnan mittarina saman alan yritysten vertailussa ja toiminnassa, jossa pääomakustannusten määrä ei ole kovin suuri. Arvioitaessa käyttökateen riittävyyttä tulisi ottaa huomioon poistojen, rahoituskulujen sekä voitonjakotavoitteen määrä. (Vilkkumaa 2005, 429; Balance Consulting 2017.)

$$\text{Käyttökate} = \text{Liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset}$$

$$\text{Käyttökate-\%} = 100 * \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$$

(Balance Consulting 2017.)

Ohjearvoja eri toimialoilta:

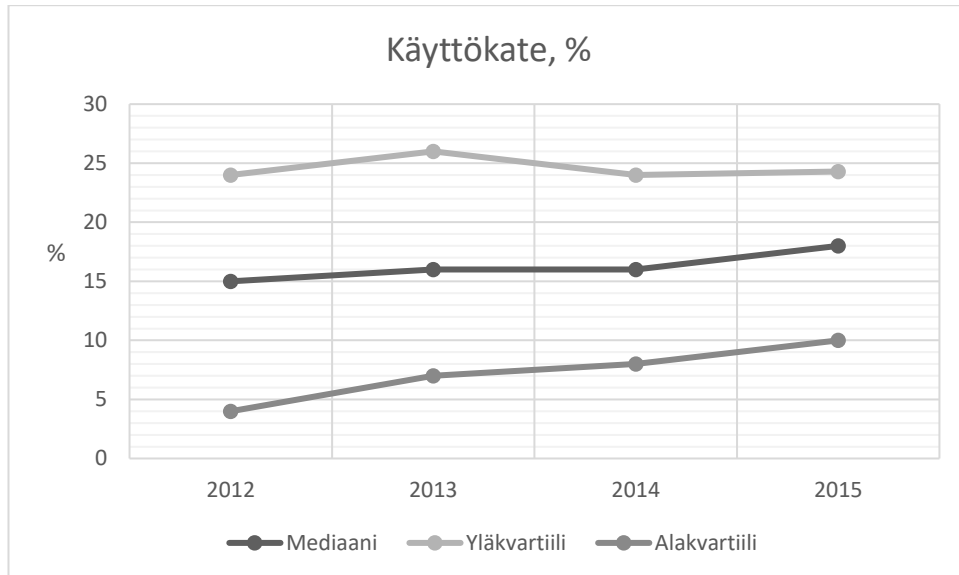
Kauppa 2–10 %

Palvelut 5–15 %

Teollisuus 10–25 %

(Yritystutkimus ry 2011, 61.)

Kuviossa 6 näkyy puunkorjuualan käyttökate-%. Luku on vaihdellut vuonna 2015 10 ja 24,3 % välillä.



Kuvio 6. Puunkorjuun käyttökate-% (Toimiala Online 2017)

Liiketulos

Liiketulos osoittaa kuinka paljon liiketoiminnan tuotoista jää, kun käyttökatteesta vähennetään poistot. Liiketuloksen tulisi kattaa muun muassa yrityksen rahoituskulut, verot ja voitonjako. Mitä pääomavaltaisempi yritys on, sitä korkeampi luvun tulisi olla. Negatiivinen liiketulosprosentti kertoo operatiivisista vaikeuksista. (Balance Consulting 2017.)

Liiketulosprosentti soveltuu yksittäisen yrityksen tai saman toimialan yritysten kannattavuuden vertailuun. Luku ei sisällä rahoituskuluja ja näin ollen velaton ja velkainen yritys ovat samalla viivalla vertailussa. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{Liiketulos} = \text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} - \text{toimintakulut} - \text{poistot ja arvonalennukset}$$

$$\text{Liiketulos-\%} = 100 * \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$$

(Balance Consulting 2017.)

Ohjearvoja:

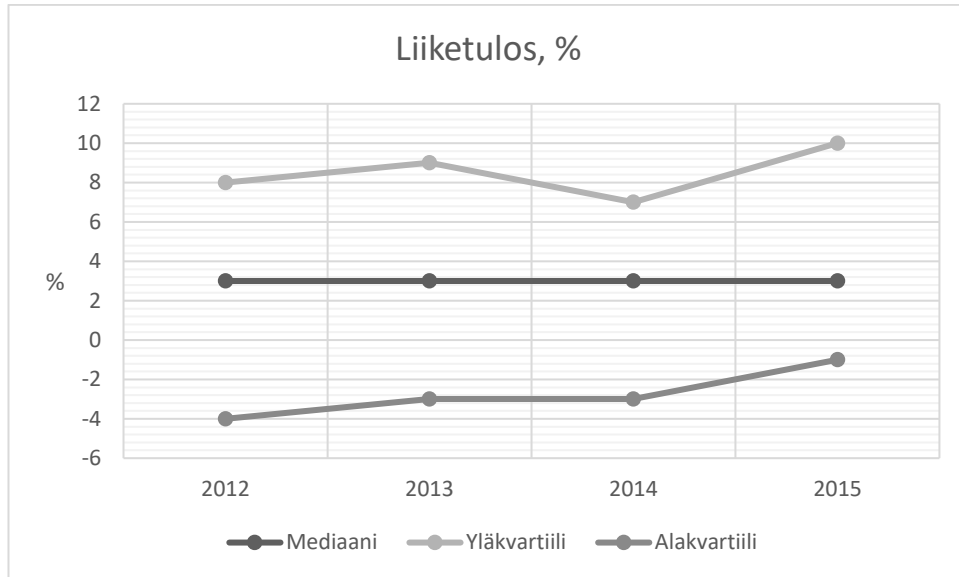
yli 10 % = hyvä

5–10 % = tyydyttävä

alle 5 % = heikko

(Yritystutkimus ry 2011, 62.)

Kuviossa 7 nähdään puunkorjuualan liiketulos-%. Vuonna 2015 luku on ollut -1 % ja 10 % välillä eli parhaimmillaankin tyydyttävällä tasolla.



Kuvio 7. Puunkorjuun liiketulos-% (Toimiala Online 2017)

Rahoitustulos

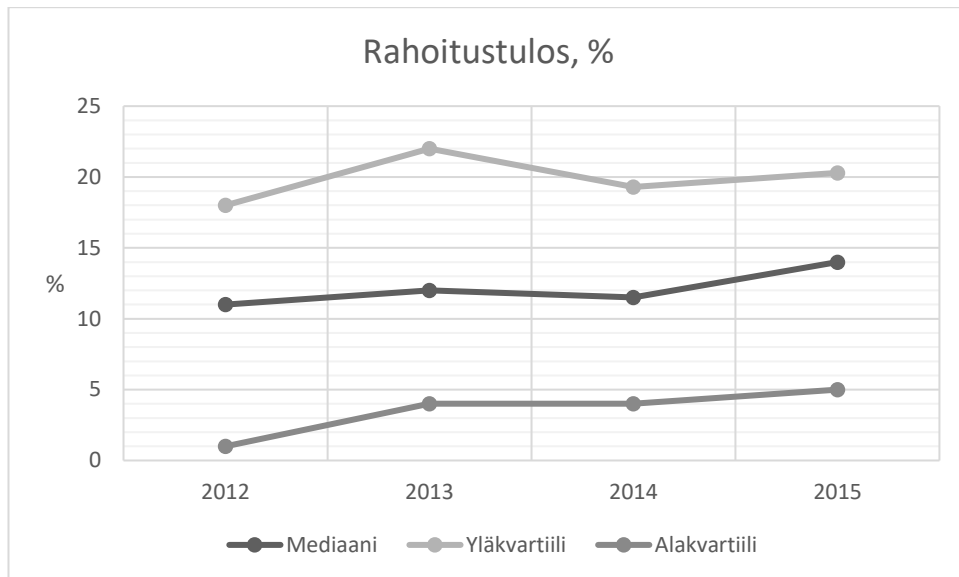
Rahoitustulos kertoo yrityksen tulorahoituksen määrän eli paljonko yritykselle jää liiketoiminnan tuotoista käytettäväksi (Vilkkumaa 2005, 431). Se kuvaa kuinka paljon tuottoja yrityksellä on käytettävissään lainojen lyhennyksiin, investointien omarahoitukseen ja omistajien voitonjakotarpeisiin. Luku on toimialakohtainen ja rahoittajien suosima tunnusluku: sillä pitäisi pystyä kattamaan vähintään lainojen lyhennykset. Negatiivinen rahoitustulos kertoo, että tulorahoitusta ei ole riittänyt ollenkaan lainojen lyhennyksiin tai voitonjakoon. Luku ei kuitenkaan kuvaa täysin yrityksen kassavirtaa johtuen erilaisista jaksotuksista. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{Rahoitustulos} = \text{nettotulos} + \text{poistot ja arvonalennukset}$$

$$\text{Rahoitustulos-\%} = 100 * \text{rahoitustulos} / \text{liikevaihto}$$

(Balance Consulting 2017.)

Kuviossa 8 nähdään puunkorjuualan rahoitustulos-%, joka on pysynyt alalla positiivisena ja vaihdellut 5 % ja 20,3 % välillä vuonna 2015.



Kuvio 8. Puunkorjuun rahoitustulos-% (Toimiala Online 2017)

Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI)

Sijoitetun pääoman tuotto-% osoittaa kyvyn tuottaa tuottoa sijoitetulle pääomalle ja mittaa yrityksen tuloksentuottamiskykyä. Sijoitetun pääoman tuotto on yksi tärkeimmistä tilinpäätösanalyysin tunnusluvuista. Sijoitetun pääoman tuotossa yrityksen tulos on suhteutettu yrityksen sitomaan pääomaan. Vähimmäistuoton tulisi olla vähintään vieraalle pääomalle maksettu korko. Luku soveltuu hyvin myös eri toimialojen yritysten väliseen vertailuun ja se oikaisee kokoeron aiheuttaman harhan. Tunnusluvun arviointia voivat vaikeuttaa suuret investoinnit, jotka eivät vielä ole ehtineet tuottaa tuloa. (Balance Consulting 2017; Vilkkumaa 2005, 433.)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-\%} = 100 * [\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}] / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$$

(Balance Consulting 2017.)

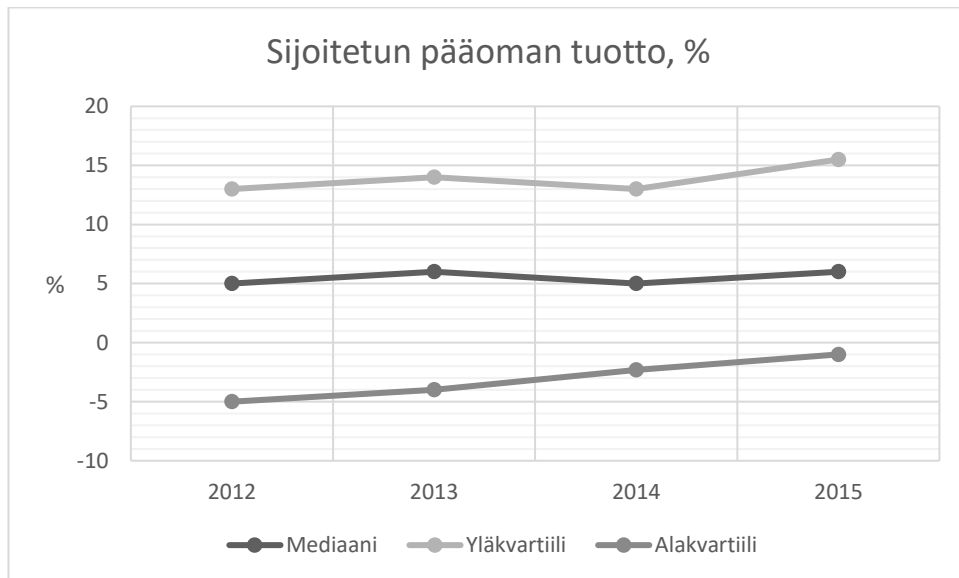
Ohjearvoja:

Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10–15 %
Tyydyttävä	6–10 %
Välttävä	3–6 %

Heikko Alle 3 %

(Balance Consulting 2017.)

Kuviossa 9 nähdään puunkorjuun sijoitetun pääoman tuotto-%. Vuonna 2015 luku on vaihdellut -1 % ja 15,5 % välillä eli ohjearvojen mukaan sijoittunut heikon ja hyvän väliin, keskiarvon ollessa noin tyydyttävällä tasolla.



Kuvio 9. Puunkorjuun sijoitetun pääoman tuotto-% (Toimiala Online 2017)

Nettotulos

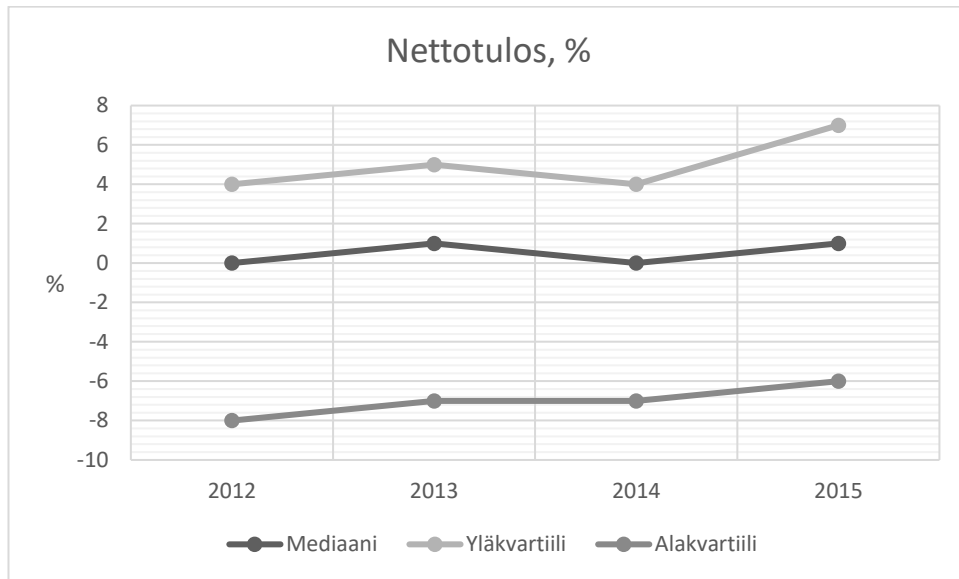
Nettotulos kuvaa varsinaisen toiminnan tulosta ja toimii yleensä voitonjakopäätösten pohjana. Pääasiassa voitonjakotavoitteet määräävät nettotuloksen riittävyyden ja vähimmäistason. (Balance Consulting 2017.) Mitä suurempi vieraan pääoman osuus on, sitä alhaisempi nettotulosprosentti voi olla (Vilkkumaa 2010, 171). Luku soveltuu eri toimialojen vertailuun. Nettotuloksen ollessa positiivinen yritys on selviytynyt liiketoiminnasta saamallaan tuloilla lainojen koroista ja käytöpääoman sekä investointien omarahoituksesta. (Balance Consulting 2017.)

$$\text{Nettotulos} = \text{liiketulos} \pm \text{rahoituserät} \pm \text{verot}$$

$$\text{Nettotulos-\%} = 100 * \text{nettotulos} / \text{liikevaihto}$$

(Balance Consulting 2017.)

Kuviossa 10 nähdään puunkorjuualan nettotulos-%. Luku on vaihdellut nollan molemmin puolin ja parhaimmillaan yltänyt noin 7 %:iin.



Kuvio 10. Puunkorjuun nettotulos-% (Toimiala Online 2017)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksella oli kaksi tarkoitusta: selvittää liiketoimintakaupan prosessia sekä laatia yritykselle tulossuunnitelma ja tarkastella kuinka liiketoimintakauppa vaikuttaisi yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu yrittäjän teemahaastatteluihin sekä yrityksen kirjanpitoaineistoon.

Aineistoa kerättiin pääasiassa syksyllä 2016. Haastattelun teemat valittiin teoria-aineiston pohjalta, joihin tuloksia verrattiin. Teemat koskivat yrityksen toimintaa, taloudellista tilannetta ja liiketoimintakauppaa. Tulossuunnitelma laadittiin kirjanpitoaineiston ja yrittäjän arvioiden mukaan. Tulosvaikutuksia analysoitiin tulossuunnitelmasta saatujen tunnuslukujen pohjalta, joita verrattiin yleisiin ohjearvoihin sekä Finnveran puunkorjuualan arvoihin.

6.1 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön toimeksiantajana on metsäkonealan yritys, joka on toiminut jo melkein 30 vuotta ja tarjoaa koneellista puunkorjuuta. Yrittäjän pyynnöstä työssä ei julkaista nimitietoja. Tutkimuksen tekohetkellä yritys toimitti puuta pääasiallisesti yksityiselle sahalle.

Yrityksen liikevaihto on vaihdellut 250 000 € ja 500 000 € välillä. Pääsääntöisesti yritys on toiminut aina 1–2 korjuuketjun voimin ja joskus mukana on ollut myös aliurakoitsijoita. Viimeisen parin vuoden ajan yrityksellä on ollut vain yksi hakkuukone ja yritys on työllistänyt yrittäjän itsensä lisäksi yhden työntekijän. Toinen yrittäjä on hoitanut korjuun. Yritys joutui supistamaan toimintaansa vähäisen työmäärän vuoksi vuoden 2015 alussa ja siitä seurasi myös liikevaihdon pienentyminen, joka nykyisellään on ollut noin 200 000 €.

Yrittäjän mukaan yrityksen taloudellinen tilanne ja tulos on vaihdellut paljon. Toisinaan on tullut voittoa, ja toisinaan on oltu tappiolla reilusti. Kahtena edellisenä vuotena yrityksen tulos on ollut negatiivinen johtuen liikevaihdon laskusta sekä aiemmista koneinvestoinneista ja niiden poistoista. Ongelmana on ollut myös toisinaan rahan tulon vaihtelut ja myyntisaamisten viivästyminen, mikä on hankaloittanut yrityksen kassavirtaa. Yrittäjän mukaan viime vuosina seisokkeja on ollut tavallista enemmän. Vaikka tulos on ollut negatiivinen, pääasiassa kaikki maksut

on kuitenkin saatu hoidettua lukuun ottamatta muutamia maksuvapaita lainanlyhennyksiä ja yrittäjä on saanut nostettua itselleenkin normaalia palkkaa. Osinkojen jakaminen sen sijaan on ollut yrittäjän mukaan harvinaista.

Yritys oli suunnitellut laajentamista jo jonkin aikaa, sillä nykyisellään tulorahoitus ei ollut riittävä ja toiminta olisi jatkunut tappiollisena. Liiketoiminnan osto tuli yritykselle sattumalta ajankohtaiseksi, kun samalla alalla toimiva yritys päätti myydä puunkorjuutoimintansa. Kauppaa alettiin pohtia ensimmäisen kerran keväällä 2016, kun myyjä kertoi suunnittelevansa liiketoiminnan myyntiä. Yrittäjät olivat tuttuja entuudestaan, ja myyjä ehdotti kauppaa, sillä tiesi ostajayrityksen laajentamissuunnitelmista. Tässä mielessä tapaus on ehkä hieman epätavallinen, sillä yritys ei ollut aiemmin pohtinut laajentamista liiketoiminnan oston kautta eikä ollut tämän vuoksi kartoittanutkaan tilannetta sen enempää. Tapaus oli kuitenkin yritykselle otollinen, sillä myyjäyritys toimitti puuta samalle sahalle. Ostaessaan liiketoiminnan yrityksen asiakassuhteet olisivat siis säilyneet samana mutta toiminta-alue olisi laajentunut. Näin ollen yrittäjällä itsellään oli jo ennestään paljon tietoa siirtyvän sopimuksen sisällöstä ja yrityksen toimintatavoista, joita olisi jatkanut. Varsinaisia neuvotteluja liiketoiminnan ostosta käytiin keskustellen ostajan ja myyjän välillä syksyllä 2016. Lisäksi sopimussiirtoa suunniteltiin asiakkaan kanssa, joka oli asian jo alustavasti hyväksynyt.

Ostettavaan liiketoimintaan kuului yksi korjuuketju eli hakkuukone ja ajokone. Liiketoimintakaupan hinnan määrittelyssä oli käytetty substanssiarvoa eli hinta oli määriteltävä velattoman omaisuuden, tässä tapauksessa koneiden, hinnan perusteella. Koneiden hinnat oli määriteltävä käyvän arvon mukaan ja ne oli määriteltävä ulkopuolinen konemyyjä. Koneiden lisäksi ostettavan liiketoiminnan hintaan oli määriteltävä mukaan liikearvo, joka koostui sopimusten arvosta ja mahdollisista siirtävistä työntekijöistä. Liikearvo sen sijaan oli myyjän itsensä määrittelemä.

Oston jälkeen yrityksen liikevaihdon arvioitiin tuplaantuvan. Liikevaihto perustuu ennalta sovittuihin hakkuumääriin ja hintoihin, ja se koostuu puunhakkuusta kahdella koneella sekä korjuusta yhdellä ajokoneella. Vaikka liikevaihto tuplaantuisikin, kasvua voidaan pitää maltillisena ja hallittuna tässä tapauksessa, sillä kyseessä on vain yksi ketju lisää. Metsäkonealalla liikevaihto voi kasvaa moninkertaiseksi, jos ostetaan useita ketjuja kerralla.

Liikevaihdon tuplaantuessa myös kulut kasvavat. Yrityksen kuluista iso osa koostuu materiaaliostoista, kuten polttoaineista ja varaosista, sekä henkilöstökuluista. Näiden arvioitiin kasvavan puolella liikevaihdon kasvaessa. Liiketoiminnan muihin kuluihin kuuluvat taloushallintoon liittyvät kulut, työterveyshuolto, työautoihin liittyvät ajoneuvokulut sekä matkakulut. Näidenkin arvioitiin kasvavan suhteessa toimintaan ja työntekijöiden määrään.

Myös yrityksen velat olisivat kasvaneet kaupan myötä, sillä omarahoitus ei ollut vaihtoehto vaan kauppa oli tarkoitus rahoittaa pankkilainalla. Rahoitusta alettiin suunnitella heti alkuvaiheessa. Yrityksen velat koostuvat kone- ja kalustoinvestoinneista, joista suurimpia ovat koneinvestoinnit. Kaiken kaikkiaan yritykselle olisi tullut uutta lainaa 290 000 €, jonka jälkeen lainaa olisi ollut koneista noin 490 000 €. Kokonaisvelkaantuneisuus olisi ollut yhteensä noin 565 000 €. Velkakin olisi siis lähes tuplaantunut. Lainan lyhennyksiksi arvioitiin noin 120 000 €.

Kirjanpidollisesti koneiden arvo olisi poistettu yrityksen poistosuunnitelman mukaisesti 25 %:n menojäännöspoistoina. Liikearvo olisi kirjattu aineettomaan omaisuuteen ja poistettu vaikutusaikanaan tasapoistoin.

Kaupan toteutumisen myötä yritys olisi laajentanut toimialuettaan ja käytännössä toiminta olisi jatkunut entiseen malliin, useammalla koneella ja työmaalla. Yrittäjä arvioi, että liiketoimintojen yhdistämiseen tarvittavat toimet olisivat olleet vielä melko vähäiset, sillä asiakassuhteet säilyisivät samana ja yrityksellä oli jo ennestään hyvät yhteistyöverkostot ja liikesuhteet. Olemassa olevista liikesuhteista varaosa- ja huoltopalveluita olisi täytynyt laajentaa, sillä koneet olivat eri merkkisiä kuin yrityksen nykyinen kone. Yrittäjä ei kuitenkaan nähnyt tätä ongelmallisena, sillä hänellä oli ennestään kokemusta monista eri merkeistä ja sitä kautta aiempia suhteita yrityksiin. Käyttöikää koneilla olisi yrittäjän arvioiden mukaan ollut vielä ainakin pari vuotta, jonka jälkeen olisi suunniteltu vaihtoa uudempiin.

Avainasemassa toiminnassa ovat osaavat työntekijät, joihin luottaa. Kun kalustoa ja toimintaa on enemmän, yrittäjä itse ei voi olla joka paikassa, vaan vaaditaan delegointia. Kasvun jälkeen yritys olisi työllistänyt kaksi uutta työntekijää. Alustavasti oli keskusteltu, että liiketoiminnan mukana siirtyisivät myös työntekijät. Yrittäjä oli kuitenkin myös varautunut uusien työntekijöiden rekrytointiin, joka olisi vienyt enemmän aikaa.

Tulossuunnitelma (Liite 1) kaupan suunnittelua ja rahoitusta varten laadittiin kolmelle vuodelle, jonka pohjalta laskettiin kannattavuuden tunnuslukuja (Taulukko 2). Tulossuunnitelma on tehty vuosille 2017–2019. Toteutunut vuosi 2016 oli ennen laajentamista, jolloin suunnitelma laadittiin. Se otettiin mukaan vertailun vuoksi. Luvut on arvioitu vuoden 2015 tilinpäätöksen ja vuoden 2016 kirjanpidon perusteella, sillä tilinpäätös ei tekohetkellä vielä ollut valmistunut. Luvut on laskettu siltä pohjalta, että kalusto pysyisi samana ja että rahoitus olisi kattanut vain koneiden hinnan, sillä neuvottelut liikearvon osalta olivat vielä auki.

Taulukko 2. Yrityksen kannattavuuden tunnusluvut

TUNNUSLUVUT	Toteutunut kausi	1.vuosi	2.vuosi	3.vuosi
Käyttökate-%	32,6	40	40	40
Liiketulos-%	-9,3	12	19	24,2
Nettotulos-%	-14	7,6	12,4	15
Rahoitustulos-%	27,9	35,6	33,4	30
Sijoitetun pääoman tuotto-%	-6,9	12,9	17,6	25,8

Taulukosta 2 nähdään toimeksiantajayrityksen kannattavuuden tunnuslukuja. *Käyttökateprosentti* yrityksellä on hyvä. Toteutuneena vuotena luku on 32,6 % ja kasvun jälkeen se nousee 40 %:iin. Huomioitava on, että käyttökate laskettaessa on oletettu karkeasti liikevaihdon ja kulujen pysyvän samana, minkä vuoksi kasvun jälkeiset luvut pysyvät myös samana. Luvut ovat korkeita verrattuna niin toimialan arvoihin kuin yleisiin ohjearvoihin nähden. Tämä voi selittyä sillä, että pääasiassa yrittäjä hoitaa huollot ja remontit, mikä vähentää kuluja verrattuna muihin alan yrityksiin.

Liiketulosprosentti on toteutuneena vuotena -9,3 % eli reilusti miinuksella, mikä on toimialankin lukuihin verrattuna selvästi huonompi. Tämä kertoo siitä, että myynnin määrä on liian vähäinen suhteessa investointeihin ja tulosta rasittavat suuret käyttöomaisuuden poistot. Seuraavina vuosina luku muuttuu positiiviseksi ja sitä voidaan pitää hyvänä. Yritystutkimus ry:n (2011, 62) ohjearvojen mukaan

luku on hyvä, kun se on yli 10 %. Yrityksen liiketulosprosentti on ensimmäisenä vuonna 12 %, seuraavana 19 % ja sitä seuraavana 24,2 %. Myös toimialan lukuihin verrattuna yrityksen luvut ovat parempia.

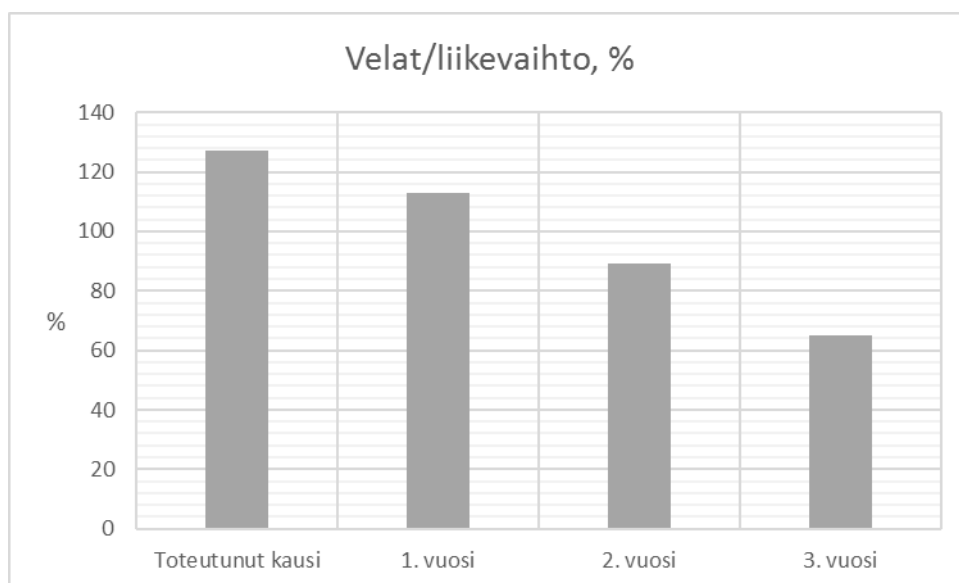
Myös *nettotulosprosentti* on toteutuneena vuotena tappiollinen liiketuloksen tapaan. Tämä kertoo siitä, että yritykselle ei ole jäänyt rahaa voitonjakoon tai investointien omarahoitukseen vaan toiminta on kannattamatonta (Balance Consulting 2017). Luku on -14 % ja toimialaankin verrattuna heikolla tasolla. Seuraavina vuosina kasvun jälkeen luku on positiivinen ja toimialan lukuihin verratessa voidaan havaita kehityksen olevan hyvä. Ensimmäisenä vuonna luku on 7,6 % eli yläkvartiilin tasolla ja sitä seuraavina korkeampi. Tällöin yritykselle jää rahaa voitonjakoon ja se on selviytynyt lainojen koroista ja investointien omarahoituksesta liiketoiminnallaan (Balance Consulting 2017).

Rahoitustulosprosentti yrityksellä on pysynyt positiivisena. Luvun ollessa positiivinen voidaan todeta, että yritys on pystynyt suoriutumaan lainojen lyhennyksistään (Balance Consulting 2017). Toimialan lukuihin vertaamalla voidaan havaita yrityksen rahoitustulosprosentin olevan tavallista parempi. Toteutuneena vuotena luku 27,9 % ja kasvun jälkeen luku nousee yli 30 %:iin. Toimialalla luku on parhaimmillaankin noin 20 %. Yrityksen rahoitustulosprosenttia voidaan siis pitää hyvänä.

*Sijoitetun pääoman tuotto*prosentti on toteutuneena vuotena ollut negatiivinen (-6,9 %) johtuen tappiollisesta tuloksesta. Luku on heikko toimialan lukuihin nähden. Seuraavina vuosina luku muuttuu positiiviseksi ja toimialan lukuihin verrattuna luvut ylittävät yläkvartiilin. Ensimmäisenä vuotena luku on 12,9 %, seuraavana 17,9 % ja sitä seuraavana 25,8 %. Myös ohjearvojen mukaan kehitystä voidaan pitää hyvänä. Balance Consultingin (2017) mukaan yli 15 % on erinomainen, mikä toteutuisi toisena ja kolmantena vuonna. Tällöin yritys on pystynyt tuottamaan tuottoa sijoitetulle pääomalle.

Koska toimialalla on tavallisesti korkea velkaantuneisuus, tarkastelin myös yrityksen velkaantuneisuutta suhteessa liikevaihtoon (Kuvio 11) kannattavuuden lukujen lisäksi. Lukuja laskettaessa on käytetty arvioituja korollisia velkoja, joten ne eivät ole täysin vertailukelpoisia ja näin ollen niitä voidaan pitää vain suuntaa antavina.

Ennen kasvua yrityksen velka suhteessa liikevaihtoon oli 127 %. Seuraavina vuosina velkaantuneisuus laskee liikevaihdon kasvaessa, vaikka velkaa onkin enemmän. Ensimmäisenä vuonna velkaantuneisuus on 113 %, seuraavana 89 % ja sitä seuraavana 65 %. Toimialan lukuihin verrattuna luvut asettuvat yläkvartiiliin ja mediaanin tasolle. Balance Consultingin (2017) yleisiin ohjearvoihin verrattuna luku on heikko ylittäessään 80 %, mutta korkea velkaantuneisuus on tyypillistä alalle, sillä investointeja täytyy tehdä ja harvemmin omarahoitus on alan yrityksille vaihtoehto.



Kuvio 11. Toimeksiantajayrityksen velkaantuneisuus suhteessa liikevaihtoon

Nykyisellään yrityksen toiminta vaatii liikevaihdon kasvua, sillä muuten toiminta jatkuisi tappiollisena ja oma pääoma olisi vaarassa. Kun nettotulos on negatiivinen, toiminta on kannattamatonta pitkällä tähtäimellä, sillä se syö omaa pääomaa (Balance Consulting 2017). Koska metsäkonealalla hinnat perustuvat yleensä ennalta sovittuihin taksataulukoihin, niihin ei voi vaikuttaa. Tämän vuoksi ainoa keino on kasvattaa liiketoimintaa ja töiden määrää, jotta liikevaihto kasvaisi. Tähän tarvitaan uusia koneinvestointeja, mikä tarkoittaa lisää velkaa. Laskelmat osoittavat, että vaikka velkaa otettaisiinkin lisää, edellytyksiä positiiviselle tulokselle kuitenkin on liikevaihdon kasvaessa.

Edellytykset liiketoiminnan laajentamiselle olisivat siis olleet olemassa, ja rahoituskin olisi pankin puolesta järjestynyt. Varsinaisia kauppaneuvotteluja yrittäjät

kävivät keskenään parin kuukauden ajan, mutta loppujen lopuksi ostajan ja myyjän näkemykset kauppahinnasta eivät kohdanneet. Ostaja teki tarjouksensa perustuen omiin tietoihinsa ja näkemyksiinsä siitä, mikä hinta toiminnasta olisi kannattavaa maksaa, mutta tämä ei tyydyttänyt myyjää. Kauppahinnassa pyrittiin tekemään kompromissejakin puolin ja toisin, mutta yhteisymmärrykseen ei päästy eikä kauppoja syntynyt.

6.2 Johtopäätökset

Metsäkonealaan ja sen kannattavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, ja myös toimeksiantajayritys on kokenut samoja vaikeuksia toiminnassaan, jonka vuoksi yrityksen tulos ja kannattavuus on vaihdellut. Viime vuosina kannattavuus on ollut heikko ja tulos tappiollista. Alalle tyypillisesti yrityksellä on paljon velkaa ja eniten yritystä rasittavat investoinnit ja niiden poistot suhteessa myynnin määrään.

Luottoa tulevaan kuitenkin on ja laskelmien pohjalta yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yrityksen tulos näyttää kasvun jälkeen paremmalta kuin toimialalla yleensä. Myös monet kannattavuuden tunnusluvuista olivat parempia toimialaan nähden. Luvut ovat kuitenkin suuntaa antavia karkeita arvioita, joten niitä ei voida pitää täysin pätevinä, mutta ne antavat kuitenkin suuntaa tuloksen kehittymisestä sekä toimivat apuna tulevaisuuden suunnittelussa. On myös otettava huomioon, että luvut voivat muuttua, jolloin tulostilannetta tulisi arvioida uudestaan. Koska alalla koneiden vaihtoväli on melko tiheä, voidaan olettaa, että lasketut luvut ja yrityksen tulos tulevat muuttumaan uusien investointien myötä, jolloin poistot aina kasvavat. Myös kulujen, kuten esimerkiksi polttoaineiden hintojen, tai palkkakustannusten, muutokset vaikuttavat lukuihin.

Kaupan myötä yritys olisi kasvattanut toimintaansa kahdella koneella ja työmäärä olisi lisääntynyt. Tulosten perusteella voidaan todeta, että jos arvioidut hakkuumäärät toteutuisivat, yrityksen liikevaihto kasvaisi ja tulos lähtisi kehittymään positiiviseen suuntaan laajentamisen jälkeen. Laajentamisen jälkeen yrityksen liikevaihto olisi noin keskivertoyrityksen tasolla ja yritykselle jäisi jakokelpoisia varoja osinkoihin sekä myös uusiin investointeihin. Edellytykset laajentamiselle ovat siis hyvät. Sitä puoltaa myös rahoituksen järjestyminen sekä yrityksen pitkä toimintahistoria.

Riskinä voidaan pitää töiden riittävyyttä. Hiljaisten kausien varalta tärkeää on entistä tarkempi kassanhallinta ja kulujen seuraaminen, sillä toiminnan kasvaessa kulut ja lainanlyhennykset ovat suuremmat, joiden maksujen kanssa voi tulla äkkiä ongelmia. Lisäksi koneet ovat vanhempia, joten niiden vaihtoon on varauduttava jossain vaiheessa. Koneilla on kuitenkin käyttöikä pari vuotta, joten toiminta ehtisi pyöriä hyvin ja yritys ehtisi kerryttää tulosta. Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja sen ylläpito ovat myös entistä tärkeämmässä osassa toiminnan kasvaessa, sillä yrittäjä ei voi tehdä kaikkea itse.

Työntekijöiden siirtyminen liiketoiminnan mukana olisi helpottanut toiminnan aloittamista eikä aikaa olisi tarvinnut käyttää rekrytointiprosessiin. Jokaisella on kuitenkin omat tapansa toimia, joten perehdyttämiseen ja yrityksen toimintatapojen läpikäymiseen tulisi panostaa, jotta toiminta pyörisi mahdollisimman sujuvasti alusta saakka, vaikka työntekijöiden työ ei varsinaisesti muuttuisikaan. Avoin viestintä lisää keskinäistä luottamusta, sitouttaa työntekijöitä ja sitä kautta vähentää myös yrittäjän omaa taakkaa.

7 POHDINTA

Yrityskauppaan vaikuttavat monet eri tekijät ja ostajan onkin syytä miettiä tarkoin mistä kannattaa maksaa ja kuinka paljon. Jokainen kauppa on omanlaisensa, vaikka se pääasiassa koostuukin samanlaisista elementeistä. Olennaista on panostaa huolelliseen suunnitteluun ja ostokohteen sekä yrityksen oman taloudellisen tilanteen kartoittamiseen.

Asiantuntijoiden apu arvonmäärityksessä on tärkeää, jotta saadaan mahdollisimman oikea ja puolueeton arvio hinnasta. Tässä kaupassa siirtyvää omaisuutta ei ollut paljon ja koneiden arvonmääritys on vielä suhteellisen helppoa. Liikearvon määrittäminen ei ole niin yksinkertaista. Koska myyjän kirjanpitoon ei päässyt tutustumaan opinnäytetyötä tehdessä, ei asiasta saatu syvällisempää tietoa. Mielenkiintoista olisi ollut tietää tarkemmin myyjäyrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siitä, millä perusteilla liikearvo oli muodostettu. Näiltä osin tarkastelu jäi vielä melko pintapuoliseksi, koska tähän ei ollut mahdollisuutta.

Tässä tapauksessa ostajan ja myyjän näkemykset eivät siis kohdanneet ja voidaan todeta, että hinta on monen tekijän summa. Kauppa syntyy vain, kun se tyydyttää molempia osapuolia. (Suomen Yrityskaupat Oy 2016.) Tutkimus kuitenkin osoitti, että yrityksellä on edellytykset ja tarve kasvuun. Vaikka kyseinen kauppa ei loppujen lopuksi toteutunutkaan, yritys pystyi joka tapauksessa kuitenkin hyödyntämään tehtyä tulossuunnitelmaa ja arvioita toimintansa suunnittelussa ja laajentamisessa muilla keinoin.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli pitkä mutta opettavainen prosessi. Opinnäytetyö oli varmasti haastavin osuus koko kolmen vuoden opiskelun aikana. Tutkimuksen teko ei ole mitenkään helppoa, vaikka aihe olisikin selvä ja sellainenkin, josta on jo aiempaa tietoa. Haastavimpana työssä pidin aineiston analysointia ja raportointia, sillä haastatteluissa tuli esille myös paljon asiaa, joka ei loppujen lopuksi ollutkaan niin oleellista tutkimuksen kannalta. Tärkeää oli pitää mielessä tavoite, mitä tutkitaan ja poimia mukaan tutkimuksen kannalta oleellimmat tiedot. Lisäksi oli haastavaa miettiä, kuinka kirjoittaa tiedot niin, että tutkimuksen eettisyys säilyy tutkittavien kannalta.

Työn tekeminen myös venyi ja aihetta tuli pyöriteltä mielessä kerran jos toisenkin. Tässä oli hyvät ja huonot puolensa. Välillä tuntui, ettei työ etene mihinkään

ja toisaalta taas ajan kanssa asioita ehti kypsytelläkin ja miettiä toisinaan suuntaakin uusiksi. Nyt taaksepäin katsoessa voin sanoa, että ymmärrän sen, miksi työtä kannattaisi työstää jatkuvasti eteenpäin ja puristaa mahdollisimman tiiviissä aikataulussa valmiiksi.

Kaiken kaikkiaan koen, että loppujen lopuksi työstä saatiin ihan hyvä kokonaisuus, jossa saatiin vastauksia siihen, mitä oltiin hakemassakin. Tarkoituksena oli selvittää liiketoimintakaupan prosessia ja sen vaikutuksia yrityksen toimintaan, missä onnistuttiin mielestäni ihan hyvin. Lisäksi työn tuloksena laadittiin yritykselle sen tarvitsema tulossuunnitelma. Työ tuotti paljon uutta ja hyödyllistä tietoa liiketoimintakaupasta itselleni. Lisäksi se selkeytti asioita myös toimeksiantajayritykselle, etenkin yrityksen taloudellisen tilanteen osalta.

Luotettavuutta ja työn onnistumista pyrittiin vahvistamaan mahdollisimman monipuolisilla ja uusilla, ajankohtaisilla lähteillä ja lähdemerkinnät laadittiin ohjeiden mukaan. Raportoinnissa pyrin esittämään asiat selkeästi ja perustelemaan tehdyt valinnat. Tutkimusaineistoa kerättiin kattavasti eri menetelmillä eli haastattelujen ja valmiiden aineistojen pohjalta, jotka täydensivät toisiaan. Tulossuunnitelma laadittiin yrityksen kirjanpitoaineiston ja yrittäjän arvioiden pohjalta, ja tunnusluvut laskettiin yleisten kaavojen mukaan, joita verrattiin ohjearvoihin. Lisäksi tulokset käytiin läpi yhdessä yrittäjän kanssa, jotta varmistutaan tietojen oikeellisuudesta. Tältä pohjalta tutkimuksen kokonaisuudesta saatiin mielestäni luotettava kuva, ja tulosten voidaan katsoa pätevän kohdeyritykseen, joskin on muistettava, että tulossuunnitelma ja tunnusluvut perustuvat arvioihin. Työssä noudatettiin myös eettisiä toimintatapoja ja kunnioitettiin toimeksiantajan toiveita eikä tuotu sellaisia tietoja ilmi, mitä ei haluttu julkistaa tai jotka olisivat voineet olla haitallisia esimerkiksi myyjälle.

Koska kannattavuus on vain yksi osa koko taloudellisen tilanteen arvioinnista, järkevää olisi jatkotutkimuksena tarkastella yrityksen tilannetta kokonaisvaltaisemmin, esimerkiksi tilinpäätösanalyysin pohjalta, ja seurata, kuinka yrityksen talous on kehittynyt liiketoiminnan kasvun jälkeen.

LÄHTEET

Andoms Lakiasiat Oy 2015. Yrityskaupan lajit. Viitattu 4.11.2016. <http://andoms.fi/fi/yrityskaupat/yrityskaupan-lajit>.

Balance Consulting 2017. Alma Talent Oy. Tunnuslukuopas. Viitattu 2.1.2017. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>.

Finnvera 2016. Liiketoimintakauppa. Viitattu 11.8.2016. <https://www.finnvera.fi/Kasvu/Tietoja-omistajanvaihdoksesta/Tietoa-omistajanvaihdoksesta?source=2762#liiketoimintakauppa>.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkamäki, T. & Pennanen, M. 2010. Yritysjärjestelyjen käsikirja: kirjanpito, verotus ja yhtiöoikeus. Helsinki: Talentum Media.

Härmä, O-P. 2015. Puuketjun alkupäässä kärsitään heikosta kannattavuudesta. Etelä-Saimaa 20.11.2015. Viitattu 31.8.2016. <http://www.esaimaa.fi/Online/2015/11/20/Puuketjun%20alkup%20p%20ss%20k%20rsit%20n%20h%20eikosta%20kannattavuudesta/2015119887188/4>.

Hänninen, J. 2017. Uutiset rohkaisevat metsäkoneyritystä investoimaan. Itä-Savo 3.2.2017. Viitattu 4.2.2017. <http://www.ita-savo.fi/uutiset/lahella/uutiset-rohkaisevat-metsakoneyritysta-investoimaan-katso-video-perheyrytyksen>.

Immonen, R. 2013. Yritysjärjestelyt. 6., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.

Jyväskylän yliopiston Koppa 2016. Tapaustutkimus. Viitattu 2.12.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Jyväskylän yliopiston Koppa 2017. Etiikka. Viitattu 8.2.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/etiikka>.

Kallunki, J-P., Martikainen, T. & Niemelä, J. 1999. Yrityksen arvonmääritys. Kauppakaari Oyj.

Kallunki, J-P. & Niemelä, J. 2004. Uusi yrityksen arvonmääritys. Helsinki: Talentum Media.

Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Karsio, T., Koila T., Vartiainen, S. & Äärilä, L. 2012. Yritystoiminnan uudelleenjärjestely. Helsinki: KHT-Media Oy.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2013. Yrityskauppa. 2., painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja.

Koneyrittäjät 2015a. Luokkamäki: Alempi tiestö kuntoon. Viitattu 20.1.2017. <http://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/medialle/tiedotteet/tiedotearkisto-2014-15/20151113.php>.

Koneyrittäjät 2015b. Koneyrittäjien markkinakysely ja kannattavuus selvitys: Koneyritysten keho tulos ei yllätä, investointien taso kyllä. Viitattu 20.1.2017. <http://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/medialle/tiedotteet/tiedotearkisto-2014-15/20151016.php>.

Koneyrittäjät 2016. Koneyrittäjien markkinakysely ja kannattavuus selvitys: Koneyritysten taloustilanne kireä. Tiedote. Viitattu 20.1.2017. <http://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/medialle/tiedotteet/tiedotteet-2016/20161028.php>.

Koneyrittäjät 2017. Metsäkoneala. Viitattu 4.1.2017. <http://www.koneyrittajat.fi/pages/etusivu/koneyrittajeaet/jaesenet/metsaekoneala.php>.

Koponen, T. 2016. Kannattavan kasvun jäljillä. Konnektor Oy. Viitattu 20.11.2016. <http://konnektor.fi/ajankohtaista/kannattavaakasvua/>.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Lapin AMK 2016. Opinnäytetyön toteuttaminen. Viitattu 30.11.2016. <http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMKtutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>.

Mynttinen, S. 2017. Yrittäjyys. Aalto-yliopisto. Viitattu 30.1.2017. http://pienyrityskeskus.aalto.fi/fi/wope/materiaalit/oppimateriaali_yrittajyys_fi.pdf.

OP 2016a. Tietoa yrittäjyydestä. Kannattava kasvu. Viitattu 4.9.2016. <https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/yritytajyys/kannattava-kasvu?id=73200&srcpl=8>.

OP 2016b. Budjetointi ja suunnittelu. Viitattu 4.9.2016. <https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/yritytajyys/budjetointi-ja-suunnittelu?cid=151512458&srcpl=4#9>.

OP 2016c. Tulossuunnitelmasta tietoa kasvumahdollisuuksista. Viitattu 4.9.2016. <https://www.op.fi/op/yritysasiakkaat/yritytajyys/tulossuunnitelmasta-tietoa-kasvumahdollisuuksista?cid=151599566&srcpl=3>.

Suomen yrittäjät 2014. Arvonmääritys. Viitattu 21.1.2017. <https://www.yrittajat.fi/yritytajan-abc/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys-316987>.

Suomen yritysmaat Oy 2016. Arvonmääritys. Viitattu 14.11.2016. https://www.yrityskaupat.net/vinkit_s.php?sid=902.

Suomen yritysmaat Oy 2017. Yrityskaupan verotuksesta. Viitattu 17.1.2017. https://www.yrityskaupat.net/vinkit_s.php?sid=903.

Toimiala Online 2016. Finnveran tilinpäätöstilastot. Puunkorjuu. Viitattu 28.12.2016. <http://www2.toimialaonline.fi/>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Kannattava Yritys. Jyväskylä: Gummerus.

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vuorela, A. 2015. Metsäkoneala totaaliseisokissa – talven puute, kvartaalitalous ja lakkouhka riesana. Yle-uutiset 11.12.2015. Viitattu 20.12.2016. http://yle.fi/uutiset/metsakoneala_totaaliseisokissa__talven_puute_kvartaalitalous_ja_lakkouhka_riesana/8521458.

Ylikoski, M. 2016. Metsä vetää puoleensa, vaikka liikevoittoa metsäkonetöistä on vaikea saada. Yle-uutiset 3.9.2016. Viitattu 16.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9142260>.

Yritys-Suomi 2016a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrityksen tai liiketoiminnan ostaminen. Viitattu 20.11.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-tai-liiketoiminnan-ostaminen1>.

Yritys-Suomi 2016b. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yritystoiminnan laajentaminen. Viitattu 22.11.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/yritystoiminnan-laajentaminen>.

Yritystutkimus ry 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 9., korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-kirja.

LIITTEET

Liite 1. Yrityksen tulossuunnitelma vuosille 2017–2019

Liite 1. Yrityksen tulossuunnitelma vuosille 2017–2019

TULOSSUUNNITELMA	Toteutunut kausi	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi
Liikevaihto	215 000	500 000	500 000	500 000
Aineet ja tarvikkeet	65 000	130 000	130 000	130 000
Henkilöstökulut	50 000	120 000	120 000	120 000
Ulkopuoliset palvelut	0	0	0	0
Liiketoiminnan muut kulut	30 000	50 000	50 000	50 000
Käyttökate	70 000	200 000	200 000	200 000
Suunnitelman mukaiset poistot	90 000	140 000	105 000	78 800
Liiketulos	-20 000	60 000	95 000	121 200
Korko- ja rahoituskulut	10 000	20 000	20 000	20 000
Välittömät verot		2 000	13 000	26 000
Tulos	-30 000	38 000	62 000	75 200