

Taneli Romakkaniemi, Samuli Uimaniemi

## **Uusiutuvan energia-alan kasvuyrityksen laajentuminen Norjaan**

Wind Controller JV Oy

## **Uusiutuvan energia-alan kasvuyrityksen laajentuminen Norjaan**

Wind Controller JV Oy

Taneli Romakkaniemi,  
Samuli Uimaniemi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijät: Taneli Romakkaniemi & Samuli Uimaniemi  
Opinnäytetyön nimi: Uusiutuvan energia-alan kasvuyrityksen laajentuminen Norjaan  
Työn ohjaaja: Matti Sippola  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2017 Sivumäärä: 60 + 5

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii oululainen Wind Controller JV Oy. Yritys tarjoaa asi-  
antuntijapalveluita uusiutuvan energian alalle, ja näitä palveluita ovat muun muassa etävalvonta-,  
koulutus- ja konsultointipalvelut. Yritys suunnittelee toimintansa laajentamista Norjaan, ja he halu-  
sivat tietoa käytettävissä olevista rahoitusvaihtoehdoista sekä investointikohteista ja vientiproses-  
sista. Työn tarkoituksena oli koostaa näihin edellä mainittuihin asioihin liittyen kattava paketti, jonka  
avulla yritys pystyy lähtee toteuttamaan laajentumisprosessia.

Työn tavoitteena oli selvittää mitä eri vaihtoehtoja yrityksen investoinnille on, ja miten investointi  
tulisi rahoittaa. Investoinnin kannattavuuden arviointiin luotiin laskentakaava. Lisäksi kuvattiin vien-  
tiä sekä vientiprosessin että viennin rahoituksen kannalta. Yrityksen toimiala ei tässä opinnäyte-  
työssä vaikuta rahoitus- ja investointimahdollisuuksiin, mutta toimialaa kuvataan sen omaleimai-  
suuden takia lukijalle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta pääteemasta, joita ovat vienti ja laajen-  
tuminen sekä rahoitus. Viitekehys koostuu monista kansainvälisistä sekä kotimaisista teemoja kä-  
sittelevistä teoksista. Lisäksi viitekehys sisältää myös teoriapohjaa internet-lähteistä, artikkeleista,  
haastatteluista ja uusiutuvan energian EU-direktiivistä. Empiirisessä osiossa toteutettiin laadullinen  
tutkimus, ja tutkimuksen tuloksia sovellettiin yhdessä teoreettisen viitekehysten kanssa parhaiten  
yritykselle sopivien laajentumisen vaihtoehtojen kartoittamiseen.

Opinnäytetyön tuloksissa on esitelty tutkimuksessa esiin nousseet investointikohteet, sekä niille  
sopivimmat rahoitusvaihtoehdot. Vaihtoehdot rajattiin kahteen kohteeseen sekä investointikohteen  
että rahoitusvaihtoehtojen osalta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös laskentakaava investoin-  
tien kannattavuuden arvioinnille. Laskentakaava menee toimeksiantajamme käyttöön, ja sitä voi-  
daan helposti soveltaa eri projekteihin. Kaava löytyy kokonaisuudessaan liitteistä, ja sen toiminta  
on avattu kattavasti.

Pohdinnassa on esitetty johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen jälkeen  
voidaan sanoa investoinnin olevan kannattava ja strategisesti järkevä. Vaihtoehtoja kuitenkin on  
monia, ja niitä pitää tutkia pidemmälle ennen varsinaista investointi- ja laajentumispäätöstä. Tämän  
opinnäytetyön tulokset voivat kuitenkin olla hyödyllisiä ja käyttökelpoisia myös muillekin yrityksille,  
kuin vain toimeksiantajalle.

---

Asiasanat: Vienti, Rahoitus, Investoinnit, Energia-ala

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics

---

Authors: Taneli Romakkaniemi & Samuli Uimaniemi

Title of thesis: Growth company in the renewable energy industry: Possibilities for expansion to Norway

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017      Number of pages: 60 + 5

---

The case company of this thesis Wind Controller JV Ltd. The company provides technical consulting services in renewable energy industry. At the moment the case company is planning to expand their business to Norway, and they are in need of information about different alternatives of how to finance their investment, what different options are available in terms of investment, and also about general information about the exporting process. The purpose of this thesis is to build a comprehensive package regarding to the above mentioned aspects, so that the case company can begin to execute the expansion process.

The goal of this thesis was to find out about solutions that are available for the case company's investment, and how that investment should be financed. In order to evaluate the viability of the investment, a formula was created. Exporting was discussed in this thesis by describing both the export process, and what options there are to finance the export. The company's field of business does not affect to the finance and investment options in this thesis, but due to the originality of the industry, it is presented to the reader.

The theoretical framework of this thesis is based on two main themes. These themes are exporting and expanding which also include financing the expansion. The framework of this thesis consists of multiple international and Finnish literary sources. In addition, the framework contains internet sources, articles, interviews and also a directive by the European Union regarding renewable energy policies. The empirical part of the thesis was a qualitative research, and the results of the research were applied together with the theoretical framework in order to determine the best solutions about expanding for the case company.

Based on the results of the research, the options were narrowed down to two solutions regarding both investment options and financing options. Another result of this thesis was the formula, created to evaluate the viability of the investment. The formula will be handed to the case company, and they can easily use and apply it to different projects. The whole formula can be found in the attachments, and its functions have been explained comprehensively.

Conclusions and follow-up questions are presented in the discussion part of the thesis. After the research was conducted, the investment can be seen financially and strategically viable. There are other options as well, and they need to be researched further before making the actual decisions about the investment and expansion. In addition to the case company, the results of this thesis can also be useful and applicable for other companies.

---

Keywords: Export, Financing, Investment, Energy industry

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMIALA .....	9
2.1	Toimiala .....	9
2.2	PESTE-analyysi .....	10
2.2.1	Poliittiset tekijät .....	10
2.2.2	Taloudelliset tekijät .....	11
2.2.3	Sosiaaliset tekijät .....	12
2.2.4	Teknologiset tekijät .....	12
2.2.5	Ekologiset tekijät .....	12
3	VIENTI .....	14
3.1	Vientiprosessi .....	14
3.2	Vaaditut investoinnit viennin aloittamiseksi .....	16
3.2.1	Toimipiste ja rekrytointi .....	17
3.2.2	Alihankkijan palveluiden osto .....	17
3.3	Viennin rahoitus .....	19
3.3.1	Viejän rahoitus .....	19
3.3.2	Ostajan rahoitus .....	20
4	RAHOITUS .....	22
4.1	Yrityksen pääomarakenne .....	22
4.2	Yrityksen tase .....	23
4.3	Rahoitusmarkkinat .....	24
4.4	Rahoitustekijät .....	24
4.5	Rahoitus- ja vakuutusyhtiöt .....	26
4.5.1	Finnvera .....	27
4.5.2	Tekes .....	27
4.5.3	ELY-keskus .....	27
4.5.4	Työeläkevakuutusyhtiöt .....	28
4.5.5	Garantia .....	28
4.5.6	Liikepankit .....	28
4.6	Investointirahoitus .....	29
4.6.1	Investointiprosessi .....	30

4.6.2	Tuottovaatimus .....	30
4.6.3	Investointilaskentamenetelmät .....	31
4.6.4	Eksplisiittinen ja implisiittinen kustannus .....	32
5	TUTKIMUSPROSESSI.....	34
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	34
5.2	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu .....	35
5.3	Aineiston hankinta.....	35
5.4	Aineiston käsittely ja tutkimuksen luotettavuus .....	36
6	TOIMEKSIANTAJA JA INVESTOINNIT .....	38
6.1	Investointikohde .....	38
6.2	Viennin mahdollisuudet.....	40
6.3	Rahoitusvaihtoehdot .....	40
6.4	Vaaditut takaukset ja vakuudet .....	42
7	JOHDettu LASKENTAKAAVA.....	43
7.1	Kaavan muuttujat ja menetelmät.....	43
7.2	Kaavan määrittely .....	44
7.3	Esimerkkilaskelma .....	45
8	TULOKSET .....	48
8.1	Rekrytointi .....	48
8.2	Alihankinta .....	49
9	POHDINTA.....	51
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

Uusiutuva energia, tuulivoima ja suomalaisten yritysten vienti ovat olleet uutisissa toistuvasti jo muutamien vuosien ajan. Yleinen trendi suurten yritysten, kuten teknologiajättien Googlen, Applen ja Facebookin, keskuudessa onkin saada koko energiatarve tuotettua uusiutuvia energialähteitä käyttämällä (Moodie 2016, viitattu 2.5.2017). Tuulivoima on herättänyt keskustelua Suomessa sen vastustajien ja puolestapuhujien välillä niin kauan kuin sitä on käytetty. Erityisesti ympäristövaikutukset ovat olleet keskusteluiden aiheena (Hartikainen 2016, viitattu 2.5.2017).

Toimialaan ei tässä opinnäytetyössä kiinnitetä suurta huomiota, sillä toimeksiantaja on teettänyt markkinatutkimuksen Norjasta, eikä sen tutkiminen olisi tässä hyödyllistä. Toimialaa kuvataan kuitenkin sen verran, että lukijalle tulee yleinen käsitys Norjan uusiutuvan energian alasta. Tämän toimialan kuvauksen apuna on käytetty PESTE-analyysia, ja se on referoitu suureksi osaksi yrityksen hallussa olevasta markkinatutkimuksesta.

Huomio suomalaisyritysten vientiin on kiinnittynyt muun muassa kilpailukykysovimuksen myötä, ja viennin merkitystä kansantaloudelle on korostettu (Suomen Yrittäjät 2017, viitattu 2.5.207). Tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin uusiutuvan energia-alan asiantuntijayrityksen viennin toteuttamista. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mahdollisia rahoitusvaihtoehtoja vientiin vaadittavien investointien toteutukseen. Lisäksi käsitellään erilaisia mahdollisuuksia investointikohteina. Yrityksen tavoitteena on saada toimintaansa laajennettua Norjan markkinoille, ja tämä on päätetty aloittaa investoimalla aktiiviseen myyntiin. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan siihen, miten toimeksiantajamme voisi rahoittaa ja toteuttaa investointinsa Norjaan. Lisäksi selvitettiin mitä käytännön toimenpiteitä nämä vaihtoehdot vaativat, ja kuinka investoinnin kannattavuutta voidaan tutkia.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä oli selvittää kuinka pienen tai keskisuuren yrityksen laajentuminen ulkomaille toteutetaan rahoituksen ja viennin osalta. Lisäksi tutkittiin laajentumiseen liittyvän investoinnin kannattavuutta. Laajentumisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä myyntitoiminnan aloittamista Norjan markkinoilla. Investoinnin kannattavuutta tutkittiin yleisesti tunnettujen laskentamenetelmien avulla, ja niiden avulla luotiin soveltava laskentakaava. Tähän laskentakaavaan sisällytettiin myös riskikerroin, jonka avulla voidaan tutkia riskin vaikutusta investoinnin kannattavuuteen.

Opinnäytetyön alussa kerrotaan tietoperustaa ratkaisujen ymmärtämisen tueksi. Lisäksi tietoperustan on tarkoitus selvittää myös toimeksiantajallemme tulevaisuudessa mahdollisesti eteen tulevia ongelmia. Tietoperustan tueksi toteutettiin myös teemahaastatteluita, joiden tarkoituksena oli antaa uusia näkökulmia sekä kokemuksia toimeksiantajallemme. Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat vientiprosessi, investointi ja rahoitus viennin sekä investointien osana. Tietoperustaan on koottu vientiprosessin teoriaa sekä viennissä tyypillisimmin käytettyjä rahoituskeinoja. Lisäksi kuvataan erillään investointien rahoitus, ja sen vaikutus yrityksen tilanteeseen yleisesti.

Työn tavoitteena on esitellä toimeksiantajalle mahdollinen rahoitusvaihtoehto heidän valitsemaalleen strategialle laajentumisen toteuttamiseksi. Lisäksi toimeksiantajalle luotiin investoinnin kannattavuuden tutkimisen helpottamiseksi Excel-kaava. Tarkat rahoitusvaihtoehdot ja –laskelmat kuitenkin jätetään tässä raportoimatta, ja ne esitellään vain toimeksiantajalle. Kaavan toiminta esitellään kuitenkin tasaluvuilla, jotta sen toimintaa voidaan arvioida. Lisäksi pohdinnassa esitetään jatkotutkimusaiheita, ja arvioidaan työn onnistumista.



## 2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMIALA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen, 2012 perustettu uusiutuvan energia-alan asiantuntijayritys nimeltään Wind Controller JV Oy. Yrityksellä on henkilöstöä noin 20 henkilöä. Liikevaihto on kasvanut vuosittain, mutta on tällä hetkellä alle viisi miljoonaa euroa. Yritys toimii tällä hetkellä pääsääntöisesti Pohjois-Euroopan alueella. Vientiä ei kuitenkaan ole merkittävästi Norjaan tai Ruotsiin, ja sen vuoksi toimeksiantaja onkin kiinnostunut toiminnan laajentamisesta Norjaan ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017.)

Yritys perustettiin suuren suomalaisen toimijan jalanjäljissä. Kun tämä toimija oli lopettamassa toimintaansa, entiset työntekijät alkoivat muodostaa yritystä, joka hoitaisi voimaloiden ja sähköasemien etävalvontaa. Lisäksi tarjottaviin palveluihin kuuluivat voimaloiden ylläpidon ja käytönjohtajuuden tehtävät. Toiminnan laajuutta kasvatettiin myös ottamalla tarjontaan koulutuspalveluita sekä tarkastustoimintoja. Tulevaisuudessa kasvua haetaan ulkomailta, sekä muista uusiutuvan energian muodoista. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017.)

Toimeksiantaja yrityksen vahvuutena on pitkä kokemus tuulivoima-alalta, sekä vahva verkosto ja asiakkuudet. Yrityksen tarjoaman etävalvonta-palvelun tärkeimpänä vahvuutena on sen ympärivuorokautinen toiminta, sekä sen luotettavuus. Vahvuutena nähdään myös pienen yrityksen ominaisuudet, joita ovat joustavuus, ketteryys ja nopeus. Yrityksen yhteistyökumppanit voidaan jakaa tuulipuistojen sekä myllyjen omistajiin, energiayhtiöihin, huolto- ja korjausyrityksiin sekä valmistajiin. Toimijoiden koko vaihtelee pienistä yrityksistä suuriin kansainvälisiin konserneihin. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017.)

### 2.1 Toimiala

Norjan markkinoilla toimii tällä hetkellä viisi potentiaalista kilpailevaa yritystä. Ne tarjoavat osittain samoja palveluita kuin toimeksiantajayritys. Toimeksiantajayrityksemme kuitenkin miettii vielä palveluita, joita he lähtevät viemään Norjaan. Näistä kilpailijoista ainoastaan yksi on norjalainen yritys. Muiden yritysten toimipisteet sijaitsevat naapurimaissa ja Saksassa. Norjalaisen kilpailijan toimipiste sijaitsee maan eteläosassa. (Arctic Business Corridor 2016.)

Turbiinien valmistajat tarjoavat voimaloilleen takuuhuolto- ja takuuvälvontasopimuksia. Kasvava osa näistä sopimuksista kuitenkin umpeutuu lähitulevaisuudessa, ja näin ollen avaa mahdollisuuden päästä markkinoille. (Arctic Business Corridor 2016.) Tämä kuitenkin vaatii sitä, että toimeksiantajayrityksemme pystyy tarjoamaan palveluita kilpailukyiseen hintaan sekä kasvattaa verkostoaan ja tunnettuuttaan Norjan markkinoilla. Tammikuussa 2017 Norjassa tuotettiin 1,8 % kaikesta sähköstä tuulivoimalla. Määrän odotetaan kuitenkin kasvavan. (Statistisk sentralbyrå 2017, viitattu 29.3.2017.)

Toimeksiantajayrityksemme toiminnan pohja on tuulivoima-alalla ja sen asiantuntijapalveluiden myynnissä. Suomessa tuulivoima on kasvava energiamuoto, vaikka tuulivoima herättääkin paljon keskustelua julkisuudessa puolesta ja vastaan. Kuitenkin toimeksiantajamme hakee kasvua toimintaansa myös muista uusiutuvan energian muodoista, kuten aurinko- ja vesivoimasta. Opinnäytetyössämme emme kuvaa kohdemaan toimialaa tarkasti, sillä yrityksellä on hallussaan markkinatutkimus. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017)

## **2.2 PESTE-analyysi**

Uusiutuva energia-ala koostuu aurinkoenergiasta, tuulivoimasta, vesivoimasta, geotermisestä energia ja maalämmöstä, sekä biopohjaisista polttoaineista. Tässä opinnäytetyössä paneudumme kuitenkin tuulivoimasektorille. Toimeksiantajayrityksemme tarjoaa etävalvontapalveluita näille voimalaitoksille, sekä sähköasemille. Seuraavassa käymme Norjan toimialaa läpi PESTE-analyysin avulla, ja tärkeimpänä lähteenä käytämme tässä kuvauksessa toimeksiantajayrityksen hallussa olevaa markkinatutkimusta (Arctic Business Corridor 2016). Tämän hetkisten tietojen perusteella markkinatilanteessa ei ole tapahtunut muutoksia Arctic Business Corridor –julkaisun jälkeen.

### **2.2.1 Poliittiset tekijät**

Norja on perinteisesti ollut tunnettu öljyvarainnoistaan sekä vesivoimastaan, ja erityisesti vesivoima kattaa erittäin suuren osan Norjan energiatuotannosta. Lisäksi Norja on tunnettu edelläkävijänä ympäristöystävällisen energian tuottamisessa, ja tämä näkyikin vuonna 2010, kun hiilidioksidipäästöt olivat matalimmillaan sitten vuoden 1995. Kuitenkin vuoden 2010 jälkeen päästömäärät ovat olleet kasvussa, ja tämän vuoksi Norjan hallitus hyväksyi aloitteen tuulivoiman kapasiteetin kasvattamisesta. Norjan hallitus investoi tuulivoimakapasiteetin kasvattamiseen yli 3,3 miljardia dollaria,

ja tämän investoinnin myötä kapasiteetin arvioidaan kasvavan yli 2,0 gigawattiin vuoteen 2020 mennessä. (Arctic Business Corridor 2016.)

Uutistoimisto Reutersin mukaan Norjan liberaalimmat johtajat ovat alkaneet työskennellä vihreämmän ilmaston ja vihreämmän budjetin eteen. (Doyle, viitattu 8.2.2017) Vastustusta tuulivoimainvestoinnit saavat lähinnä ympäristöjärjestöiltä, jotka kokevat suurten tuulivoimalaitosten pilaavan maiseman. Saman kaltaista vastustusta tuulivoima kohtaa myös muualla maailmassa. Poliittisista tekijöistä on muistettava myös se, että Norja ei ole osa Euroopan unionia, mutta kuuluu kuitenkin Euroopan vapaakauppajärjestöön (EFTA). (Arctic Business Corridor 2016.)

### **2.2.2 Taloudelliset tekijät**

Tuulisähkön hinnan odotetaan laskevan seuraavan 15 vuoden aikana huomattavasti Pohjoismaiden markkinoilla. Norjassa ei olekaan saavutettu vielä tilannetta, jossa tuulisähkö olisi kaupallisesti kannattavalla tasolla. Norjassa on käytössä yhteinen tukijärjestelmä Ruotsin kanssa. Norja kuitenkin haluaa eroon järjestelmästä, sillä sen seurauksena pääomasijoittajat ovat vieneet pääomaansa muualle. Tavoitteeksi on asetettu, että järjestelmästä luovuttaisiin vuoden 2020 jälkeen, ja se korvattaisiin jollain toisella tukimuodolla. (Arctic Business Corridor 2016.)

Vuonna 2013 Norja käytti 1,7 % bruttokansantuotteestaan uusiutuvan energian tutkimus- ja kehittämissyöhön. Vuodesta 2015 alkaen Norja on kuitenkin uudelleen allokoanut tutkimus- ja kehityssyöhön käytettävän määrän, ja siirtänyt osan siitä ilmastonmuutoksen tutkimiseen. (Arctic Business Corridor 2016.) Energia yhtiö St1 on selvittämässä kahden tuulivoimapuiston rakentamista pohjois-Norjaan. Yhtiö on lisäksi osakkaana yhdessä S-voiman kanssa suomalaisessa TuuliWatti Oy:ssä, joka onkin toimeksiantaja yrityksen yhteistyökumppaneita. Päätös tuulivoimapuistojen rakentamisesta saadaan ensi vuonna, mutta tämä kuitenkin osoittaa Norjasta löytyvää potentiaalia. (Nikula 2017, viitattu 22.3.2017)

### **2.2.3 Sosiaaliset tekijät**

Sosiaalisia tekijöitä ovat muun muassa tuulivoimapuistojen vastustajat, sillä puistojen koetaan pilaa laavan maisemaa. Toimeksiantajayritys ei itse omista eikä rakennuta tuulivoimaloita, ja näin ollen välttää negatiivisen julkisuuden. Lisäksi onshore-voimaloiden, jotka sijaitsevat maalla, ja mahdollisesti lähellä ihmisiä, koetaan aiheuttavan melusaastetta. Offshore-voimaloiden rakentaminen on kasvava trendi, sillä niiden avulla pystytään käyttämään hyödyksi parempia olosuhteita tuulivoiman tuottamiseen, ja välttämään sidosryhmien välisiä ristiriitoja. (Arctic Business Corridor 2016.)

Mikäli voimalat kuitenkin rakennetaan maalle, pyritään maankäytössä ottamaan huomioon eri näkökannat. Puistojen suunnitteluvaiheessa järjestetään usein kuulemis- ja yleisötilaisuuksia, mutta nämä voivat kuitenkin pahimmillaan johtaa hankkeen alasajoon. Kuitenkin on muistettava uusiutuvan energian positiivinen imago, ja sen mukana tuleva ajatus vastuullisuudesta ja vihreydestä. (Arctic Business Corridor 2016.)

### **2.2.4 Teknologiset tekijät**

Norjan hallituksen tukeminen teknologiseen kehitysohjelmaan ja tutkimukseen on tuottanut tulosta. Sen seurauksena tuulivoimaloista on saatu energiatehokkaampia ja kestävämpiä, erityisesti offshore-voimaloiden kohdalla, jotka sijaitsevat vesistön päällä. Norjan uniikkeista sääolosuhteista johtuen voimalat tarvitsevat normaalia kestävämpää ja mukautuvampaa laitteistoa. Lisäksi materiaaliset vaatimukset voimaloissa ovat haastavia. Pohjois-Norjan sähköverkko on kuitenkin vielä riittämätön kaiken tuulivoimakapasiteetin käyttöönottoon. Sitä tulisikin kehittää, jotta investoinnit olisivat mahdollisia, ja tavoitteena on rakentaa koko maan kattava sähköverkko. Lisäksi tuulivoimalla tuotetun sähkön vientiä pyritään lisäämään rakentamalla verkkoa myös naapurimaihin. (Arctic Business Corridor 2016.)

### **2.2.5 Ekologiset tekijät**

Euroopan talousalueeseen kuuluvat maat ovat asettaneet omat tavoitteensa uusiutuvan energian tuotannolle. Norja on asettanut tavoitteekseen tuottaa 67,5 % energiasta uusiutuvasti vuoteen 2020 mennessä. EU-direktiivin tavoite on se, että talousalueella käytettävästä energiasta tuotettaisiin

uusiutuvasti vähintään 20 % vuoteen 2020 mennessä. Norja on kuitenkin ylittänyt tavoitteensa kirkkaasti. (Holter 2013, viitattu 8.2.2017.) Tuulivoima nähdään yleisesti ongelmattomana energiamuotona, mutta sen on todettu myös aiheuttavan haittoja ympäristölle, kuten lintujen ja lepakoiden kuolemia (Hartikainen 2016, viitattu 20.2.2017).

### 3 VIENTI

”Tavaroiden ja palvelujen vienti koostuu tavaroita ja palveluja koskevista myynneistä, vaihtokaupoista, lahjoista tai avustuksista kotimaisilta talousyksiköiltä ulkomaisille talousyksiköille” (Findikaattori 2017, viitattu 20.3.2017).

Toimeksiantaja yrityksen nykyinen vienti pohjautuu vanhoihin asiakassuhteisiin ulkomailla. Tämän hetkinen vienti kohdistuu lähinnä Viroon, Ruotsiin ja Keski-Eurooppaan. Vienti keskittyy etävalvontapalveluiden tarjoamiseen ulkomaisiin voimaloihin, joten vientiprosessia ei sanan varsinaisessa merkityksessä ole olemassa tällä hetkellä. Yrityksellä ei ole toistaiseksi ollut uusasiakashankintaa ulkomailla, mutta tähän ollaan hakemassa muutosta. Toimeksiantaja ei ole myöskään kuvannut omaa vientiprosessiaan, eikä heillä ole käytössään vientisuunnitelmaa. Yrityksellä on käytössä Finnveran takaama luotollinen tili toimintansa rahoittamiseen. Lisäksi he ovat hankkimassa konsulttiapua kansainvälistymisstrategiansa luomiseen ja sen suunnitteluun sekä toteuttamiseen. (Team Finland Service proposal, 2017.)

Tässä kappaleessa avataan vientiprosessiin valikoitu Vahvaselän teoria, ja kerrotaan myös viennin rahoitusmahdollisuuksista. Lisäksi käsitellään toimeksiantajan mielestä sopivimpia vaihtoehtoja laajentumisen toteuttamiseksi. Näistä kuitenkin kerrotaan hyvin lyhyesti, sillä niitä käsitellään myös Toimeksiantaja ja Investoinnit –kappaleessa.

#### 3.1 Vientiprosessi

Vientiprosessin voidaan katsoa perustuvan kaupansaannin varmistamiseen ja kasvattamiseen asiakkaalta, tuotteen toimittamiseen vaaditussa kunnossa sekä oikea-aikaisesti, ja maksun saamiseen. Näiden asioiden onnistuminen vaatii vientitoimintojen ja asiakirjojen huolellista ylläpitoa. Myyjän tulee lisäksi olla tietoinen mahdollisista muutoksista koskien vientiä ja sen rajoituksia, sekä olla ajan tasalla erinäisistä säädöksistä vientiin liittyen. (Albaum & Duerr 2008, 603-604, 643.) Vientiprosessi voidaan nähdä myös laajana tilaus-toimitusketjuna, jonka tärkeimpinä hallinnan kohteina ovat yhteistyön, tiedon, tavaran ja rahan hallinta (Sakki 2009, 13-14, 21-22).

Irma Vahvaselkä määrittelee viennin kuusivaiheiseksi prosessiksi, joka koostuu liikeyhteyksien hankintavaiheesta, tarjousvaiheesta, tilausvaiheesta, toimituksen valmisteluvaiheesta, toimitusvaiheesta ja toimituksen jälkeisestä vaiheesta. Vahvaselkä on sisällyttänyt myös vaiheisiinsa käytännön toimia. Seuraavaksi tarkastelemme vaiheita yksitellen. (Vahvaselkä 2009, 264.)

1. Liikeyhteyksien hankintavaihe: Tärkeä edellytys viennin onnistumiselle on löytää toimiva liikeyhteys ja luotettava yhteistyökumppani. Liikeyhteyden valintaan vaikuttavat halutun liiketoiminnan laajuus, sen merkitys yritykselle sekä se, onko kyseessä tuote vai palvelu. Tärkeintä on ymmärtää mitä myydään, ja kenelle. Näitä yrityksen on kuulunut käsitellä jo kansainvälistymissuunnitelmassaan. Liikeyhteyksiä voidaan kuitenkin luoda jopa kotimaasta käsin, ja mahdollisia liikeyhteyksiä voi löytyä läheltäkin, esimerkiksi kauppamari ja pankit. (Vahvaselkä 2009, 265-266.)

Itse liikeyhteyksien hankintaan on olemassa useita eri vaihtoehtoja, ja jokainen niistä tarjoaa oman uniikin tapansa löytää yhteistyökumppani, mutta johtuen pk-yrityksien resurssien määrästä, täytyy yrityksen kanavoida resurssinsa tiettyihin, itselleen parhaiten sopiviin kanaviin. Mahdollisia vaihtoehtoja liikeyhteyksien hankintaan ovat muun muassa yhteydenotot niin kirjeitse kuin sähköisesti, osallistuminen messuille, liikematkat sekä tukiorganisaatioiden hyödyntäminen. (Vahvaselkä 2009, 265-266.)

2. Tarjousvaihe: Tässä vaiheessa toimenpiteitä on Vahvaselän mukaan neljä. Ensimmäinen toimenpide on tarjouspyynnön saavuttua tarjouksen pyytäjän taustojen tutkiminen, sekä mahdollisten esteiden selvittäminen. Toisessa vaiheessa yhteistyökumppaneilta kerätään tiedot maksutavoista, vakuutuksista, rahoituksesta, vakuuksista ja logistisista järjestelyistä. Seuraavassa vaiheessa laaditaan ja lähetetään tarjous, ja neljännessä vaiheessa varmistetaan tarjouksen saapuminen sekä tehdään tarvittavat toimet kaupan varmistamiseksi. (Vahvaselkä 2009, 266-267.)
3. Tilausvaihe: Tarkistetaan tilaus huolellisesti, ja verrataan sitä alkuperäiseen tarjoukseen. Tämän jälkeen tilaus vielä vahvistetaan kirjallisesti, sekä tarvittaessa tehdään vielä erikseen mahdollisesti vaaditut toimenpiteet, kuten laaditaan kauppasopimus tai proforma-lasku. Kauppasopimuksella tarkoitetaan kaksipuolista oikeustoimea, joka sisältää kaksi yhtäpitävää tahdonilmausta. Kauppasopimus syntyy, kun tarjouksen saaja hyväksyy tarjouksen. Proformalaskulla puolestaan tarkoitetaan kauppalaskun tiedot sisältävää asiakirjaa, joka ei kuitenkaan aiheuta maksuvelvoitetta. (Vahvaselkä 2009, 270-271.)

4. Toimituksen valmisteluvaihe: Oleellisinta tässä vaiheessa on valmistella toimitus sovittujen ehtojen mukaisesti. Ensimmäiseksi on tärkeää varmistua tuotteiden ja palveluiden toimituksen edellytyksistä aikataulun mukaisesti. Toimituslausekkeella määritellään vastuun siirtyminen toimittajalta ostajalle, sekä se, miten tuote vastaanotetaan. Lausekkeen perusteella luodaan kuljetussopimus, sekä annetaan toimeksianto huolitsijalle. Mikäli kyse on rahoitus- tai takuuasioista, saatetaan niihin liittyen pyytää takuutarjous. Lisäksi tuotteen kuullessa vientivalvonnan ja lisensoinnin piiriin, tulee hakea lupa ministeriöltä ja valmistella vientitarkkailuilmoitus tulliin. (Vahvaselkä 2009, 271-273.)
5. Toimitusvaihe: Toimitusvaiheessa keskeisiä toimenpiteitä ovat lähetyksen fyysinen toimitaminen, vakuuttaminen, tarvittavien asiakirjojen hankkiminen ja laatiminen sekä maksuliikenteeseen liittyvät toimenpiteet ja suoritukset (Vahvaselkä 2009, 271-272).
6. Toimituksen jälkeinen vaihe: Toimituksen jälkeen on tärkeää varmistua tavaran saapumisesta ostajalle. Lisäksi valvotaan maksuliikennettä, sekä hoidetaan jälkimarkkinointia. Vastaanottaja tarkistaa lähetyksen ja mahdollisia puutteita huomatessaan, hänen velvollisuutensa on tehdä säädetyssä ajassa tavaran saapumisesta huomautukset rahtikirjaan. Lisäksi vastaanottajan tulee reklamoida puutteista myyjälle, joka hoitaa laatujärjestelmän puitteiden mukaisesti reklamaation omassa päässään. Myyjän tehtäviin kuuluu myös seurata ja tarkistaa, että ostaja on tehnyt maksusuorituksen ja mikäli suorituksessa havaitaan puutteita, tulee myyjän periä maksu tarvittaessa. (Vahvaselkä 2009, 275.)  
Viejän tehtäviin kuuluu huolehtia toimituksen jälkilaskennasta. Jälkilaskennassa kerätään kaikki toimitukseen liittyvät maksut, kuten rahtilaskut ja vakuutusmaksut, ja laatii näistä maksuista yhteenvedon toimituksen kokonaiskustannuksista. Tämän jälkeen myyjä suorittaa vertailua kokonaiskustannusten ja tarjousvaiheen laskelmien sekä vastaavien toimitusten kesken. Vertaamalla näitä kustannuksia arvioihin, saadaan selville toimituksen todellinen kannattavuus. (Vahvaselkä 2009, 275.)

### **3.2 Vaaditut investoinnit viennin aloittamiseksi**

Toteuttamiemme haastatteluiden perusteella valikoimme laajentumisen mahdollista toteutusmahdollisuuksista toimipisteen perustamisen, henkilön rekrytoinnin sekä alihankkija palveluiden oston. Toimeksiantaja miettii lisäksi yritysoston mahdollisuutta, mutta sitä emme käsittele opinnäytetyös-



sämme. Näistä mahdollisuuksista on kuitenkin huomioitava se, että rekrytointi on yksinäänkin mahdollisuus, mutta jos päädytään perustamaan toimipiste, vaatii se myös rekrytoinnin järjestämisen. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017.)

### **3.2.1 Toimipiste ja rekrytointi**

Toimipisteen perustaminen tarkoittasi toimeksiantajamme kohdalla sitä, että se perustaisi sivutoimipisteen Norjaan. Tällä hetkellä Wind Controllerilla on sivutoimipiste jo Hyvinkäällä. Hyvinkäällä on toimistotila yhdelle henkilölle, vaikka hän onkin usein työmatkoilla. Tämä toimii kuitenkin hyvänä ”asemapaikkana”. Toimipisteen tulee vastata yrityksen tarpeita, niin toiminnallisesti kuin kustannuksiltaan (Suomen Yrittäjät 2014, viitattu 13.2.2017).

Uutta toimipistettä perustettaessa tulee ottaa useita eri tekijöitä huomioon, kuten toimipisteen sijainti, löytyykö alueelta samankaltaisia toimijoita ennestään, minkälaiset mahdollisuudet toiminnan laajentumiselle on sekä henkilöstön saatavuus. Ulkomaille laajentumisessa nämä tekijät korostuvat, sillä yrityksellä ei välttämättä ennestään ole kattavaa kuvaa alueesta, johon toimipistettä ollaan suunnittelemassa. Lisäksi ulkomaille toimipistettä perustettaessa tulee perustaa yritystunnus uudelle markkina-alueelle. Tämä tuottaa jonkin verran byrokraattisia toimenpiteitä. (Suomen Yrittäjät 2014, viitattu 13.2.2017.)

Rekrytointivaihtoehto toimeksiantajallemme tarkoittaisi sitä, että se palkkaisi Norjaan myyntiagentin. Myyntiagentin rekrytointiin liittyy useita haasteita, joita ovat esimerkiksi varmistuminen rekrytoitavan henkilön pätevyydestä ja markkinatuntemuksesta, ja muut henkilöriskit kuten sairastumiset. Lisäksi mikäli rekrytointi epäonnistuu, ja tehtävään palkataan vääränlainen henkilö, on hänestä hankalampi päästä eroon, kuin yhteistyösopimuksesta alihankkijan kanssa. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017.)

### **3.2.2 Alihankkijan palveluiden osto**

Alihankinnan teoria osuutta varten haastattelimme KNL Networks Oy:n CFO:na toimivaa Maria Alahuhtaa. Heillä on ollut käytössään norjalainen alihankkija syyskuusta 2016 lähtien. He käyttävät alihankkijoita myös muilla markkina-alueilla, mutta heiltä löytyy myös suorassa työsuhteessa olevia

myyntiedustajia. Haastattelussa 19.4.2017 keskityimme heidän näkökulmiinsa alihankinnan toteutuksesta ja kokemuksista. (Alahuhta, haastattelu 19.4.2017.)

Ennen alihankintaan päättämistä yritys vertaili suoraa työsuhdetta ja alihankintamenettelyä, ja päätyi riskillisesti pienempään vaihtoehtoon myyntipalveluiden ostamisesta alihankintamenettelyllä. Alahuhta piti tätä riskittömämpänä vaihtoehtona sen takia, että yrityksen ja alihankkijan yhteistyösopimus on helpompi purkaa, verrattaessa suoraan työsuhteeseen. Palveluntarjoaja huolehtii itse sivukuluistaan, ja laskuttaa myyntitoiminnasta aiheutuvat kustannukset, kuten matka- ja puhelinkulut, suoraan yritykseltä. Yrityksen kanssa yhteistyötä tekevä alihankkija on toiminimellä toimiva yhden miehen yritys, ja hän työskentelee sopimuksen mukaisesti täysipäiväisesti KNL Networksille. KNL Networks käyttää myös palkkausta keinona sitouttaa myyntiedustajiaan, jotka ovat alihankkijoita yhteistyösopimuksella, yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Palkkio koostuu pohjapalkasta, sekä siihen päälle maksettavasta myyntilisästä tehdyn tuloksen perusteella. (sama.)

Palveluntarjoajaa valittaessa Alahuhta korosti toimialan tuntemusta ja sosiaalisia taitoja, sekä tietenkin menneitä näyttöjä. Lisäksi valintaan oli vaikuttanut positiivisesti palveluntarjoajan halu olla mukana tuotteen ja palvelun kehitystyössä. Lisäksi alihankkijan toimipisteen sijainnilla oli merkitystä valinnassa, sillä toimijan tuli olla markkinoiden välittömässä yhteydessä. Norjan yleisesti huomattavasti korkeammasta hintatasosta johtuen, verrattuna Suomeen, osaavan henkilön palkkio on selkeästi suurempi kuin vastaavassa tehtävässä esimerkiksi Suomessa toimivalla henkilöllä on. Myös tällä oli merkittävä vaikutus henkilöä valittaessa ja rekrytoidessa. (sama.)

Kaiken kaikkiaan KNL Networks on kokenut alihankintamenettelyn toimineen erittäin hyvin, ja se on ollut kivuton prosessi. NykYTEknologian kehityksen johdosta kokousten järjestäminen ja yhteydenpito on tullut entistä helpommaksi eri maiden välillä. Alahuhdan mukaan alihankintamenettelyyn liittyvät riskit eivät ole realisoituneet, mutta ovat kuitenkin olemassa. Suurin riski jo vakiintuneessa alihankintasuhteessa on sopimuksen päättymisen, ja siitä seuraavien jatkosopimusneuvotteluiden epäonnistuminen. Tällöin yritykseltä katoaa edustus kohdemaasta, ja myyntityö lakkaa. Järjestely on kuitenkin toiminut molempien osapuolien kannalta, ja onnistunut myyntityö onkin vaatinut näyttöjä tuotteen ja palvelun toimivuudesta. Tähän myös toimeksiantajayrityksemme tulee kiinnittää huomiota. (sama.)

### 3.3 Viennin rahoitus

Yleisimmin vientiä rahoitetaan vientiyrityksen toimesta tai julkisten rahoituslähteiden kautta. Mahdollista on myös niin kutsuttu ostajarahoiutus, jolla tarkoitetaan sitä, että tässä tapauksessa viejä myöntää maksuaikaa ostajalle, ja näin ollen rahoittaa ostajayritystä. Julkisia rahoituslähteitä ovat muun muassa Finnvera, Tekes, Team Finland ja ELY-keskus. Lisäksi on olemassa yksityisiä rahoitusyhtiöitä, jotka rahoittavat kasvuvaiheessa, tai jo jalansijaa kansainvälisiltä markkinoilta saaneita yrityksiä. Kaikkeen rahoitukseen liittyy kuitenkin riski, jonka perusteella rahoituksen hinta osin määräytyy. Riskejä, jotka vaikuttavat erityisesti vientikauppaan, ovat esimerkiksi arvioit ostajayrityksen todellisesta maksukyvyistä sekä poliittiset riskit, kuten valuuttaan liittyvät riskit, mahdolliset vienti- ja tuontikiellot/rajoitukset sekä riski sodasta tai valtiovallan väliintulosta. (Kananen 2009, 99-105.)

#### 3.3.1 Viejän rahoitus

Vientiyritys, joka on rahoituksen tarpeessa, hakee yleensä valuuttaluottoa. Sitä käytetään vientikaupassa paljon, koska iso osa viennin laskutuksesta on valuuttamääräistä. Valuuttaluotot ovat toimivia valintoja viennin rahoitukseen, sillä niillä voidaan pienentää valuutan kurssiriskiä. On kuitenkin muistettava, että kyseessä on luotto, ja se vaatii usein takauksen. Takausta voi kuitenkin hakea muun muassa Finnveralta. (Kananen 2009, 101, 108-110.)

Laskutussaatavien rahoitusjärjestelyssä, eli vientifactoringissa, yritys saa rahoituksen rahoitusyhtiöiden kautta. Tässä tapauksessa rahoitusyhtiö saa vakuudeksi yrityksen laskutussaatavat, ja yritys saa vastineeksi ostajakohtaista luottoa. Vientifactoring-järjestelyä käyttävät erityisesti pienet kasvuyritykset, joilla ei ole omasta takaa vakuuksia. Rahoitusyhtiö maksaa viejälle enintään 80 prosenttia laskujen arvosta, kun viejä on toimittanut tavarankäytön sekä siirtänyt laskut rahoitusyhtiölle. Kun ostaja on tehnyt maksusuorituksen rahoitusyhtiölle, maksaa rahoitusyhtiö viejälle loppukaupsumman. Factoring-järjestelyä käytettäessä ostajayritykselle voi kuitenkin herätä epäilyksiä siitä, että kuinka hyvä viejän maksukyky todellisuudessa on. Tätä voidaan kuitenkin kiertää erityisjärjestelyin niin, että ostaja ei koskaan saa tietää factoring-järjestelyn käytöstä. (Kananen 2009, 99-100.)

Vekseli on luottoasiakirja, joka on nopea ja edullinen, sillä siihen osapuolet eivät voi liittää erityisehtoja. Vekseli mahdollistaa myös sen, että saatavat voidaan myydä eteenpäin. Saatavat voidaan

myös sijoittaa arvopapereihin. Tämä on kuitenkin verrattain uusi rahoituslähde, ja käytössä vain suuryrityksillä. Se parantaa yritysten taserakennetta, ja lisää niiden käyttöpääomaa. Tämä rahoituspalvelu sisältää saatavien ostamisen, arvopaperien liikkeellelaskun sekä korko- ja valuuttasuojasopimusten laatimisen. (Vahvaselkä 2009, 291-292.)

”Forfaitingista puhuttaessa tarkoitetaan vekseli- ja remburssisaataviin liittyvää vekseliä, jossa pankki antaa vekselitakauksen, avaalin.” (Vahvaselkä 2009, 292.) Vekselin ovat molemmat, sekä ostaja että ostajan pankki, hyväksyneet ja ostajan pankki taannut, jonka jälkeen myyjä myy vekselin pankilleen. (Vahvaselkä 2009, 292.) Forfaiting-järjestely vapauttaa myyjän riskeistä liittyen ostajaan, ostajan pankkiin tai ostajan maahan. Forfaiting-järjestelyä käytetään usein silloin, kun kyseessä on pitkä maksuaika, ja tässä järjestelyssä myyjä saa kauppahinnan kokonaan. (Kananen 2009, 100-101.)

Remburssilla tarkoitetaan sitä, että ostajan pankki sitoutuu kirjallisesti maksamaan myyjälle kauppahinnan. Remburssin diskonttausta käytetään myös eräänä rahoituskeinona. Remburssia diskontattaessa myyjän tulevat saatavat diskontataan nykyhetkeen, ja niistä vähennetään tulevat kulut ja korvaukset. Tällöin myyjä saa heti diskontatun kauppahinnan käyttöönsä, kun myyjällä on esittää vaadittavat remburssiasiakirjat. (Kananen 2009, 69-73.)

### **3.3.2 Ostajan rahoitus**

Ostajille keskeiset rahoitustavat ovat maksuajan myöntäminen, erilaiset rahoitusjärjestelyt sekä vastakauppajärjestelyt. Maksuajan myöntämisessä vähimmäisvaatimuksena on koron periminen myönnetystä maksuajasta. Erilaisia rahoitusjärjestelyitä ovat muun muassa projektirahoitus, vientiluotto sekä leasing. (Vahvaselkä 2009, 297.)

Projektirahoitusta käytetään erityisesti rahoittamaan esimerkiksi toimipisteen perustamisessa. Nämä ovat usein suuria investointeja, ja rahoituksessa saattaa olla mukana monia eri rahoituslaitoksia. Kuitenkin voidaan todeta, että vähimmäismäärä omalle pääomalle jokaista projektia kohden on noin 30 prosenttia kokonaiskustannuksista. Myös vientiluottorahoitusta käytetään suuriin rahoitustarpeisiin, ja rahoitustarve voi muodostua useista yksittäisistä ostoista. Vientiluotto on kuitenkin käytännössä normaali laina, ja korkona tälle voi olla rahoituslaitoksen oma kiinteä tai vaihtuva

korke. Leasing-rahoitus tarkoittaa käytännössä käyttöomaisuuden vuokraamista rahoitusyhtiöltä. (sama.)

Vastakauppaa käydään silloin, kun myyjän tai ostajan maan olosuhteista johtuen, perinteiset maksutavat ovat haastavia tai mahdottomia toteuttaa. Lisäksi vastakauppaa käytetään tapauksissa, missä rahoitus- ja maksutapojen kustannukset kasvavat liian suuriksi. Vastakauppaa voidaan käydä kuudella eri tavalla (Vahvaselkä 2009, 298-299):

1. Perinteisin näistä kuudesta tavasta on vaihtokauppa, jossa raha ei liiku, vaan tavara vaihtaa omistajaa tavaraa vastaan.
2. Kompensaatiokaupassa osa tai koko maksu suoritetaan palveluna tai tavarana.
3. Vastaostolla tarkoitetaan sitä, että vienti- ja vastaostovelvollisuudesta laaditaan erilliset sopimukset. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että myyjän saadessa korvauksen tuotteestaan rahana, myös hän hoitaa omat velvoitteensa liittyen vastaostoon rahalla.
4. Takaisinostossa myyjä saa kauppahinnan ostajan ostaman teknologian, lisenssin tai projektitoimituksen avulla tuotetuista hyödykkeistä.
5. Ennakkokompensaatioissa myyjä ostaa hyödykkeen mahdolliselta ostajalta, jonka jälkeen ostaja on veloitettu ostamaan varsinainen tuote myyjältä.
6. Aseteknologiakaupassa ostaja asettaa ehdon kaupan toteutumiselle, joka toteutuu, kun myyjä tekee vastaoston ostajamaan yritykseltä.

## 4 RAHOITUS

Yrityksen rahoitus on keskeinen ja olennainen osa yritystoimintaa. Se määrittelee sen, missä suhteessa yrityksen pääomarakenne koostuu. Pääomarakenteella tarkoitetaan suhdetta oman ja vieraan pääoman välillä. Rahoitus ei kuitenkaan ole erillinen ja irrallaan oleva osa liiketoimintaa, sillä yrityksen investointitarpeet- ja päätökset ovat suoraan yhteydessä yrityksen rahoitustarpeisiin- ja kysymyksiin. (Puttonen 2014, 85.)

Yrityksen pääoma koostuu siis omasta sekä vieraasta pääomasta. Oma pääoma voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pääomaan. Sisäisellä omalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen omilla tulovirroilla tuotettua pääomaa. Ulkoinen pääoma puolestaan koostuu osakeannin kautta saadusta pääomasta. (sama, 90-91.)

### 4.1 Yrityksen pääomarakenne

Yrityksen pääomarakenne koostuu siis omasta ja vieraasta pääomasta, ja näiden väliseen suhteeseen vaikuttavat muun muassa toimiala, jolla yritys toimii, mutta myös yrityksen tekemät strategiset valinnat. Oman pääoman yritys saa omistajiltaan, mahdollisilta sijoittajilta sekä tulovirroista. Oma pääoma on näin ollen edullisempi tapa rahoittaa yrityksen toimintaa, kun sitä verrataan mahdolliseen korolliseen vieraaseen pääomaan. Oman pääoman sijoittajat haluavat kuitenkin sijoitukselleen tuottoa, ja yrityksen tuleekin maksaa mahdollisuuksien mukaan näille sijoittajille osinkoa. Omaa pääomaa voidaan myös käyttää vakuuksina lainarahaa haettaessa. (Sutinen & Viklund 2005, 98-100.)

Vieraalla pääomalla tarkoitetaan siis lainarahaa, ja se voidaan jakaa lyhytaikaiseen sekä pitkäaikaiseen vieraaseen pääomaan. Lyhytaikaisiin velkoihin kuuluvat esimerkiksi ostovelat, vekselit, yritystodistukset sekä shekkilil luotot. Näiden lyhytaikaisten velkojen takaisinmaksuaika on korkeintaan yksi vuosi. (Sutinen & Viklund 2005, 103-105.) Erityisrahoituslaitosten takaamien luottojen, esimerkiksi Finnveran takaama kulutusluotto, pankkien myöntämät lainat sekä obligaatiot ja debentuurit ovat puolestaan pitkäaikaisia velkoja. Vieraanpääoman käyttö on järkevää silloin, kun lainattu pääoma saadaan tehokkaaseen käyttöön, ja näin ollen tuottamaan tarpeeksi, jotta korkokustannukset saadaan katettua. (Martikainen & Vaihekoski 2015, 113.)

## 4.2 Yrityksen tase

VASTAAVAA	VASTATTAVAA
<b>Pysyvät vastaavat</b>	<b>Oma pääoma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- aineettomat hyödykkeet</li><li>- aineelliset hyödykkeet</li><li>- sijoitukset</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- osake-, osuus-, tai muu niitä vast. pää- oma</li><li>- arvonkorostusrahasto</li><li>- edellisten tilikausien voitto</li><li>- tilikauden voitto</li></ul>
<b>Vaihtuvat vastaavat</b>	<b>Pakolliset varaukset</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- vaihto-omaisuus</li><li>- pitkäaikaiset saamiset</li><li>- lyhytaikaiset saamiset</li><li>- arvopaperisaamiset</li><li>- rahat ja pankkisaamiset</li></ul>	<b>Vieras pääoma</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- pitkäaikainen vieras pääoma</li><li>- lyhytaikainen vieras pääoma</li></ul>
<b>Vastaavaa yhteensä</b>	<b>Vastattavaa yhteensä</b>

Taulukko 1. Yrityksen tase

Yrityksen tase kuvaa yrityksen taloudellista asemaa tilinpäätöspäivänä. Tase koostuu vastaavaa- ja vastattavaa-puolista. Vastaavaa-puolelta ilmenee yrityksen varat, eli mihin rahat ovat sidottu, ja vastattavaa-puolelta puolestaan selviää rahan lähteet. Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevat investoinnit ilmenevät taseen vastaavaa-puolella ja sen rahoitus näkyy vastattavaa-puolella. (Tomperi 2016, 155-164.)

Yrityksen tekemät investoinnit vaikuttavat myös taseasemaan. Investoinnit heikentävät taseasemaa, sillä ne tulee rahoittaa joko omalla tai vieraalla pääomalla. Oma pääomaehtoista rahoitusta käytettäessä taseessa olevan oman pääoman määrä pienenee, ja näin ollen heikentää yrityksen taseasemaa. Vierasta pääomaa käytettäessä, vieraan pääoman määrä kasvaa, ja näin ollen myös heikentää taseasemaa. (Yritys-Suomi 2017, viitattu 30.3.2017.)

### 4.3 Rahoitusmarkkinat

Vieras pääoma hankitaan useimmiten rahoitusmarkkinoilta. Rahoitusmarkkinat ovat paikka, jossa rahoituksen tarjonta ja kysyntä kohtaavat. Rahoitusmarkkinoiden tärkeimpänä tehtävänä voidaan siis nähdä ”varojen allokointi mahdollisimman tehokkaasti yli- ja alijäämäisen sektorin välillä.” (Puttonen 2014, 93.) Kun rahoitusmarkkinat toimivat tehokkaasti, ei varojen liikkuminen aiheuta ylimääräisiä ja suuria kustannuksia rahallisesti tai ajallisesti. Muita tehtäviä tehokkaasti toimivilla rahoitusmarkkinoilla ovat informaation välittäminen, riskien hajauttaminen sekä rahoitussopimusten likviditoimisen helpottaminen.

Kun markkinat toimivat tehokkaasti ja informaatio välittyy viiveettä, sijoittajat pysyvät perillä sijoituskohteiden ominaisuuksista, tuotoista ja riskeistä. Mikäli yrityksen toimintakyky ja sen edellytykset heikkenevät, ei yritys pysty pilottelemaan tätä informaatiota sijoittajilta, sillä yritys joutuu julkaisemaan tilinpäätöstietojään tasaisin väliajoin. Rahoitusmarkkinat tarjoavat mahdollisuuden sijoittajalle hajauttaa riskiään, sillä rahoitusmarkkinoiden ansiosta riski on helppo hajauttaa niin ajallisesti kuin määrällisesti. Lisäksi toimivat rahoitusmarkkinat mahdollistavat sijoitusten likvidoinnin tehokkaasti ja nopeasti. (Puttonen 2014, 93.)

### 4.4 Rahoitustekijät

Vieraan pääoman hankintaan vaikuttavia, keskeisimpiä, tekijöitä ovat korko, yrityksen luottokelpoisuus sekä tunnusluvut. Lisäksi rahoituslaitoksien vaatimuksissa vieraalle pääomalle ovat usein mahdolliset vakuudet sekä takaukset. (Leppiniemi 2005, 90-95; Haastattelu 19.4.2017.)

Vieraan pääoman hinta on siitä maksettava korko. Rahoitusta hakeva osapuoli suostuu maksamaan rahoitusta tarjoavalle osapuolelle korvauksen siitä, että pääoma ei ole rahoittajan käytössä. Korkotaso määräytyy sijoituskohteen riskisyyden perusteella, sillä sijoittajat vaativat sijoitukselleen riskiä vastaavan tuoton. Näin ollen riskin noustessa myös korkotaso nousee. Korko voidaan määritellä lainaneuvotteluissa olemaan kiinteä joko koko laina-ajalta tai etukäteen sovitulta ajanjaksolta, tai vaihtoehtoisesti voidaan käyttää vaihtuvaa korkoa. Vaihtuvan koron tapauksessa korkona käytetään viitekorkoa, jolla tarkoitetaan sitä korkotyyppiä, johon asiakkaan laina on sidottu. Viitekorko voi olla esimerkiksi Euribor- tai pankin oma prime-korko, johon lisätään marginaali. Marginaaliin vaikuttaa muun muassa asiakkaan tulevaisuuden näkymät, mahdolliset vakuudet sekä asiakkuus.



Rahoituslaitokset tarjoavat kiinteää korkoa harvemmin välttääkseen korkoriskin, ja kiinteä korko on tyypillisesti hieman sen hetkistä viitekorkoa korkeampi. Tällä luotonantajat pyrkivät välttämään mahdollisesta korkotasonnoususta aiheutuvan korkoriskin. (Sutinen & Viklund 2005, 104, 122-126.)

”Vakuus on yleiskäsite niille järjestelyille, joilla pyritään varmentamaan velan takaisinmaksu” (Sutinen & Viklund 2005, 118). Yleensä vakuudet jaetaan henkilövakuuksiin, eli takauksiin, sekä reaalivakuuksiin, ja useimmiten lainan myöntämisen ehtona on vakuus. Henkilötakauksessa takaaja sitoutuu vastaamaan kolmannen osapuolen lainasta koko omaisuudellaan. Takaaja on kuitenkin vastuussa vain siitä osasta velkaa, johon takaus on annettu, eikä näin ollen ole velvollinen maksamaan mahdollisia korkoja tai perimiskuluja. Takaus päättyy aina kun velkaa, johon takaus on annettu, ei enää ole olemassa. Lisäksi on olemassa myös muita perusteita, joilla takaaja vapautuu vastuustaan, kuten esimerkiksi lainan perimisajan vanheneminen sekä lainanehtojen muuttaminen ilman takaajan suostumusta. Vakuuksiin liitetään usein myös niin sanottuja kovenantteja eli sopimusvakuuksia. Kovenanteilla tarkoitetaan lainoihin liittyviä erityisiä ehtoja, joilla pyritään parantamaan lainantajan asemaa ja alentamaan riskiä. Esimerkiksi eräs tällainen ehto on velvollisuus luovuttaa tietoja velkojalle. (Sutinen & Viklund 2005, 118-121.)

Henkilötakauksen tyypillisimpiä muotoja ovat omavelkainen takaus, laillinen takaus sekä pankkitakaus. Omavelkaisessa takauksessa velkojalla on oikeus vaatia suoritusta takaajalta heti kun luotto erääntyy suoritettavaksi. Takauksen astuessa voimaan suoritettavaksi joutuu takaaja vastaamaan siitä kuin omasta velastaan. Yritysten takausjärjestelyissä omavelkainen takaus tulee kyseeseen silloin, kun yrityksen omat varat eivät ole riittävät takaamaan luottoa. Tällöin tyypillisesti rahoittaja vaatii yrityksen osakkailta omavelkaista takausta. Laillisessa takauksessa puolestaan velkoja voi esittää vaatimuksia takauksen toimeenpanosta sen jälkeen, kun velallinen maksukyvyttömyys on todettu. Omavelkainen takaus on yleisempi kuin laillinen takaus, sillä velkoja on heikommassa asemassa laillisen takauksen tapauksessa. (sama, 118-119.)

On tärkeää ottaa huomioon se, että mikäli takaussitoumuksessa ei erikseen määritellä takauksen olevan omavelkainen, tulkitaan se aina lailliseksi takaukseksi. Myös pankkitakauksen voidaan luokitella kuuluvan henkilövakuuksien piiriin, sillä pankki antaa omavelkaisen takauksen asiakkaansa puolesta. Takauksen kohteena oleva pankin asiakas puolestaan antaa pankille vastavakuuden, joka usein on pankin jo hallussa oleva kiinnitys tai pantti. Pankkitakauksia käytetään usein vakuutusyhtiöiden myöntämien luottojen vakuuksina, sillä näiden luottojen vakuutena on lakisääteisesti

oltava joko pankkitakaus tai vastaava, täysin turvaava, vakuus esimerkiksi Finnveralta tai Garantialta. Pankkitakauksessa pankki perii asiakkaaltaan myös pankkitakausprovision. Tyypillisesti provision suuruus on 0.5 – 3 % välillä, mutta siihen vaikuttaa velan määrä, pankin riskin suuruus sekä asiakkuus. (sama, 119.)

Mikäli ei käytetä pankki- tai henkilövakuuksia, on mahdollista asettaa reaali- eli esinevakuus lainalle. Nämä ovat niin sanottuja käteispannteja, mutta ne voivat olla myös esimerkiksi kiinteistöjä. Kiinteistö on kuitenkin kiinnitettävä ennen kuin sitä voidaan käyttää lainan vakuutena. Kiinnitys on kirjaamisen menettely missä esine saa vahvistetut panttioikeudet. On kuitenkin muistettava, että kiinnitetyn pantin arvo ei yleensä vastaa todellista arvoa. (Sutinen & Viklund 2005, 120-121.)

Yrityksen luottokelpoisuus on monen tekijän summa. Luottokelpoisuuteen vaikuttaa toimialan tulevaisuus ja odotukset, yrityksen kilpailukyky sekä taloudellinen tilanne, johdon ja henkilöstön osaaminen, vakuudet, riskit, tuotto-odotukset sekä peruste rahoitustarpeelle. Rahoituslaitokset arvioivat näitä tekijöitä, ja vaativat yritystä toimittamaan kattavat selvitykset muun muassa kirjanpidon ja eritositteiden osalta. Yrityksen kirjanpidosta selviää tunnuslukuja, joiden avulla yrityksen toimintaa ja sen laatua. Kirjanpidosta tehdyn analyysin perusteella yrityksen luottokelpoisuutta arvioidaan myös pääomarakenteen ja omaisuuden kautta. Lisäksi rahoituslaitokset käyttävät ulkopuolisia analyyseja yritysten luottoluokituksia tarjoavilta yrityksiltä tehdessään päätöstä yrityksen lainahakemukseen liittyen. (Puttonen 2014, 96-101; Sutinen & Viklund 2005, 131.)

#### **4.5 Rahoitus- ja vakuutusyhtiöt**

Yritykselle on olemassa useita vaihtoehtoisia rahoituslähteitä, kun yritys pyrkii liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen. Tällaisia rahoitus- ja vakuutusyhtiöitä ovat esimerkiksi Finnvera, Garantia, liikepankit, Tekes, työeläkevakuutusyhtiöt sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Lisäksi yrityksen toimintaa ja kasvua rahoittavat yksityiset tahot. Finnveran, Tekesin ja ELY-keskuksen palvelut tuo yhteen Team Finland, joka on suomalainen verkosto, jonka tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla. Team Finland tarjoaa myös neuvontaa sekä koulutuspalveluita yrityksille, joiden tähtäimessä on kansainvälistyminen lähitulevaisuudessa. (Team Finland 2017, viitattu 1.3.2017.)

#### **4.5.1 Finnvera**

Finnvera on Suomen valtion omistama ja virallinen vientitakuulaitos sekä erityisrahoittaja. Finnveran tehtävänä on taata viennin rahoituksen riskejä, sekä tarjota rahoitusta yritystoiminnan alussa sekä kansainvälistymisen kynnyksellä. Finnvera tarjoaa omavelkaista takausta yrityksille, joiden omat vakuudet eivät vielä riitä markkinaehtoisien rahoituksen saamiseen. Lisäksi Finnvera tarjoaa vientitakuuta yrityksen vientikaupan luottoriskien varalta. Finnveran vientitakuu on siis vakuutus joko ostajalle tai viejälle. Mikäli yritys ei ole onnistunut hankkimaan rahoitusta markkinoilta, voi Finnvera myös myöntää lainaa yritykselle. Tällä lainalla ei kuitenkaan voida kattaa koko hankkeen kustannuksia ja riskiä, vaan osa rahoituksesta tulee hankkia muualta. (Finnvera 2017, viitattu 1.3.2017; Sutinen & Viklund 2005, 114.)

#### **4.5.2 Tekes**

Tekesin tarkoituksena on rahoittaa suomalaista innovaatiotoimintaa. Tekes rahoittaa yritystoiminnan lisäksi myös korkeakouluja ja tutkimuslaitoksia. Lisäksi Tekes tarjoaa myös asiantuntijapalveluja, joiden avulla pyritään tuotteistamaan liikeideat. Tekes on osa Team Finland –verkostoa, ja tekee tiivistä yhteistyötä muiden verkoston toimijoiden kanssa. Tekesin rahoitus voidaan jakaa startup- ja pk-yritysten rahoittamiseen. Startup-yrityksille suunnatulla rahoituksella pyritään edesauttamaan liikeidean tuotteistamista. Pk-yritysten rahoituksella pyritään puolestaan kehittämään jo jalansijaa kansainvälisille markkinoille saaneiden tai niille haluavien yritysten toimintaa. Lisäksi Tekes tarjoaa suurille yrityksille rahoitusta tutkimus- ja kehitysprojekteihin. Tekesin tarjoama rahoitus on joko matalakorkoista ja vakuudetonta lainaa tai avustusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. (Tekes 2017, viitattu 1.3.2017; Team Finland 2017, viitattu 1.3.2017.)

#### **4.5.3 ELY-keskus**

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus hoitaa valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa. ELY-keskus on Suomessa myös tärkeä EU-rahoituksen myöntäjä. ELY-keskus ei myönnä yrityksille lainaa taikka vakuuksia, vaan sen tarjoama rahoitus on avustuspohjaista. Avustus on suunnattu pk-yrityksille kehittämistoimenpiteisiin, jotka kattavat muun muassa kansainvälistymistä, tuotteiden ja palveluiden sekä tuotantomenetelmien kehittämistä sekä liiketoimintaosaamisen kehitystä. Avustusta voi hakea paikallisesta ELY-keskuksesta, ja avustuksen

määrä on korkeintaan 50 % hankkeen kokonaiskustannuksista. Avustus maksetaan toimenpiteiden toteutuksen jälkeen, ja avustusta tulisi hakea jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. (Team Finland 2017, viitattu 1.3.2017.)

#### **4.5.4 Työeläkevakuutusyhtiöt**

Työeläkevakuutusyhtiöt huolehtivat yrittäjien ja työntekijöiden eläketurvasta, sekä edistävät työhyvinvointia. Ne tarjoavat rahoitusta yrityksille investointihankkeisiin sekä käyttöpääomatarpeisiin. TyEL-yhtiöt rahoittavat myös mahdollisia omistusjärjestelyiden muutoksia sekä rahoitusjärjestelyjä. Ne poikkeavat rahoitustarjonnassaan useista muista rahoitusalan toimijoista siten, että ne tarjoavat rahoitusta vain sellaisille yrityksille, joiden toiminta on vakiintunutta. Tarjottavat rahoitusvaihtoehdot ovat aina lainoja, ja niihin vaaditaan aina takaus tai vakuus. Takaajana voivat toimia esimerkiksi pankit tai Finnvera. Vakuuksina voidaan käyttää yrityksen omistamia erilaisia reaalivakuuksia. (elo 2017, viitattu 2.3.2017; Ilmarinen 2017, viitattu 2.3.2017.)

#### **4.5.5 Garantia**

Garantia on vakuutusosakeyhtiö, joka on erikoistunut takauspalveluihin ja on osa Taaleri-konsernia. Garantian rahoituspalvelut koostuvat erinäisistä takausvaihtoehdoista. Nämä takaukset kattavat sekä yrityksille tarjottavien lainojen takaamisen, että yksityishenkilöiden lainojen takaukset. Yritysten osalta takausvaihtoehdot kattavat suurimmaksi osaksi samat palvelut kuin Finnveralla. Garantian lainatakaukset voivat kuitenkin olla jopa vastavakuudettomia. Garantian takaukset eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään investointien tai toiminnan kehittämiseen tarvittavan rahoituksen takaamiseen, vaan se tarjoaa myös esimerkiksi takauksia sijoitustoimintaan. (Garantia 2017, viitattu 1.3.2017.)

#### **4.5.6 Liikepankit**

Pankit ovat yritysten tärkeitä kumppaneita koko liiketoiminnan elinkaaren ajan. Suhde pankkiin on välttämätön jo pelkän yrityksen maksuliikenteen hoitamiseksi. Tyypillisesti pankkilaina on uusien yritysten ainoa ulkoinen rahoituslähde, ja esimerkiksi myös Finnvera edellyttää pankin osallisuutta

hankkeen rahoitukseen. Yleisimmät rahoitusratkaisut joita pankki tarjoaa ovat perinteinen pankkilaina, luotollinen tili, osamaksurahoitus, leasingrahoitus sekä pankkitakausta. (Keskuskauppakamari 2011, viitattu 2.3.2017.)

Pankkilainat sopivat lähes minkä tahansa hankkeen rahoitukseen. Erityisesti sitä käytetään pitkäaikaisten investointien rahoitukseen. Lainan hintaan, eli korkoon, vaikuttavat tyypillisimmin muun muassa laina-aika sekä vakuudet. Laina sidotaan tyypillisesti viitekorkoon, mutta myös kiinteän koron käyttö on mahdollista. Lisäksi lainalle voidaan myöntää lyhennysvapaita jaksoja, jolloin lainasta maksetaan vain korot. Luotollista tiliä käytetään usein käyttöpääomatarpeen rahoittamiseen ja liiketoiminnan sesonkiluonteisuudesta johtuvan vaihtelun tasaamiseen. Luotollista tiliä voidaan käyttää sovittuun limiittiin saakka, ja tilille saapuvat suoritukset pienentävät mahdollista luottosaldoa. Korko maksetaan vain käytössä olevan luoton määrään perustuen. Osamaksurahoitusta käytetään silloin, kun hankittavan koneen tai laitteen käyttöikä on rahoitusaikaa pidempi. Rahoitusajan päätyttyä yritys omistaa hankitun laitteen tai koneen. Osamaksurahoituksessa ei tarvita erillistä vakuutta, sillä rahoituksen kohde toimii vakuutena. Leasingrahoitus eroaa osamaksurahoituksesta siten, että sillä tarkoitetaan käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokrausta, eikä omistusoikeus siirry rahoitusajan päätyttyä. Pankkitakausta käytetään, kun yrityksen yhteistyökumppani haluaa vakuuden sopimuksen tai muun suoritusvelvoitteen suoritukselta. Pankkitakauksella ostajaosapuoli saa varmuuden sekä pienentää omaa riskiään. (Danske Bank Oyj 2017, viitattu 1.3.2017; Keskuskauppakamari 2011, viitattu 2.3.2017; OP Ryhmä 2017, viitattu 1.3.2017.)

#### **4.6 Investointirahoitus**

”Investoinneilla tarkoitetaan pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankkimista” (Leppiniemi 2005, 14). Investointien hankintameno merkitään taseeseen, ja niitä kutsutaan pysyviksi vastaaviksi. Ne voidaan lisäksi jakaa aineettomiksi tai aineellisiksi hyödykkeiksi taikka sijoituksiksi. Tyypillisimpiä investointikohteita ovat esimerkiksi maa- ja vesialueet, koneet ja kalusto, rakennukset sekä tytäryhtiöosakkeet. Aineettomia investointeja ovat puolestaan esimerkiksi tutkimus- ja kehitysmenot. (Leppiniemi 2005, 14.)

Investoinnit ja normaali lyhytvaikutteinen rahankäyttö eroavat toisistaan lähinnä siten, että investoinneilla on pitkäkestoisempia vaikutuksia. Investoinnit aiheuttavat tuloja ja myös mahdollisia me-

noja myös varsinaisen investoinnin jälkeen. Olennainen osa investointipäätöksiä tehdessä ovat investointiin liittyvät investointilaskelmat. Näillä laskelmilla pyritään helpottamaan johdon päätöksentekoa, mutta kuitenkin kaikkia tekijöitä ei pystytä ottamaan huomioon laskelmia tehdessä. Tekijät, joita ei ole otettu huomioon laskelmissa, tulee kuitenkin tuoda päätöksenteossa esiin ja ottaa huomioon. (Leppiniemi 2005, 14-15.)

#### **4.6.1 Investointiprosessi**

Investointiprosessissa on nähtävissä kuusi selkeää vaihetta professori Erkki K. Laitisen mukaan. (2014) Ensimmäinen vaihe on investointitarpeen tunnistaminen. Tässä vaiheessa yritys hahmottaa minkälaisia investointeja yrityksen on tarpeen tehdä saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. Tätä vaihetta seuraa tutkimusvaihe, jossa selvitetään eri mahdollisuuksia investointivaihtoehdoille, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. Kolmas vaihe on informaation hankinta. Tässä vaiheessa selvitetään eri investointivaihtoehtoihin liittyvät kustannukset ja tuotot, eli tehdään investointilaskelmat eri muuttujilla. Lisäksi määritellään mahdollisiin investointeihin liittyvät riskit. Seuraava vaihe on itse päätöksenteko, jossa arvioidaan jokaista mahdollisuutta erikseen, sekä valitaan paras vaihtoehto tavoitteiden täyttämiseksi ennustettujen tuottojen ja kustannusten kannalta. Viides vaihe on rahoituksen järjestäminen. Tässä vaiheessa päätetään sopivimmat rahoitusinstrumentit investoinnin rahoittamiseen, kuten esimerkiksi tulorahoitus, luotonantajilta saatu laina ja omistajien oma pääoma. Viimeinen vaihe on investoinnin toteuttaminen ja seuranta. Tässä vaiheessa määritellään käytännön toimenpiteet investoinnin toteuttamiseen, sekä seurataan ennustettujen kustannusten ja tuottojen toteutumista investointiajanjakson aikana. (Laitinen 2014, 147-148.)

#### **4.6.2 Tuottovaatimus**

Investoinneille asetetaan tuottovaatimus, joka on kriteeri investoinnin toteuttamiselle. Tuottovaatimus vaihtelee investointityypistä riippuen. Investoinnit voidaan karkeasti jakaa reaali-investointeihin ja finanssi-investointeihin. Finanssi-investoinneilla tarkoitetaan esimerkiksi rahan sijoittamista arvopapereihin. Näitä emme kuitenkaan käsittele opinnäytetyössämme, sillä toimeksiantajallemme se ei ole olennaista näissä olosuhteissa. Reaali-investointien kohteet ovat tuotannon tekijöitä, ja näitä tekijöitä käytetään palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen. Reaali-investoinnit luokitellaan tyyppillisesti eri investointiluokkiin, sillä kaikissa reaali-investoinneissa tuottovaatimukset voivat vaihdella. (Leppiniemi 2005, 27-29.)

Yrityksen tekemät investoinnit suuntautuvat tyypillisesti alaan, jolla yritys toimii. Täten yrityksen johdolla on käsitys investointeihin liittyvistä riskeistä sekä siihen, miten riskit vaikuttavat tuottovaatimuksiin. Investointien tulee täyttää asetetut tuottovaatimukset, sekä täyttää ja tukea strategisia tavoitteita. Investoinnin tuottovaatimuksen voidaan myös ajatella kuvaavan yrityksen kannattavuustavoitetta. Tuottovaatimukseen vaikuttaa muun muassa se, miten investointi rahoitetaan. Esimerkiksi mikäli investointi rahoitetaan pankkilainalla, tulee tuottovaatimuksessa ottaa huomioon lainan kustannustekijät, kuten korko. Investointien tuottovaatimukset ovat kuitenkin yksilöllisiä sekä investointikohtaisia, ja päätöstä ei voida koskaan tehdä pelkkien seuraavassa luvussa käsiteltyjen laskelmamenetelmien perusteella. (sama, 29-31.)

#### **4.6.3 Investointilaskentamenetelmät**

Nykyarvomenetelmä eli diskonttausmenetelmä on perinteisimmin käytetty laskentamenetelmä perusinvestoinneille. Menetelmää pidetään oikeaoppisena ja perusteltuna menettelytapana sekä investointi- että rahoitusteoriassa. Menetelmässä tulee kuitenkin määritellä tuottovaatimus ennen varsinaista laskentaa, ja tätä pidetäänkin menetelmän ongelmakohtana. Tällä menetelmällä on kaksi eri sovellusta, joita ovat nykyarvomenetelmä ja suhteellinen nykyarvomenetelmä. Nämä menetelmät johtavat kuitenkin samaan lopputulokseen investoinnin kannattavuuden suhteen. (Leppiniemi 2005, 21-22.)

Mikäli vertaillaan useita eri investointivaihtoehtoja, menetelmät saattavat kuitenkin antaa keskenään erilaisen kannattavuusjärjestyksen. Nykyarvomenetelmässä lasketaan ennustettujen tulojen nykyarvo vuosikorkokannalla, joka vastaa yrityksen määrittelemää tuottovaatimusta. Mikäli tulojen nykyarvo on suurempi kuin hankintameno, on investointi kannattava. Suhteellisessa nykyarvon menetelmässä puolestaan ennustettujen tulojen nykyarvo jaetaan hankintamenolla. Mikäli saatu osamäärä on suurempi kuin yksi, on investointi kannattava. Näin ollen tulos on sama kuin nykyarvomenetelmällä saatu lopputulos kannattavuuden suhteen. Yrityksen määrittämä tuottovaatimus on usein sitä suurempi, mitä enemmän investointiin käytetään rahaa. Mikäli saadaan yhtä suuri tulojen nykyarvon ja hankintamenon välinen erotus sekä suuremmalla että pienemmällä investoinnilla, pienempää investointia pidetään edullisempänä. (Leppiniemi 2005, 23-24.)

Suosituin menettely rahoitus- ja investointipäätöksissä on sisäisen korkokannan menetelmä. Tällä menetelmällä saadaan helposti vertailukelpoinen investoinnin tuotto tai kustannus vuotuisena korkona. Etuna tässä menetelmässä on se, että yrityksen ei tarvitse asettaa etukäteen tuottovaatimusta, vaan se voi vertailla tulosta muihin yrityksen asettamiin vaatimuksiin ja investointeihin. Menetelmällä on myös helppo ottaa huomioon olosuhteiden muutoksia esimerkiksi verotuksen ja kasvavirran osalta. Tämän menetelmän ongelma on kuitenkin siinä, että investoinnin oletetaan tuottavan aina sisäisen korkokannan verran, mikä ei kuitenkaan ole aina realistista. Tämä tulee ottaa huomioon investointipäätöstä tehdessä. (sama, 24-25.)

Annuiteettimenetelmässä hankintamenot jaetaan vuosittaisiksi tuottovaatimuksiksi, sekä investoinnin jäännösarvo diskontataan. Tämä jako tehdään kuoletus- eli annuiteettitekijän avulla. Vuotuisia tuotto-odotuksia verrataan tuottovaatimuksiin, ja mikäli vuotuiset tuotto-odotukset ylittävät vuotuisen annuiteetin, pidetään investointia kannattavana. Ongelmana tässä menetelmässä on soveltamisen ja tulkitsemisen haastavuus silloin, kun tuotto-odotukset eivät ole tasaisia. Tällöin usein käytetään joko nykyarvomenetelmää tai sisäisen korkokannan menetelmää. (sama, 25-26.)

Takaisinmaksuajan menetelmä on usein epätarkka, ja sitä käytetään täydennyksenä kehittyneemmille laskentamenetelmille. Se ei ota huomioon korkokantaa, ja saattaa siksi johtaa virheellisiin päätelmiin varsinkin, kun vertaillaan pitkän ja lyhyen ajan tuloa tuottavia investointeja. Menetelmässä tutkitaan rahojen sidonnaisuusaikaa investointiin, mikäli investointi päätetään toteuttaa. Tällä menetelmällä saadaan nopeasti yleiskuva tilanteesta sekä investoinnin realistisuudesta. Menetelmässä verrataan investoinnin takaisinmaksuaikaa yrityksen omaan sopivana pidettyyn takaisinmaksu-aikaan. Mikäli takaisinmaksuaika on liian pitkä, saattaa se vaikuttaa investoinnin toteutumiseen negatiivisesti. (sama, 26-27.)

#### **4.6.4 Eksplisiittinen ja implisiittinen kustannus**

Rahan eksplisiittiset kustannukset ovat niin sanottuja näkyviä kustannuksia, kuten esimerkiksi korkokustannukset, luottoon liittyvät perustamiskulut sekä joukkovelkakirjan liikkeeseenlaskukustannuksia. Rahan hintaa tarkastellessa otetaan usein huomioon vain eksplisiittiset kustannukset, mutta päätöksentekotilanteissa päätöksentekijän tulee ottaa huomioon myös rahan implisiittiset kustannukset. (Leppiniemi 2005, 31.)



Rahan implisiittisillä kustannuksilla tarkoitetaan niin kutsuttuja näkymättömiä kustannuksia. Näitä kustannuksia ei huomioida investointilaskelmissa. Tällaisia kustannuksia voi esimerkiksi aiheutua tietyn tyypisen rahoitusmuodon käyttämisestä. Esimerkiksi mikäli ostolaskun korko eräpäivän jälkeen on pienempi kuin rahoitusinstrumentin korko, tulee yritykselle edullisemmaksi viivyttää laskun maksamista. Näin ei kuitenkaan usein toimita, sillä tästä olisi haittaa yrityksen maineelle, joten yrityksen maineen kustannus on rahan implisiittinen kustannus. Implisiittisiä kustannuksia aiheuttavat myös yrityksen liiallinen voimavarojen sitouttaminen luotonanomisprosessiin, sekä yrityksen vakuuksien sitominen yhteen kohteeseen. Tämä saattaa aiheuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksien rajoittumista sekä pienentää reagoitiherkkyttä. Implisiittiset kustannukset ovat läsnä lähes jokaisessa päätöksentekotilanteessa, ja näkymättömyys laskelmissa johtaa siihen, että päätöksentekijän tulee huomioida ne omassa harkinnassaan. (Leppiniemi 2005, 31-32.)

## 5 TUTKIMUSPROSESSI

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii oululainen uusiutuvan energia-alan pk-yritys Wind Controller JV Oy. Tutkimuksen aiheena on selvittää ulkomaan viennin toteuttamiseen ja rahoittamiseen liittyviä toimintamalleja. Aihe on ajankohtainen, sillä uusiutuva energia-ala on tulevaisuuden ala ja voimakkaasti kasvava. Lisäksi viime aikoina on puhuttu paljon Suomen viennin kasvattamisesta ja sen mahdollisuuksista.

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia vaihtoehtoja pk-yrityksellä on viennin toteutukseen, sekä millaisia rahoitusmalleja yrityksellä on käytettävissään yrityksen laajentaessa toimintaansa ulkomaille. Tutkimustehtävänä on löytää toimeksiantajayrityksen tarpeisiin ja mahdollisuuksiin sopivia malleja, joiden avulla yritys voi lähteä rakentamaan ulkomaille laajentumisen strategiaansa vientiprosessin ja rahoitusvaihtoehtojen perusteella. Toimeksiantajayrityksellä ei ennestään ole olemassa varsinaista vientiprosessia, joten tutkimuksen tulosten perusteella yritys saa kattavan pohjan vientiprosessin suunnitteluun.

Tutkimuksessa käydään läpi vientiprosessin vaiheet eriteltynä, ja tarkastellaan niihin liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan vientiin liittyviä tyypillisimpiä rahoituskeinoja. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan mistä yrityksen rahoitus koostuu, sekä mistä ja miten rahoitus investointeihin voidaan koota. Investointirahoitukseen liittyvistä tekijöistä nostetaan esille myös niihin liittyvät tekijät, kuten vaaditut takaukset, sekä rahoituksen hintaan vaikuttavista tekijöistä käydään läpi esimerkiksi korkotekijät. Myös investointeihin liittyvät kannattavuustekijät laskelmineen käydään tutkimuksessa läpi. Kaikkiaan tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajayritykselle kattavasti, mitä eri tapoja ja vaihtoehtoja yrityksen vientiprosessin, ja laajentumisen rahoittamiseen on olemassa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Tavoitteena on saada kirjoittamatonta faktatietoa. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Nämä ovat vapaamuotoisempia ja avoimia haastatteluja, ja näillä on tarkoitus kerätä hiljaista tietoa. (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64) Haastatteluiden kohteena olivat toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja, pankin yritysrahoituspäällikkö sekä toimeksiantajayrityksen palveluksessa ollut työntekijä. Lisäksi haastateltiin KNL Networks yhtiön CFO:ta Maria Alahuhtaa. Hänen haastattelun painopisteenä oli alihankinnan järjestäminen.

Haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on näkymätöntä, ja sitä ei ole kirjoitettu ylös. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.) Haastatteluiden analysoinnin avulla hiljainen tieto pyrittiin keräämään tutkimuksen kannalta oleelliseen ja helposti sovellettavaan muotoon. Hiljainen tieto on usein henkilökohtaista ja sen kerääminen on tärkeää liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta.

Tutkimuksen tietoperustaksi kerättiin tietoa aiheisiin liittyvästä kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Teorioista valikoitiin sellaiset jotka tukevat toimeksiantajayrityksen toimintamalleja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, sekä vaihtoehtoisia keinoja, joiden avulla yritys voi nämä tavoitteet saavuttaa. Internet-lähteiden kohdalla valittiin yleisesti luotettavia ja tunnettuja sivustoja, lähdekritiikkiä kuitenkin unohtamatta.

## 5.3 Aineiston hankinta

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluina aikavälillä 10.4.-19.4.2017. Toimitusjohtajaa haastateltiin toimeksiantajayrityksen tiloissa, ja haastattelun teemana oli toimiala, yrityksen näkökulma ja tavoitteet laajentumiseen liittyen sekä vientiprosessi ja sen toteutus. Aiheet sivusivat myös investointiprosessia, sekä läpi käytiin rahoitukseen liittyviä kysymyksiä. Haastattelut äänitettiin litterointia varten, lukuun ottamatta haastattelua pankin edustajan kanssa. Vastaukset kirjoitettiin tässä tapauksessa ylös muistiinpanoiksi. Pankin edustajan haastattelu tapahtui pankin omissa tiloissa. Yritysrahoituspäällikön kanssa keskusteltiin mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista toimeksiantajalle. Kysymyksissä käsiteltiin myös vakuuksia ja takauksia sekä investointilaskelmia.

Yrityksen palveluksessa ollut Jukka Raudaskoskea haastateltiin Oulun ammattikorkeakoulun tiloissa, ja tämäkin haastattelu äänitettiin ja litteroitiin. Tässä haastattelussa teemana oli Barents-alueen vienti ja ulkomaiset projektit. Lisäksi keskusteltiin vientiin liittyvistä riskeistä, sekä miten strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa vientiin liittyen.

KNL Networks yrityksellä on kokemusta alihankinnan järjestämisestä ja sen käyttämisestä samalla markkina-alueella. Haastattelu käsitelikin suurimmaksi osaksi alihankinnan kokemuksia sekä Norjan markkinoita. Lisäksi käytiin läpi alihankintaan liittyviä riskejä ja sivuttiin rahoituksen järjestämisestä. Haastattelu toteutettiin KNL Networks'in toimistolla Oulussa.

Kirjallisia lähteitä valittaessa käytettiin tiedonhakuun kokoelmatietokanta Leeviä, joka on Oulun ammattikorkeakoulun kirjaston aineistojen hakukone. Lisäksi käytettiin Oulun kaupungin kirjaston OUTI-kokoelmatietokantaa. Lähteiksi valittiin mahdollisimman uusia ja ajankohtaisia julkaisuja. Lähteinä käytettiin myös internetlähteitä ja uutisia, ja pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoretta tietoa. Lähteitä valitessa vertailtiin useita eri vaihtoehtoja, ja tutkittiin julkaisuja kriittisesti, niin sisällön perusteella kuin julkaisijan tai kirjoittajan näkökulmasta. Internet-lähteitä käytimme kriittisesti, ja erityisesti vientiin ja tuulivoimaan liittyviä uutisia olikin paljon tarjolla.

#### **5.4 Aineiston käsittely ja tutkimuksen luotettavuus**

Äänitetyt haastattelut litteroitiin haastattelukysymysten pohjaan. Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanatarkasti. Se voidaan toteuttaa koko aineistosta tai valikoiduista teemoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222.) Litterointi toteutettiin valikoidusti, sillä haastatteluissa keskusteltiin myös henkilöiden historiasta. Aineistot analysoitiin yksilöllisesti, sillä haastatteluiden teemat olivat kohdistettu haastateltavaan henkilöön. Aineiston analysoinnissa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa, jossa tyypillisesti käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (2009, 224). Erityisesti huomiota pyrittiin kiinnittämään syy-seuraussuhteisiin, ja siihen miksi tietyt strategiat ja operatiiviset toimet on valittu tai toteutettu.

Kirjallisia lähteitä vertailtiin useiden eri vaihtoehtojen kesken, ja niistä valittiin toimeksiantajayrityksen tilannetta ja strategisia tavoitteita parhaiten palvelevat teoriapohjat. Valittuja teoksia tarkasteltiin kriittisesti, ja niiden kirjoittajat ovat akateemisesti tunnettuja. Internet-lähteistä valikoitiin tunnettujen instituutioiden julkaisuja, sekä yleisesti tunnettuja ja luotettavina pidettyjä uutistoimistoja.

Myös näitä lähteitä tarkasteltiin erittäin kriittisesti, sillä internet-lähteet voivat useasti olla epäluotettavia, vaikka niiden julkaisija olisikin tunnettu. Tämän vuoksi tarkastettiin, että lähteinä käytettyjen julkaisujen tiedot oli myös julkaistu toisessa yleisesti luotettavassa lähteessä.

Tutkimuksen luotettavuuteen yhdistetään kaksi termiä, jotka ovat reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa sitä, ovatko tutkimuksessa mitatut tulokset toistettavissa. Tämä on kuitenkin enemmän kvalitatiiviseen tutkimukseen soveltuva termi. Reliaabeliuden voidaan kuitenkin ajatella tässä tutkimuksessa tarkoittavan eri aineiston analysoijien päätymistä samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa aineiston on analysoinut kaksi tutkijaa, jotka päätyivät samoihin päätelmiin, joten näin tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. Koska tutkimus on kuitenkin laadullinen, täyttä reliabiliteettia ei voida saavuttaa.

Validiutta arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, mittaavatko tutkimuksen tulokset juuri sitä, mitä tutkimuksen on tarkoituskin mitata. Tämä tutkimus vastaakin sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja on näin ollen tutkimusasetelmavalidi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187.) Tutkimuksen validiteettia voidaan kuitenkin pitää hyvänä, sillä tutkimuksella onnistuttiin vastaamaan sille asetettuihin kysymyksiin, ja se toteutui suunnitellusti. Luotettavuutta lisää myös tarkka ja totuudenmukainen kuvaus tutkimusprosessi vaiheista, sekä teorioiden valikoinnin perusteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232-233.)

## 6 TOIMEKSIANTAJA JA INVESTOINNIT

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa haastatellessa selvisi, että suurin osa heidän tekemistään investoinneista on pieniä. Heillä ei ole myöskään tapana tehdä investointilaskelmia ja asettaa niille tarkkoja tuottovaatimuksia. Kuitenkin nyt suunnitteilla on, laajentumiseen liittymätön, kymmenien tuhansien investointi, jossa on huomioitu sen toteuttamiseen vaaditun lainan kuukausierä ja sen arviointi. Kuukausierän he määrittivät siten, että sen suorittamisesta selviydytään, vaikka se ei suoranaisesti johtaisikaan uusiin tai kasvaneisiin tuottoihin. (Haastattelu 10.4.2017)

Tässä kappaleessa käydään läpi vaihtoehtoja laajentumisen investointikohteiksi. Lisäksi kerrotaan myös mitä palveluita toimeksiantaja on suunnitellut vientiin, sekä mitä eri mahdollisuuksia laajentuminen tarjoaa viennin osalta. Lisäksi käydään läpi mitä vaihtoehtoja edellä mainittujen asioiden toteuttamiseksi on rahoitusinstrumenttien kannalta, sekä mitä näiden instrumenttien käyttö vaatii takauksien ja vakuuksien osalta, ja mitä vakuuksia yrityksellä on käytettävissään tällä hetkellä.

### 6.1 Investointikohde

Toimitusjohtajan mielestä Norja on mielenkiintoinen kohde laajentumiselle. Hän kuvailee markkinoita kasvaviksi, rahakkaita ja toteaa siellä riittävän rannikkoa sekä tuulta. Lisäksi mielenkiintoa nostaa se, että Norjan suurin energialähde on vesivoima. Laajentumisen toteuttamiseksi nousi haastattelussa esiin seuraavia mahdollisuuksia: toimipisteen perustaminen ja rekrytointi, alihankkijan käyttö sekä yritysosto. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017)

Norjan kohdalla haasteita ovat byrokratia erityisesti alkuvaiheessa, mutta tämä on enemmänkin hidaste. Suurin haaste on kuitenkin se, että Norjan markkinoilla toimijat ovat suuria ja puistot ovat tuhansien megawattien kokoisia, joten pienen toimijan on hankala saada jalansijaa markkinoilla. Yksinkertaisin reitti kuitenkin olisi kotimaan suurien toimijoiden projektien kautta päästä myös ulkomaisille markkinoille. (Koivikko, haastattelu 10.4.2017)

Norjaan rekrytoitavan henkilön on tunnettava paikalliset markkinat ja toimijat. Rekrytointi on kuitenkin aina riski yritykselle, varsinkin jos henkilö työskentelee kaukana ja itsenäisesti. Yhteydenpidon

tulee toimia molempiin suuntiin, ja tavoitteiden tulee olla selkeitä molemmille osapuolille; mitä työnantaja tavoittelee markkinoilta, sekä miten ja mitä palveluita tulee myydä. Rekrytoinnissa on kuitenkin aina omat riskinsä, ja virhearvio rekrytoinnissa voi tulla kalliiksi yritykselle. Mikäli työntekijä ei pysty tuottamaan vaadittuja tuloksia, täytyy hänet joko korvata tai miettiä vaihtoehtoisia tapoja saada myyntiä aikaan. Toimitusjohtaja totesi haastattelussa suurimman riskin liittyvän rekrytoinnissa tuottamattoman henkilön palkkaamiseen. Lisäksi työsopimusta tehdessä tulee määritellä tarkasti muun muassa irtisanomisperusteet, sillä ilman niitä huonosta työntekijästä irti pääseminen voi olla hankalaa. Rekrytoinnin riskiä voidaan kuitenkin kompensoida ja rajoittaa sitomalla palkkaus tuloksiin. Tämä on mahdollista toteuttaa esimerkiksi provisiopalkkauksella niin, että palkka koostuu peruspalkasta ja siihen lisättävästä myyntilisästä.

Parhaimmillaan henkilön rekrytointi johtaa hyviin myyntituloksiin, ja tuottaa näin ollen yritykselle voittoa. Lisäksi motivoitunut ja onnistuva työntekijä välittää markkinoille positiivista yritysimagoa, mikä johtaa uusiin kauppoihin ja markkinaosuuden laajentumiseen. Rekrytoitava henkilö voi toimia joko ilman toimipistettä omasta kodistaan toimivana myyntiagenttina, tai mikäli yritys päätyy investoimaan toimipisteeseen, on toimipiste hänen ”asemapaikkansa”.

Toimipiste ja rekrytointi kulkevat osittain käsi kädessä, sillä mikäli päädytään investoimaan uuteen toimipisteeseen, tulee sinne myös rekrytoida henkilöstöä. Toimipistettä perustettaessa yrityksen tulee luoda uusi yritystunnus kohdemaahan, mistä aiheutuu paperityötä. Helpoin tapa toimipisteen perustamiseen on valmiiden liiketilojen vuokraus. Vaihtoehtoisia liiketiloja vertailtaessa tulee yrityksen kuitenkin kiinnittää huomiota muun muassa tilojen sijaintiin ja henkilöstön saatavuuteen. Lisäksi on huomioitava Norjan tuulivoimakeskittymät ja tulevaisuuden projektit.

Myyntipalveluiden alihankinnan etuihin kuuluu muun muassa se, että kyseessä on yhteistyösopimus, eikä työsopimus toisin kuin rekrytoitavan henkilön kohdalla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sopimus on helpompi purkaa, mikäli tulokset eivät vastaa odotuksia. Toimitusjohtaja asetti kuitenkin vaatimuksen, että esimerkiksi toiminimellä toimivan myyntiagentin on oltava yksinomaan heidän palveluksessaan, ja keskityttävä vain heidän palveluidensa myyntiin. Tällä haetaan alihankkijan sitoutumista yritykseen, ja näin ollen toimimista yrityksen edustajana Norjassa.

## 6.2 Viennin mahdollisuudet

Toimeksiantajayritys on suunnitellut vietäviä palveluita jonkin verran. Konseptit kuitenkin ovat samat kuin kotimaassa, ja näin ollen uusia palveluita ei ole tarkoitus luoda. Tärkeimpänä kokonaisuutena toimii etävalvonta, ja sitä on tarkoitus laajentaa tulevaisuudessa koskemaan myös vesivoimaloita. Lisäksi pystytään myymään koulutuksia, joskin varsinainen koulutus järjestettäisiin Suomessa.

Etävalvontapalvelu toimii käytännössä Oulussa vuorokauden ympäri. Valvottavat voimalat voivat kuitenkin sijaita lähes missä tahansa, ja tätä palvelua on tarkoitus myydä kotimaan referenssien avulla. Tämän toteutukseen kuitenkin vaaditaan yhteyshenkilö tai myyjä Norjan markkinoilta, joka tuntee paikallisen alan ja omaa laajan verkoston. Voimaloiden etävalvontapalveluita toimeksiantajayritys on kehittänyt kotimaassa, ja nykyään voidaan valvoa myös vesivoimaloita sekä tulevaisuudessa myös mahdollisesti aurinkovoimaloita. Vesivoimaloiden valvonnalle voisikin olla suuri kysyntä Norjan markkinoilla.

Koulutuspalveluita myydään tuulivoimaloissa työskenteleville henkilöille ja yrityksille. Koulutukset ovat Global Wind Organisation (GWO) sertifioimia tuulivoimalatyöskentelyä varten, mutta tarjolla on myös ensiapukoulutuksia ja muita työturvallisuuteen liittyviä koulutuksia. Koulutus kuitenkin järjestetään Suomessa Oulussa tai Vantaalla, ja näin ollen voi kuulostaa työläältä asiakkaiden näkökulmasta. Koulutusten myynnistä ei kuitenkaan ole suunniteltu vientipalveluiden tärkeintä osaa.

## 6.3 Rahoitusvaihtoehdot

Mahdollisia rahoitusvaihtoehtoja varten haastateltiin pankkihenkilöä X 19.4.2017, joka toimii yritysrahoituspäällikkönä. Pankkisalaisuudesta johtuen, ei henkilöä tai pankkia mainita, jossa hän työskentelee. Investoinnin rahoittamiselle on useita eri vaihtoehtoja, joista rajasimme kaksi parhaiten toimeksiantajallemme soveltuvaa vaihtoehtoa. Nämä vaihtoehdot ovat investoinnin rahoittaminen pankkilainalla sekä luotollisen tilin käyttö. Vaihtoehdot rajattiin näihin mahdollisuuksiin haastatteluiden perusteella, ja yksinkertaisesti siksi, että ne ovat toimeksiantajayritykselle helpoimmat toteuttaa. Lisäksi näiden rahoituskeinojen käyttö on erittäin yleistä tämän tyyppisissä investoineissa.



Pankkilaina soveltuu jokaiseen kolmeen investointivaihtoehtoon, ja se on erittäin tyypillinen tapa rahoittaa investointi. Se soveltuu toimeksiantajayrityksellemme, koska investointi on pitkäaikainen, eikä se välttämättä kerrytä tuottoja ensimmäisen vuoden aikana. Lisäksi toimeksiantajayritys on vakavarainen, ja omaa hyvän maksukyvyn. Haastattelussa yritysrahoituspäällikkö mainitsi lainan myöntämisen perusteita, ja kertoi hieman tavasta, jolla hän arvioi yrityksiä lainapäätöstä tehdessään. Tärkeimpiä kriteerejä ovat kahden kauden tuloslaskelmat ja tilinpäätökset sekä mahdolliset väliajoiksi, joilla tarkoitetaan esimerkiksi osavuosikatsausta. Muita tärkeitä kriteerejä ja liitteitä ovat kassavirtalaskelmat, tulossuunnitelma, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut sekä vakuudet. Lisäksi uusilta yrityksiltä vaaditaan liiketoimintasuunnitelma. Yrityksen miettiessä vakuuksia, sen tulee kuitenkin huomioida se, että erilaiset vakuudet arvotetaan eri tavoin. (Haastattelu 19.4.2017.)

Pankkilaina ei kuitenkaan ole riskitön vaihtoehto, sillä vaikka investointi ei tuottaisi mitään, tulee yrityksen silti selviytyä lainanlyhennyksistä sekä siihen liittyvistä koroista. Tämä riski yrityksen tulee ottaa huomioon laskelmiaan tehdessä arvioidessaan investoinnin kannattavuutta. Yrityksen kannattaa tehdä jokaisesta riskiskenaariosta erillinen laskelma, ja osata varautua, mikäli riskit realisoituvat. Nämä laskelmat voidaan sisällyttää esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaan, joka toimitetaan pankkiin lainaa hakiessa. Laskelmat ja riskiskenaariot tehtyään, yritys osaa reagoida oikealla tavalla, eikä yritys joudu tekemään paniikkiratkaisuja.

Toinen vaihtoehto investoinnin rahoittamiselle on luotollisen tilin käyttö. Tämä soveltuu erityisesti alihankkijan käyttöön sekä myyntiagentin rekrytointiin. Luotollisella tilillä pystytään joustavasti hoitamaan kuukausittaiset kulut, kuten palkanmaksu esimerkiksi myyntiagentille. Se antaa yritykselle myös niin sanottua ”puskuria” kausiluontoisten vaihteluiden tasaamiseen. Mikäli investointi ei ala tuottamaan muutaman kuukauden kuluessa, on järkevämpää tehdä investointi pankkilainan avulla. Tämä johtuu siitä, että luotollista tiliä käytetään usein myös muiden juoksevien kulujen hoitamiseen, ja kuukausittaiset kulut, jotka eivät synnytä tuottoja, syövät pikkuhiljaa puskuria pois. Tilanteen jatkuessa tällaisena pitkään, voi se aiheuttaa ongelmia muiden juoksevien kulujen hoitamiseen.

Luotollisen tilin myöntämisen perusteet ovat samat kuin tavallisessa pankkilainassa. Yrityksen tulee toimittaa rahoituslaitokselle tilinpäätökset ja tulossuunnitelmat sekä maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Lisäksi luotolliseen tiliin vaaditaan myös vakuus. Luotollisen tilin vakuudeksi voidaan hakea esimerkiksi Finnveran takausta, ja usein varsinkin toimintansa alkutaipaleella

olevat yritykset, joilla ei ole omasta takaa antaa muita kuin henkilötakauksia, turvautuvat tähän keinoon.

#### **6.4 Vaaditut takaukset ja vakuudet**

Rahoitusvaihtoehdot vaativat takauksia ja vakuuksia, kuten edellisessä kappaleessa nousi esiin. Mahdollisuuksia takauksiin ja vakuuksiin on useita, mutta haastattelujen perusteilla vaihtoehdot rajattiin toimeksiantajan kannalta kahteen oleellimpaan vaihtoehtoon. Nämä vaihtoehdot ovat Finnveran takaus sekä yrityksen omistaman hallikiinteistön käyttö vakuutena. Näiden vakuuksien käyttö on yleistä, ja ne sopivat toimeksiantajayrityksen tyypisille kasvuyrityksille, minkä vuoksi läpikäytävät vaihtoehdot rajattiin näihin kahteen. Myös yrityskiinnitysten käyttö vakuutena on tavanomaista investointia rahoitettaessa. Yritysikiinnityksen käyttö kuitenkin rajattiin vaihtoehtojen ulkopuolelle, sillä yrityksellä ei ole merkittävä määrä irtaimistoa. Lisäksi henkilötakauksia käytetään lisävakuutena. Tämä vaihtoehto kuitenkin suljettiin pois, sillä toimitusjohtajan haastattelussa selvisi se, että osakkaiden rasitetta ei saa lisätä.

Finnveran myöntämä takaus nousi esille jokaisessa haastattelussa. Se on yleisesti tiedossa, ja näin ollen on tyypillisimmin käytetty takausmuoto. Finnveran takaus kattaa maksimissaan 80 % pankkilainasta aloittavilla yrityksillä, ja jo toiminnassa pitempään olleilla yrityksillä tyypillisesti 50 % lainan määrästä. Takauksen määrä on kuitenkin aina neuvoteltavissa tapaus- ja yrityskohtaisesti. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä antamaan tarvittava loppuvakuus omasta takaa. Lisäksi Finnveralta on mahdollisuus hakea myös luotollisen tilin takausta, ja tämä kattaa yleisesti 50 % luoton määrästä. (Finnvera 2017, viitattu 9.5.2017.)

Yrityksille on yleistä käyttää omistamiaan kiinteistöjä lainojensa vakuutena. Opinnäytetyön toimeksiantaja omistaa hallikiinteistön, ja haastattelussa toimitusjohtajan kanssa nousi esille halu käyttää tätä kiinteistöä vakuutena investoinnin rahoituksen tukemiseen. Mikäli investointi päädytään tekemään käyttäen pankkilainaa, riittää kiinteistön arvo yhdessä Finnveran takauksen kanssa kattamaan lainan vakuusvaatimukset. Luotollista tiliä käytettäessä voidaan joutua turvautumaan myös lisävakuuksien käyttöön hallin ja Finnveran takauksen tueksi.

## 7 JOHDETTU LASKENTAKAAVA

Investoinnin laskentakaavaa lähdettiin soveltamaan Microsoft Office Excel-ohjelmalla nettonykyarvon ja sisäisen korkokannan menetelmiä apuna käyttäen. Laskentakaava on suunniteltu seuraavaa kolmea vuotta silmällä pitäen, sillä toimeksiantajayrityksen investoinnin suunniteltu takaisinmaksuaika on noin kolme vuotta. Kaavasta selviää muun muassa riskin vaikutus investoinnin kannattavuuteen, sekä kuinka paljon kappalemääräistä myyntiä on tultava vuosittain, jotta investointi täyttää asetetut vaatimukset. Tässä kappaleessa esitellään kaavan ominaisuudet, miksi tällainen kaava tehtiin ja avataan esimerkein, kuinka kaava toimii. Kaava löytyy kokonaisuudessaan liitteistä. (Liite 5)

### 7.1 Kaavan muuttujat ja menetelmät

Kaavan muuttujia ovat investoinnille asetettu tuottovaatimus, riskikerroin, vuosittainen hankintameno ja yhden myydyn kappaleen vuosittainen tuotto. Nämä vuosittaiset tuotot ovat jatkuvia sopimuksen mukaan, ja esimerkiksi ensimmäisenä vuonna myyty kappale tuottaa saman verran jokaisena tulevana vuotena. Myös sijoitetun pääoman tuotto prosentti investoinnille tulee esille. Tuottovaatimus on kaavassamme suuntaa antava, ja yritys voi sen asettaa haluamalleen tasolle. Investointiin liittyvä riski sisällytettiin myös vaihtoehtoisessa laskelmassa tuottovaatimukseen, sekä hankintamenon tai tulojen nykyarvoon. Investointiin liittyvää riskikerroin vaihtelee investointityypistä riippuen, esimerkiksi alihankkijan käyttöön liittyvä riski on pienempi kuin suorassa rekrytoinnissa. Tästä johtuen riskikerroin on matalampi tehtäessä laskelmaa alihankkijan käyttöön liittyen. Vuosittaisella hankintamenolla tarkoitetaan investoinnista aiheutuvia kustannuksia vuositasolla. Investoinnista seuraavia tuloja kaavassa käsitellään yleisesti vuositasolla, sillä tulot voivat vaihdella rajusti riippuen myyntiin liittyvistä epävarmuustekijöistä.

Kaava tulee opinnäytetyöhön esille, mutta ainoastaan VeHa-menetelmällä saatujen lukujen avulla esitettynä (Vedetään Hatusta-menetelmä) (Ikäheimo 2014, 48). Liitetiedostoihin tullaan tekemään tarkat laskelmat toimeksiantajalta saatujen tietojen perusteella, mutta nämä tulokset jätetään salaisiksi. Pyöreiden lukujen käytöllä todistetaan kaavan toimivuus, sekä se, että kaavaa voidaan soveltaa ja käyttää todellisissa tilanteissa.

Kaavassa käytetään nettonykyarvon menetelmää, sekä sisäisen korkokannan menetelmää. Näillä laskentamenetelmillä selvitetään kustannusten ja tulojen nykyarvot. Näillä nykyarvoilla lasketaan investointiin liittyvä sisäinen korkokanta, mikä kertoo täyttääkö investointi sille asetetut tuottovaatimukset. Riskikerrointa käyttämällä kaavassa on selvitetty sen vaikutus tuloihin. Vaikutus tuloihin on esitetty niin, että esimerkiksi kerran kymmenestä myynti ei toteudu, ja tällöin tulot ovat vain 90 % odotetuista (Tällöin riskikerroin on 0.1). Hankintamenoon sisällytettynä riski on otettu huomioon niin, että ennalta arvaamattomista tapahtumista johtuen kustannukset kasvavat määrän X. Määrä X saadaan lisättyä kustannuksiin kertomalla ne riskikertoimella. Kolmas vaihtoehto riskin sisällyttämiseksi laskelmaan on sisällyttää se tuottovaatimukseen. Laskelmassa tämä on toteutettu lisäämällä riskikerroin suoraan tuottovaatimukseen jo ennen kuin tulojen ja kustannusten nykyarvoa on laskettu. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on laskettu nykyarvoa käyttämällä siihen tarkoitetulla kaavalla, eli vähentämällä tuloista kustannukset, ja jakamalla saatu erotus kustannuksilla. Investoinnin sisäinen korkokanta on laskettu käyttämällä hyväksi investoinnille ajateltua kolmen vuoden ajanjaksoa. Menetelmässä käytettiin sisäisen korkokannan kaavaa, ja laskettiin vuosittaisten tuottojen ja kustannusten avulla investoinnin sisäinen korkokanta.

Kaava antaa tuloksena kustannuksiin ja tuloihin liittyvät nykyarvot, sekä onko niiden yhteenlaskettu summa positiivinen vai negatiivinen. Mikäli tulos on positiivinen, voidaan investointia periaatteessa pitää kannattavana. Tässä ei kuitenkaan oteta huomioon investointiin liittyvää riskiä. Riskikertoimella tehdyt laskelmat osoittavat kuinka paljon investoinnin nettonykyarvo on, mikäli riski realisoituu. Tällöin kaava antaa yritykselle tietoa kuinka paljon eroa riskien realisoituminen voi aiheuttaa, ja näin ollen yritys voi varautua mahdollisiin vaihteluihin. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kertoo yritykselle paljonko investointiin sidottu pääoma tuottaa investointiaikana.

## **7.2 Kaavan määrittely**

Laskentakaavassa päädyttiin käyttämään nettonykyarvon ja sisäisen korkokannan kaavoja. Nämä kaavat soveltuvat hyvin tämän tyyppisten investointien laskelmiin, sillä toimeksiantaja ei vielä ollut varsinaisesti tehnyt mitään laskelmia investointeihin liittyen. Nettonykyarvo on hyvä perustyökalu määrittelemään, miten ennustetut vuosituotot reagoivat eri tilanteissa. Yritys voi helposti kaavan avulla verrata tilanteita, missä joko odotetut vuosituotot tai tuottovaatimus vaihtuu. Menetelmän heikkoutena on kuitenkin se, että jokin tuottovaatimus on investoinnille asetettava. Tämän vuoksi

laskentakaavaan otettiin mukaan myös sisäisen korkokannan kaava, minkä avulla yritys voi helposti ja nopeasti saada selville vuotuisena korkona investoinnin tuoton tai kustannuksen. Tämän avulla yritys saa kuvan siitä, minkälaisia realistisia tuotto-odotuksia investoinnilta voidaan odottaa. Sisäistä korkokantaa ei kuitenkaan voi pitää täysin realistisena, ja tässä tapauksessa yksi yhteen menevänä tuottovaatimuksen kanssa, sillä investoinnin kohteena oleva myyntipalvelun hankinta on vaikeasti ennustettavissa. Tämän vuoksi ei ole realistista odottaa, että investointi tuottaisi aina sisäisen korkokannan verran.

Laskentakaavaan ei ole otettu mukaan esimerkiksi takaisinmaksuaikaa, sillä investoinnille on määriteltä jo ennestään tavoite, että se maksaa itsensä takaisin kolmessa vuodessa. Tämän takia investointiaikana on käytetty kolmea vuotta, mikä on jo itsessään investoinnin takaisinmaksuaika. Kustannuksissa ei ole myöskään otettu huomioon eksplisiittisiä tai implisiittisiä kustannuksia, sillä niiden määrittäminen tämän tyyppisille investoinneille tässä vaiheessa olisi lähes mahdoton tehtävä.

### 7.3 Esimerkkilaskelma

Kuvassa yksi näkyvät laskentakaavassa käytetyt muuttujat. Tässä esimerkissä tuottovaatimukseksi on asetettu 10 %, vuosittaiseksi hankintamenoiksi 100 000€, riskikerroimeksi 10 %, investointiajaksi kolme vuotta ja yhden myydyin kappaleen vuosituotoksi 10 000€. Nämä luvut ovat VeHa-menetelmällä valittuja, ja ne eivät ole todenmukaisia. Niiden avulla pystytään kuitenkin todistamaan kaavan todenmukaisuus ja toimivuus.

<b>Investointi:</b>	
<b>Tuottovaatimus</b>	<b>10,00 %</b>
<b>Hankintameno / vuosi</b>	<b>-100 000,00 €</b>
<b>Investointiin liittyvä riskikerroin</b>	<b>10,00 %</b>
<b>Investointiaika</b>	<b>3</b>
<b>Yhden kappaleen vuosittainen tuotto</b>	<b>10 000,00 €</b>

Kuva 1. Investointimuuttujat

Seuraavassa kuvassa kaksi selviää vuoden loppuun mennessä myydyksi saatu kappalemäärä. Myös nämä luvut ovat VeHa-menetelmällä saatuja, ja niitä käytetään hyväksi laskettaessa tuottoja. Kuvien yksi ja kaksi arvoja muuttamalla kaavan käyttäjä voi laskea erilaisia skenaarioita investointiin liittyen.

Myyty kappalemäärä vuoden lopussa	
1. vuosi	5
2. vuosi	10
3. vuosi	20

Kuva 2. Myyty kappalemäärä vuoden lopussa

Kuvassa kolme ja neljä esitellään kustannukset ja tuotot valitulla ajanjaksolla, sekä näiden diskontatut nykyarvot. Lisäksi kuvioista selviää investoinnin nettonykyarvo. Vuosittaiset tulot on laskettu kertomalla kuvassa kaksi esiintyvä vuosittainen myynnin määrä kuvassa yksi olevalla yhden kappaleen vuosittaisella tuotolla. Kustannukset ja tuotot on laskettu nykyarvon menetelmää käyttäen, jossa kustannus tai tuotto diskontataan korkotekijän perusteella (tässä tapauksessa korkotekijä == tuottovaatimus). Nettonykyarvo on näiden tuottojen ja kustannusten summa.

Kustannukset vuosittain		Kustannusten nykyarvo
1. vuosi	-100 000,00 €	-100 000,00 €
2. vuosi	-100 000,00 €	-90 909,09 €
3. vuosi	-100 000,00 €	-82 644,63 €

Kuva 3. Kustannukset

Tulot vuosittain		Tulojen nykyarvo	Nettonykyarvo
1. vuosi	50 000,00 €	45 454,55 €	-54 545,45 €
2. vuosi	100 000,00 €	82 644,63 €	-8 264,46 €
3. vuosi	200 000,00 €	150 262,96 €	67 618,33 €

Kuva 4. Tuotot ja nettonykyarvo

Kuvassa viisi esitellään riskikertoimen vaikutus kustannusten ja tulojen nykyarvoon, sekä niiden summaan. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyy muuttuja, johon riskikerroin on sisällytetty. Tuloihin

sisällytettynä riskikerroin laskee tulojen nykyarvoa riskikertoimen verran. Hankintamenossa riskikerroin nostaa kustannusten suuruutta riskikerrointa vastaavan määrän. Tuottovaatimukseen sisällytettynä päädyttiin lisäämään riskikerroin suoraan prosenttiyksikkönä tuottovaatimukseen, sillä näin riskin vaikutusta pystyttiin korostamaan. Tämän ansiosta toimeksiantaja pystyy varautumaan paremmin mahdollisiin riskien realisoitumisiin. Mikäli riskikerroin olisi kerrottu tuottovaatimuksen sisälle, olisi sen vaikutus jäänyt huomattavasti pienemmäksi.

	Kustannusten nykyarvo	Tulojen nykyarvo	Nettonykyarvo
Riski sisällytettynä tuloihin	-273 553,72 €	250 525,92 €	-23 027,80 €
Riski sisällytettynä hankintamenoon	-300 909,09 €	278 362,13 €	-22 546,96 €
Riski sisällytettynä tuottovaatimukseen	-252 777,78 €	226 851,85 €	-25 925,93 €

Kuva 5. Riskit ja niiden vaikutukset

Kuudennessa, ja samalla esimerkkilaskelman viimeisessä, kuvassa esitellään sijoitetun pääoman tuottoprosentti sekä investoinnin sisäinen korkokanta. Nämä laskelmat ovat tukemassa investointipäätöstä. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on laskettu jakamalla kokonaiskustannusten ja –tulojen nykyarvojen erotus kokonaiskustannusten nykyarvolla. Sisäisen korkokannan laskemisessa on käytetty jo aiemmin mainittua sisäisen korkokannan kaavaa, ja vertaamalla investoinnin sisäistä korkokantaa omaan tuottovaatimukseensa, yritys voi tehdä johtopäätöksiä investoinnin kannattavuudesta. Mikäli sisäinen korkokanta on suurempi kuin investoinnille asetettu tuottovaatimus, on investointi sen perusteella kannattava.

Sijoitetun pääoman tuotto-%	1,76 %
Investoinnin sisäinen korkokanta	11,34 %

Kuva 6. ROI ja IRR

## 8 TULOKSET

Tähän kappaleeseen laajentumisen investointimahdollisuudet on rajattu kahteen tutkimuksen perusteella sopivimpaan vaihtoehtoon. Nämä vaihtoehdot ovat myyntiagentin rekrytointi tai myyntipalvelun ostaminen alihankkijalta. Lisäksi sivutaan mahdollisuutta toimipisteen perustamista myyntiagentille. Kappaleessa selviää myös tutkimuksen perusteella sopivimmat rahoitusmuodot investointivaihtoehdoille. Kappaleessa ei kuitenkaan anneta summia investointien koolle, sillä ne voivat vaihdella huomattavasti kuten myös kustannusten luonne ja aikaväli. Lisäksi kappaleessa perustellaan, miksi rajaus on tehty näihin vaihtoehtoihin, sekä miksi näihin investointikohteisiin tulisi käyttää näitä rahoitusmuotoja.

### 8.1 Rekrytointi

Rekrytointivaihtoehtoa tutkittaessa, suurimmaksi riskiksi nousi tuottamattoman henkilön palkkaaminen. Rekrytoinnissa suurin riski onkin aina sopimattoman henkilön palkkaus. Kuitenkin mikäli palkkaus onnistuu ja henkilö on oikea, voi tämä vaihtoehto johtaa jopa alihankintaa parempiin tuloksiin. Suoralla rekrytoinnilla valittu henkilö voi olla paljon sitoutuneempi työntekijä kuin alihankkija. Oikea henkilö sitoutuukin työskentelemään yrityksen hyväksi, ja sopii työyhteisöön. Haasteena kuitenkin voi olla yhteydenpito ulkomaille. KNL Networks tapauksessa kuitenkin yhteydenpito ja viestintä on onnistunut alihankkijan kanssa, joten on hankala nähdä syitä miksi informaation kulku ei toimisi tässäkin tapauksessa. Nykypäivän tekniikka mahdollistaa esimerkiksi myyntipalaverien pitämisen verkossa, ja tarvittaessa voidaan myös käydä paikan päällä Norjassa tai vaihtoehtoisesti lennättää henkilö Suomeen suhteellisen lyhyestä välimatkasta johtuen.

Rekrytointiin liittyvää riskiä voidaan kompensoida esimerkiksi sitomalla henkilön palkka suoraan myyntituloksiin. Provisiopalkkauksen käyttö onkin tyypillistä myyntitehtävissä toimivilla henkilöillä. Rekrytointi voidaan toteuttaa itse, tai käyttäen paikallista rekrytointiin erikoistunutta konsulttiyritystä. Nämä kuitenkin kasvattavat rekrytoinnin kustannuksia, sillä näiden yritysten palkkio on tyypillisesti rekrytoitavan henkilön 3-6 kuukauden palkka. Konsulttiyritys tuntee kuitenkin paikalliset markkinat ja tekijät paremmin, ja näin ollen konsulttiyrityksen käyttö säästää yritykseltä resursseja, jotka menisivät markkinoihin, tekijöihin ja hakijoihin tutustumiseen.



Rekrytoinnin onnistuessa yrityksen on aloitettava harkitsemaan toimipisteen perustamista kohde-  
maahan. Toimipiste voidaan myös perustaa heti henkilöä rekrytoitaessa, mutta tutkimuksen perus-  
teella yrityksen kannattaa kuitenkin ensin saada jalansijaa markkinoilta sekä laajentumisen alettava  
tuottamaan, jotta investointi tähän olisi perusteltavissa pitkällä tähtäimellä. Toimipisteen hankkimi-  
nen heti kasvattaisi vain laajentumiseen liittyvää riskiä sekä kustannuksia. Mikäli toimipisteen pe-  
rustaminen tulee ajankohtaiseksi, on yrityksen punnittava valintaa toimitilojen vuokraamisen ja os-  
tamisen välillä. Lisäksi toimipisteen sijainnilla on suuri merkitys sen kannattavuuteen.

Rekrytointiin sopivimmaksi rahoitusvaihtoehdoksi päädyttiin tutkimuksessa luotollisen tilin käyt-  
töön. Tässä tapauksessa kuitenkin luoton on oltava tarpeeksi suuri, jotta puskuri ei kulu loppuun  
liian nopeasti. Mikäli tarpeeksi suuren limiitin hankkiminen ei ole mahdollista, on järkevin rahoitus-  
vaihtoehto pankkilaina. Tässä tapauksessa riittävän suurella limiitillä tarkoitetaan sellaista tilan-  
netta, että vaikka henkilö ei heti saa myyntiä aikaan, ja investointi ei heti tuota, niin limiitti kestää  
tämän tilanteen eikä puskuri kulu loppuun aiheuttaen ongelmia juoksevien kulujen hoitamiseen.  
Myös luotolliseen tiliin liittyy kustannuksia joita ovat korko käytetyn luoton määrältä sekä vuotuinen  
limiittiprovisio. Luotollista tiliä käytettäessä on myös mahdollista, että limiitti ylittyy, ja aiheuttaa näin  
ollen lisäkustannuksia kuten huomautusmaksu tilin ylityksestä. Lisäksi tässä tapauksessa voi tulla  
maksettavaksi myös ylityskorkoa. Tyypillisin tapaus, missä tililimiitti ylittyy, on kun limiitti on täy-  
dessä käytössä ja vuotuista limiittiprovisiota ei muisteta huomioida.

## **8.2 Alihankinta**

Alihankkijamenettelyä käytettäessä yritys voi tässä tapauksessa pienentää omaa riskiään henkilön  
rekrytointiin verrattaessa. Alihankintaan liittyvistä riskeistä tutkimuksessa korostuivat alihankkijan  
sitoutuminen yritykseen sekä motivaatio toimia yrityksen edustajana, mutta suurimmaksi riskiksi  
nousi yhteistyösopimuksen päättymisen, ja sitä seuraavien jatkoneuvotteluiden epäonnistuminen.  
Alihankintajärjestely voi kuitenkin olla todella toimivaa, kuten KNL Networks tapauksessa on  
osoittautunut. Tässäkin tapauksessa on tärkeää valita tehtävään sopiva henkilö, joka tuntee pai-  
kalliset markkinat, ja jonka kanssa yhteistyö sekä viestintä on toimivaa. Lisäksi on varmistuttava  
valitun henkilön referensseistä, ja hänellä tulee olla näyttöjä vastaavanlaisista myyntitoiminnoista.  
Eduksi on myös se, jos henkilö haluaa olla mukana aktiivisesti myytävien palveluiden ja yrityksen  
kehittämisessä.

Alihankkijan sitouttamisen ja motivaation riskiä voidaan ennakkoon kompensoida sitomalla alihankkijan työstä maksettava palkkio suoraan tulokseen. Kuitenkin on muistettava, että palkkio on tyyppillisesti suurempi kuin rekrytoidun henkilön palkka, sillä alihankkija huolehtii itse omista sivukuluisiaan. Yhteistyösopimuksen päättymiseen ja jatkoneuvotteluiden kariutumiseen liittyvää riskiä voidaan pienentää aloittamalla neuvottelut riittävän aikaisin, kun yhteistyö on todettu toimivaksi. Alihankkijaa valittaessa tulee myös kiinnittää huomiota alihankkijan toimipisteen sijaintiin, sillä toimipisteen tulisi sijaita markkinoiden välittömässä yhteydessä. Tämä mahdollistaa sen, että alihankkijalla on tuorein tieto markkinoista sekä hyvä verkosto. Lisäksi toimeksiantajayritys pääsee näin ollen paremmin esille ja saa enemmän näkyvyyttä paikallisesti.

Alihankkijan käyttöön investoimiseen valikoitui tutkimuksen perusteella pankkilaina. Myös luotollisen tilin käyttö on joissain tapauksissa vaihtoehto, mutta koska investointiin liittyvät kuukausittaiset kustannukset nousevat todella korkeiksi, ei sen käyttö ole pitkällä aikavälillä järkevää. Investoinnin tulisi alkaa tuottaa lähes heti investoinnin tapahduttua, jotta luotollisen tilin käyttö olisi perusteltua. Kuukausittaisten kustannusten ollessa huomattavasti korkeammat kuin rekrytointiin liittyvien kustannusten puskuri kuluisi liian nopeasti, ja aiheuttaisi ongelmia muiden juoksevien kulujen hoitamiseen.

Pankkilaina on tässä tapauksessa helpoin vaihtoehto, sillä lainan koko voidaan helposti mitoittaa kustannusten kokoon nähden. Alihankkijan käytössä kuukausittainen minimikustannus tulee olemaan suurempi kuin rekrytoitavan henkilön tapauksessa. Lainan käytössä on kuitenkin muistettava lainanlyhennykset ja korot, joista on selviydyttävä, vaikka investointi ei heti tuottaisikaan mitään. Pankkilainaa käytettäessä investointi on erillään muista operatiivisista kustannuksista, ja näin ollen ei vaikuta muiden juoksevien kulujen hoitamiseen, pois lukien edellä mainitut lainanlyhennykset ja korot, jotka tulee suorittaa joka tapauksessa. Kun investointi alkaa tuottamaan, voidaan näitä tuottoja käyttää lainaan liittyvien kustannuksien hoitamiseen sekä itse investoinnin kuukausittaiseen rahoittamiseen.

## 9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajallemme, miten laajentuminen Norjaan tulee toteuttaa sekä viennin että laajentumiseen vaaditun investoinnin kannalta. Lisäksi selvitettiin, miten investointi tulee rahoittaa, ja mitä vaihtoehtoja rahoitukseen on olemassa. Lisäksi halusimme tutkia investoinnin kannattavuutta, ja sen avuksi loimme laskentakaavan, jota yritys voi hyödyntää myös tulevaisuudessa muiden investointiensä kannattavuuden tutkimisessa. Idea tähän opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajalta, sillä he ovat suunnittelemassa laajentumista ulkomaille, eikä heillä ennestään ole kokemusta tällaisesta prosessista, ja siitä mitä se vaatii. Lisäksi aihe on erittäin ajankohtainen, sillä energia-ala on muutoksen kourissa, ja uusiutuvan energian merkitys kasvaa koko ajan. Ihmiset ovat entistä tietoisempia ja kiinnostavat enemmän huomiota siihen, miten ja missä palvelut ja tuotteet tuotetaan. Muutokseen asenteissa ja vallitsevissa olosuhteissa, kuten ilmastonmuutokseen, kiinnitetään koko ajan entistä enemmän huomiota. Esimerkiksi Euroopan Unioni on asettanut direktiivin uusiutuvan energian käytön määrän lisäämisestä, mikä yhdistettynä edellä mainittuihin seikkoihin, saa uusiutuvan energia-alan kasvunäkymät näyttämään erittäin valoisilta.

Opinnäytetyöprosessi sujui mielestämme hyvin. Aloitimme prosessin helmikuussa aloituskeskustelulla 7.2.2017, ja tietoperustan saimmekin kasattua maaliskuun loppuun mennessä. Aloituskeskustelun tärkeimpiä aiheita olivat aiheen rajaaminen sekä tutkimusmenetelmän valinta. Ohjauseminaarin pidimme 23.3.2017, ja siellä esittelimme jo laajan kattauksen opinnäytetyön tietoperustasta ja sitä seuraavan tutkimuksen suunnitelman. Opinnäytetyö valmistui toukokuun 2017 puolessa välissä. Aiheen laajuuteen nähden työ valmistui nopealla aikataululla kuitenkin tavoitteet saavuttaen. Alkuperäinen aikataulu oli saada työ päätökseen toukokuun alkuun mennessä, mutta haastatteluiden peruuntumisten ja aikataulujen yhteensovittamisen haastavuuden vuoksi alkuperäisestä aikataulusta jäätin hieman jälkeen.

Rahoitusta ja laajentumista tutkittiin laadullisella menetelmällä toteuttamalla neljä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Näillä pyrittiin selvittämään ennakkokäsityksiä, rahoitus- ja investointivaihtoehtoja sekä uusia näkökulmia. Haastatteluiden sopiminen kiireisten henkilöiden kanssa osoittautui kuitenkin haastavaksi, ja tämän takia tutkimuksen aikatauluun tuli muutoksia. Haastatteluissa haastateltiin eri asemissa ja organisaatioissa toimivia henkilöitä, jotta saatiin mahdollisimman laajasti tietoa ja eri näkökulmia aiheeseen liittyen. Näiden haastattelujen perusteella vahvistettiin teoreet-

tista viitekehystä jo ennestään vahvan tietoperustan tueksi. Haastattelut toivat tutkimukseen kaivattua käytännön näkökulmaa, varsinkin rahoituksen ja investointikohteiden osalta. Haastattelutilanteet olivat avoimia, ja ne toteutettiin haastateltavan henkilön toivomassa paikassa.

Opinnäytetyön teoriaosuus voidaan jakaa tutkimusta tukeviin osioihin ja toimeksiantajalle suunnattuun materiaaliin. Tutkimusta tukevia teorioita ovat toimialaan liittyvä teoria, laajentumiseen ja investointeihin liittyvä teoria sekä rahoituksen teorian osat, investointien rahoitusta lukuun ottamatta. Kaavan tueksi opinnäytetyössämme on kuitenkin investointirahoituksen teoriaa, ja toimeksiantajaa hyödyttämään keräsimme tietoa myös vientiprosessista ja sen rahoituksesta. Vaihtoehtoisia teoriapohjia vertailtaessa päädyttiin valitsemaan parhaiten toimeksiantajayrityksen tilanteeseen soveltuvia vaihtoehtoja. Esimerkiksi vientiprosessin kuvaamiseen ja toteuttamiseen on olemassa useita eri vaihtoehtoja, mutta opinnäytetyössämme päädyimme käyttämään Vahvaselän mallia, sillä se on parhaiten sovellettavissa toimeksiantajayritystä ajatellen. Soveltavassa osuudessa esittelemme toimeksiantajallemme suunnitellun investointien kannattavuuden tutkimiseksi suunnatun laskentakaavan. Lisäksi kerromme myös mahdolliset vaihtoehdot ja rahoitusmuodot, joilla laajentuminen kannattaisi tutkimuksen tuloksien pohjalta toteuttaa.

Teoriaosuuden ja haastatteluiden perusteella toimeksiantajalle luotiin laskentakaava investointien kannattavuuden tutkimiseen. Kaavan perustana toimivat tunnetut laskentamenetelmät, ja haastatteluiden perusteella kaavaan sisällytettiin muun muassa riskin vaikutus investoinnin kannattavuuteen. Kaavassa käyttäjä voi itse muuttaa riskikerrointa omien tarkentuneiden tietojen pohjalta. Toimeksiantajalle tehtiin tarkkoihin laskelmiin riskikerroin määriteltiin haastatteluiden perusteella. Esimerkiksi henkilön rekrytointia pidettiin huomattavasti riskillisempänä investointikohteena kuin alihankkijan käyttöä. Tämän vuoksi myös rekrytoinnin riskikerroin on suurempi. Riskikertoimet ovat siis keskenään verrannollisia, mutta eivät tarkkoja. Laskelmakaavassa riski on huomioitu siten, että yritys pystyy varautumaan, mikäli riski realisoituu. Laskelmakaavan muodostaminen oli haastava prosessi, sillä yhtäkään ennakkotapausta alihankintaa lukuun ottamatta ei ollut saatavissa. Tämä johtui siitä, että toimiala on suhteellisen uusi, eikä esimerkiksi Suomessa ole yhtäkään vastaavassa tilanteessa olevaa tai ollutta toimijaa. Laskentakaavan avulla toimeksiantaja pystyy kuitenkin arvioimaan eri investointivaihtoehtojen kannattavuutta, ja vertailemaan niitä keskenään.

Tutkimuksen tuloksena saatiin kaksi parhaiten toimeksiantajalle soveltuvaa laajentumisen investointikohdetta, sekä rahoituskeinot näille kohteille. Laajentumiseen on kuitenkin muitakin mahdolli-

suuksia kuten esimerkiksi yritysostot. Nämä mahdollisuudet rajattiin kuitenkin opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä ne eivät tällä hetkellä ole realistisia vaihtoehtoja toimeksiantajalle. Tutkimuksessa käsitellyt investointikohteet ovat samankaltaisia, ja siksi niitä oli syytä käsitellä samassa opinnäytetyössä. Henkilön rekrytointi oli toinen tutkimuksen tuloksena saaduista ratkaisuista. Myyntiagentin rekrytointi prosessina on suhteellisen selkeä, sillä rekrytoitava henkilö on suorassa työsuhteessa toimeksiantajayrityksen kanssa. Suora työsuhte toisaalta aiheuttaa omat ongelmansa muun muassa sopimussuhteesta irti pääsemiseen, mikäli sille tulee tarvetta. Lisäksi mikäli rekrytointi suoritetaan itse, kuluttaa se yrityksen resursseja, sillä tällöin yrityksen tulee tehdä kattava pohjatyo päästäkseen perille kohdemaan markkinoista ja toimijoista. Tutkimuksessa rekrytoinnin rahoitukseen valikoitui luotollisen tilin käyttö. Rekrytoinnissa kuukausittaiset kustannukset jäävät pienemmiksi, ja näin ollen riittävän suuren limiitin omaavan luotollisen tilin puskuri voi olla riittävä. Tämäkin investointimahdollisuus voidaan tosin rahoittaa myös perinteisellä pankkilainalla.

Toinen vaihtoehto tutkimuksen perusteella laajentumisen toteuttamiseksi on alihankkijan käyttö. Haastatteluiden perusteella alihankkijan käyttö on huomattavasti riskiltään vähäisempi vaihtoehto, mutta kalliimpi, kuin rekrytointi. Alihankintajärjestely toteutetaan yhteistyösopimuksella, mistä on huomattavasti helpompi päästä irti kuin työsopimuksesta. Tämä pienentää toimeksiantajaan kohdistuvaa riskiä, mutta toisaalta kasvattaa kustannuksia. Yrityksen on perehdyttävä norjalaisiin palveluntarjoajiin, joten pohjatyo tulee tehdä huolellisesti, oli investointikohde mikä tahansa. Investointi alihankintaan rahoitettaisiin tutkimuksen perusteella pankkilainalla. Pankkilaina on tutkimuksessa esiin nousseista vaihtoehdoista parhaiten soveltuva ratkaisu alihankinnan ollessa investointikohde. Investoinnin alkaessa tuottaa vasta vähän ajan kuluttua, korkeat kuukausittaiset kustannukset aiheuttaisivat luotollisessa tilissä puskurin kulumisen loppuun, ja täten ongelmia juoksevien kulujen hoitamisessa.

Jatkokysymyksenä voi edellä mainittuihin tutkimuksen tuloksiin voitaisiin esittää jo aiemmin raportissa hieman sivuttu aihe myyntiagentin tai alihankkijan palkkaukseen liittyen. Toimeksiantajan tulee pohtia, missä suhteessa henkilön palkka sidotaan tulokseen. Esimerkiksi onko pohjapalkka tai -palkkio 50 vai 70 % investointiin budjetoidusta kuukausittaisesta kulusta. Palkkauksen suhdetta tulokseen on tärkeää tarkastella, sillä se vaikuttaa suoraan henkilön motivaatioon. Lisäksi mikäli palkkaus on liian tulospainotteinen, voi paine tuloksen tekemisestä kasvaa liian suureksi. Henkilön motivaatioon vaikuttaa myös suhteen laatu, eli onko hän töissä alihankkijana vai suorassa työsuhteessa. Motivointi onkin tärkeää, sillä henkilö ei tule työskentelemään yrityksen päätoimipisteen välittömässä läheisyydessä, vaan itsenäisesti ulkomailla.

Mielestämme järkevin vaihtoehto toimeksiantajayritykselle on investoiminen alihankintaan. Rahoitus tähän investointikohteeseen on helpoin järjestää, ja se on riskittävämpi vaihtoehto kuin suora rekrytointi. Ikäviltä yllätyksiltä vältytään tekemällä huolellista työtä alihankkijaa valittaessa ja yhteistyösopimusta kirjoitettaessa. Sopimukseen kannattaa sisällyttää motivoiva provisiopalkkio, ja lisäksi kannattaa pohtia pykälää siitä, saako alihankkija edustaa muita yrityksiä. Tätä vaihtoehtoa tukevat lisäksi KNL Networksin hyvät kokemukset ja onnistumiset, joita pääsimme kuulemaan haastattelussamme.

Haastatteluissa esiin nousi myös iso strateginen kysymys. Olisiko järkevämpää ensin investoida laajentumiseen Ruotsiin, ja kun Ruotsissa on saavutettu vakaa asema, niin vasta sen jälkeen laajentua Norjaan? Ruotsiin laajentuminen voisi olla helpompi vaihtoehto, ja koska Ruotsin ja Norjan markkinat ovat hyvin samankaltaisia, voisi Ruotsi olla helpompi ensimmäinen askel toimeksiantajallemme. On kuitenkin muistettava, että toimeksiantajallemme on jo toimintaa ja kumppaneita Ruotsin markkinoilla, mikä edesauttaisi uusien asiakkuuksien saamista referenssien avulla. Lisäksi suomalainen ja ruotsalainen bisneskulttuuri ovat lähempänä toisiaan kuin Suomen ja Norjan vastaavat. Toisaalta se, että toimeksiantajalla on jo jalansijaa Ruotsissa, voi auttaa heitä etabloitumaan Norjan suuremmille markkinoille.

Jatkotutkimuksen aiheeksi jää muun muassa mahdollisten eri alihankkijoiden kartoittaminen, syventävä tutkimus rahoituslaitosten ehtoihin ja tarjoamaan eri rahoitusinstrumenttien osalta sekä muut laajentumisen vaihtoehdot. Lisäksi mikäli yrityksen tekemä investointi on onnistunut, ja yritys saa jalansijaa Norjan markkinoilta, tulee yrityksen kartoittaa vaihtoehtoja, joko varsinaisen toimipisteen perustamiseen, tai yritysostoon. Yritysosto tarjoaa jo itsessään uuden jatkotutkimusaiheen, jossa pyritään kartoittamaan mahdolliset yrityskaupan kohdeyritykset. Lisäksi opinnäytetyöprosessimme aikana uutisoitiin Team Finlandin mahdollisesta lakkautuksesta, ja jatkotutkimuksena voitaisiinkin tutkia miten Team Finlandin lakkautus ja uudelleenjärjestely Business Finlandiksi vaikuttaa useisiin tässäkin opinnäytetyössä mainittuihin tekijöihin (Ahosniemi 2017, viitattu 10.5.2017).

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi sekä itse tuotos onnistuivat erittäin hyvin. Aihe oli laaja, mutta onnistuimme tekemään rajauksen niin, että pystyimme syventymään toimeksiantajamme kannalta olennaisiin seikkoihin. Opinnäytetyömme toteuttaminen oli onnistunut, sillä työnjako oli selkeä ja tasapuolinen. Yhteistyö oli sujuvaa, ja erilaiset näkökulmat aiheisiin toivat opinnäytetyöhön tarvittavaa syvyyttä ja laajuutta. Onnistunut opinnäytetyö olikin tulos kitkattomasta yhteistyöstä, myös toimeksiantaja ja ohjaava opettaja mukaan lukien. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan

on vahvistanut ammatillista osaamistamme, ja kasvattanut tietotaitoa varsinkin rahoitusalan osalta. Opinnäytetyön aihe on myös uusi ja ajankohtainen, joten prosessin aikana opittuja tietoja pystymme hyödyntämään tulevaisuudessa työelämässä. Opinnäytetyössä on esitetty syvällistä pohdintaa aiheeseen liittyen, ja sillä on pystytty saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä tarjoamaan konkreettista hyötyä toimeksiantajalle.

## LÄHTEET

Ahosniemi, A. 2017. Hallitus lakkauttaa sekavan Team Finlandin. Kauppalehti. Viitattu 10.5.2017, <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hallitus-lakkauttaa-sekavan-team-finlandin/uUteFVcn>.

Alahuhta, M. 2017. Talousjohtaja, KNL Networks Oy. Haastattelu 19.4.2017. Tekijän hallussa.

Albaum, G. & Duerr, E. 2011. International marketing and export management. Great Britain, Hampshire: FT Prentice Hall.

Arctic Business Corridor. 2016. Wind Controller – Norway. Sisäinen lähde.

Astrup, J. 2003. Guide to export-import basics. 2<sup>nd</sup> edition. France, Paris. ICC Publishing.

Climate Action Tracker. 2016. Norway. Viitattu 8.2.2017, <http://climateactiontracker.org/countries/norway.html>.

Danske Bank Oyj 2017. Rahamarkkinatuotteet. Viitattu 21.2.2017, <https://www.danskebank.fi/fi-fi/Yritysassiakkaat/Suuri-yritys/Riskienhallinta-ja-rahamarkkinat/Pages/Rahamarkkinatuotteet.aspx>.

Danske Bank Oyj 2017. Rahoitusratkaisut. Viitattu 2.3.2017, <https://www.danskebank.fi/fi-fi/Yritysassiakkaat/Pieni-yritys/Rahoitus/Rahoitusratkaisut/Pages/Rahoitusratkaisut.aspx>.

Doyle, A. 2016. Norway's greenhouse gas emissions rise, despite promised cuts. Viitattu 8.2.2017, <http://www.reuters.com/article/us-norway-carbon-idUSKCN0YB12E>.

Elo 2017. Rahoituspalvelut. Viitattu 2.3.2017, <https://www.elo.fi/tyonantaja/rahoituspalvelut>.

European Commission 2017. Renewable energy directive. Viitattu 8.2.2017, <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive>.



Finanssivalvonta 2014. Joukkovelkakirjalainojen ominaisuuksia. Viitattu 21.2.2017, <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/Jvk/Ominaisuuksia/Pages/Default.aspx>.

Findikaattori 2017. Ulkomaankauppa kansantaloudessa. Viitattu 20.3.2017, <http://findikaattori.fi/fi/33>.

Finnvera 2017. Tuotteet. Viitattu 1.3.2017, <https://www.finnvera.fi/tuotteet/lainat>.

Garantia 2017. Lainatakaukset. Viitattu 1.3.2017, <http://www.garantia.fi/fi/lainatakaukset>.

Hartikainen, J. 2016. Lepakkotutkija perussuomalaisten Putkosen infraääniväitteistä: ”Työmiehen puheissa ei ole mitään järkeä”. Helsingin Sanomat. Viitattu 2.5.2017, <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002924204.html>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holter, M. 2013. Norway approves \$3 billion wind-power plants to triple capacity. Bloomberg. Viitattu 8.2.2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-08-26/norway-approves-3-billion-wind-power-plants-to-triple-capacity>.

Ikäheimo, S. Laitinen, E. Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.

Ilmarinen 2017. Rahoitus. Viitattu 2.3.2017, <https://www.ilmarinen.fi/ilmarinen/sijoitukset/rahoitus/>.

Kananen, J. 2009. Vientikaupan maksuliikenne ja rahoitus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskuskauppakamari 2017. Kauppaprosessit, riskit, työkalut. Viitattu 13.2.2017, <http://kauppakamari.fi/kansainvaliset-asiat/kauppaprosessit-riskit-tyokalut/>.

Keskuskauppakamari 2011. Yrityksen perustajan opas. Viitattu 2.3.2017, [http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen\\_perustajan\\_opas\\_2011\\_TEM.pdf](http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf).

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014. Kuluttaja-asiamies: Luotonantajien varmistettava luotonhakijan luottokelpoisuus. Viitattu 1.3.2017, <http://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2014/kuluttaja-asiamies-luotonantajien-varmistettava-luotonhakijan-luottokelpoisuus/>.

Koivikko, K. 2017. Toimitusjohtaja, Wind Controller JV Oy. Haastattelu 10.4.2017. Tekijän halussa.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. Helsinki: WSOY.

Martikainen, M. & Vaihekoski, M. 2015. Yritysrahoituksen perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ministry of Petroleum and Energy 2012. National renewable energy action plan under directive 2009/28/EC. Viitattu 8.2.2017, [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/dir\\_2009\\_0028\\_action\\_plan\\_norway\\_\\_nreap.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/dir_2009_0028_action_plan_norway__nreap.pdf).

Moodie, A. 2016. Google, Apple, Facebook race towards 100% renewable energy target. The Guardian. Viitattu 2.5.2017, <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/dec/06/google-renewable-energy-target-solar-wind-power>.

Nikula, P. 2017. St1 mukaan miljardiluokan tuulivoimaprojektiin Norjassa. Kauppalehti. Viitattu 22.3.2017, <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/st1-mukaan-miljardiluokan-tuulivoimaprojektiin-norjassa/cWcEM5YL>.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

OP Ryhmä 2017. Yritysassiakkaat. Rahoitus. Käyttöpääoma. Luotollinen yritystili. Viitattu 1.3.2017, <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/rahoitus/kayttopaaoma/luotollinen-yritystili?id=60101&srcpl=8>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Viitattu 2.6.2014, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Raudaskoski, J. 2017. Kauppätieteiden maisteri, konsultti. Haastattelu 12.4.2017. Tekijän hallussa.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B – Vähemmällä enemmän. Helsinki: Jouni Sakki Oy.

Statistisk sentralbyrå 2017. Electricity. Viitattu 29.3.2017, <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=elektrisitet&CMSSubjectArea=energi-og-industri&PLanguage=1&checked=true>.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Suomen Yrittäjät 2014. Asiakirjat. Viitattu 13.2.2017, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/asiakirjat-318745>.

Suomen Yrittäjät 2017. Kilpailukyky sopimuksen vaikutukset yrityksiin. Viitattu 2.5.2017, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/ajankohtaista/kilpailukyky sopimuksen-vaikutukset-yrityksiin-545930>.

Team Finland 2017. Rahoitus. Viitattu 1.3.2017, <http://team.finland.fi/palvelut/rahoitus>.

Team Finland, Service proposal, 2016. Lähde yrityksen hallussa. Salainen.

Tekes 2017. Rahoitus. Viitattu 1.3.2017, <https://www.tekes.fi/rahoitus/>.

Tomperi, S. 2016. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, A. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yritysrahoituspäällikkö, X. 2017. Yritysrahoituspäällikkö, liikepankki X. Haastattelu 19.4.2017. Tekijän hallussa.

Yritys-Suomi 2017. Investoinnit. Viitattu 30.3.2017, <https://yrityssuomi.fi/investoinnit>.

1. Asiakashankinta ulkomailta edellisessä työpaikassa X?
  - a. Millaista rahoitusta käytitte edellisessä työpaikassa X?
2. Yrityksenne tulevaisuuden tavoitteet? Sekä rahalliset että strategiset?
3. Miten näette Norjan vientimaana?
  - a. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia näette siellä olevan?
4. Investointipäätöstä tehdessä, kuinka suuressa roolissa investointilaskelmat ovat, ja mitä huomioitte niissä?
5. Mitä kustannuksia vientiprosessi voi mielestäsi aiheuttaa ja mitä riskejä siihen liittyy?
6. Onko teillä tietoa tämänhetkisistä rahoitusmahdollisuuksista?
  - a. Minkälaiset mahdollisuudet teillä on vakuuksiin ja takauksiin?
7. Mitkä ovat laajentumisen ja investointien realistiset tavoitteet?

1. Millaisissa projekteissa olet aiemmin ollut mukana?
  - a. Mikä oli suhteesi toimeksiantajayritykseen?
  - b. Oletko ollut mukana alihankinnan järjestämisessä?
2. Mitä vientiverkostoja olet käyttänyt?
3. Miten kuvaisit vientiprosessia?
4. Mitä mahdollisuuksia ja riskejä mielestäsi Norjassa on laajentumisen kannalta?
5. Miten olette järjestäneet rahoitusta aiemmissa projekteissa?
6. Mitä kustannuksia mielestäsi vientiprosessi voi aiheuttaa ja mitä riskejä siihen liittyy?

1. Yrityksenne tarina? Sinun tarinasi?
2. Miksi valitsitte Norjan?
  - a. Mitä mahdollisuuksia siellä on ja mitä riskejä menosta silloin löysitte?
  - b. Onko jokin arvioimistanne riskeistä realisoitunut?
3. Mitä vaihtoehtoja vertailitte ennen alihankintaan pääytymistä?
4. Mitä riskejä näet alihankinnan käytössä?
5. Miten järjestely on toiminut?
6. Millaisena näet tulevaisuutenne Norjan markkinoilla?
7. Miten olette järjestäneet vientinne rahoituksen?

1. Millaisia takauksia ja vakuuksia yritykset yleensä käyttävät?
  - a. Miten vakuudet vaihtelevat? Esim. luotollinen tili vs laina.
2. Tuleeko mieleesi ennakkotapausta, jossa yritys on halunnut rahoittaa vientiä ja laajentumista ulkomaille?
3. Jos olisit yrittäjän asemassa, millaisella rahoituskuviolla lähtisit toteuttamaan strategisia tavoitteita?
4. Investointipäätöstä tehdessä, kuinka isossa roolissa ovat investointilaskelmat ja mitä huomioitte niissä?
5. Miten arvoatte investointilaskelmia ja niistä saatuja tuloksia rahoitusta myönnettäessä ja päätöksiä tehdessä?
6. Minkälaisia rahoitusmuotoja on käytettävissä esimerkkiyritykselle?
  - a. Onko muita kuin jo käsitellyt vaihtoehdot?
7. Vientiprosessiin ja rahoitukseen liittyvät riskit?



Kustannukset vuosittain	Kustannusten nykyarvo	Tulot vuosittain	Tulojen nykyarvo	Nettonykyarvo	Investointi:
1. vuosi	-100 000,00 €	50 000,00 €	45 454,55 €	-54 545,45 €	Tuottovaatimus 10,00 %
2. vuosi	-100 000,00 €	100 000,00 €	82 644,63 €	-8 264,46 €	Hankintameno / vuosi -100 000,00 €
3. vuosi	-100 000,00 €	200 000,00 €	150 262,96 €	67 618,33 €	Investointiin liittyvä riskierroin 10,00 %
					Investointiaika 3
					Yhden kappaleen vuosittainen tuotto 10 000,00 €
Riski sisällytettynä tuloihin	-273 553,72 €		250 525,92 €	-23 027,80 €	
Riski sisällytettynä hankintamenoon	-300 909,09 €		278 362,13 €	-22 546,96 €	
Riski sisällytettynä tuottovaatimukseen	-252 777,78 €		226 851,85 €	-25 925,93 €	
Sijoitetun pääoman tuotto-%	1,76 %				
Investoinnin sisäinen korkokanta	11,34 %				
Myyty kappalemäärä vuoden lopussa					
1. vuosi		5			
2. vuosi		10			
3. vuosi		20			