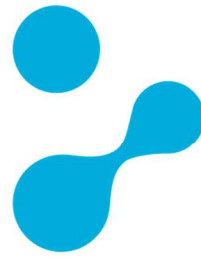




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

TIINA SIRÉN

# **Yritysassiakkaille viestiminen rahoit- uksessa tarvittavien aineistojen saamiseksi sujuvasti**

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN  
KOULUTUSOHJELMA

2020

Tekijä Sirén, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä huhtikuu 2020
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Yritysassiakkaalle viestiminen rahoituksessa tarvittavien aineistojen saamiseksi sujuvasti		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tiedottamista yrityksille pankin tarvitsemista asiakirjoista rahoituksen yhteydessä. Kehittämistyön organisaatio oli Satapirkan Osuuspankki ja erityisesti sen yritysasiakkaat.</p> <p>Kehittämistyössä tutkittiin ensin, miten pankin toimihenkilöt kokivat asiakirjojen saamisen ja millaista palautetta saivat niihin liittyen asiakkailta. Toisena osana tutkittiin yrittäjien kokemuksia viestinnän riittävydestä vaadittaviin asiakirjoihin.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli saada uusi toimintamalli, jonka osana yrittäjät saavat tarkemmin määritellysti tiedon pankin vaatimista aineistoista. Tämän avulla rahoitusprosessi sujuisi aikaisempaa nopeammin ja joka voisi osaltaan parantaa asiakkaan kokemusta rahoituksen hakijana.</p> <p>Teoreettinen viitekehys perustui ulkoiseen viestintään ja muutosjohtamiseen. Lisäksi kirjanpitoa ja yrityksen taloustuntemusta käsiteltiin siinä määrin, kun sen ymmärrystä tarvittiin työssä käsiteltävien asiakirjojen tärkeyden osalta. Rahoitusprosessia pohdittiin ulkoisen viestinnän näkökulmasta ja erityisesti haettiin niitä ajankohtia, joissa viestintää olisi tarpeellista jatkossa parantaa.</p> <p>Tulosten perusteella voitiin todeta, että viestinnän yhteneväisyydessä on kehittämisen varaa, joten työni pohjalta otetaan käyttöön yhtenäinen lisäohjeistus rahoitettaville yritysasiakkaille. Yhteisen toimintatavan kautta rahoituksen prosessi saadaan tasalaatuisemmaksi.</p>		
<u>Asiasanat</u> Asiakasviestintä, rahoitusala, muutosjohtaminen		

Author Sirén, Tiina	Type of Publication Master's thesis	Date April 2020
	Number of pages 52	Language of publication: Finnish
Title of publication		
Communicating with corporate clients to obtain the necessary funding material		
Degree programme		
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme		
<p>The aim of the development work was to improve the provision of information to companies on the bank's documents in connection with financing. The development work organization was Satapirkan Osuuspankki and especially its corporate customers.</p> <p>The development work first examined how the bank's employees perceived receiving the documents and what kind of feedback they had received from customers in connection with them. The second part examined the experiences of entrepreneurs on the adequacy of communication to the required documents.</p> <p>The purpose of the development work was to obtain a new operating model, in which entrepreneurs receive more detailed information on the materials required by the bank, so that the financing process runs faster than before, which could contribute to improving the customer's experience as an applicant for financing.</p> <p>The theoretical framework was based on external communication and change management. In addition, accounting and financial knowledge of the company were addressed to the extent that an understanding of the importance of the documents handled at work was needed. The funding process was considered from the perspective of communication, and in particular those points were identified where further improvements were needed.</p>		
<u>Key words</u> customer communications, financial sector, change management		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET .....	6
2.1 Kohdeorganisaation esittely .....	6
2.2 Kehittämistehtävän taustaa.....	7
2.3 Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoite .....	9
2.4 Kehittämistehtävän lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät .....	11
2.5 Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna.....	11
3 RAHOITUKSEN PROSESSI JA VIESTINTÄ ASIAKKAAN KANSSA .....	14
3.1 Yritysviestintä .....	14
3.2 Suullinen viestintä asiakkaan kanssa.....	17
3.3 Non-verbaali viestintä täydentämään haluttua sanomaa .....	18
3.4 Muutos ja sen johtaminen.....	20
3.5 Rahoitettavan asiakkaan tunteminen .....	22
3.6 Rahoitusprosessin eteneminen .....	25
3.6.1 Uuden rahoituksen myöntäminen .....	26
3.6.2 Velallisen maksuvaikeudet ja luoton muutokset.....	28
4 YRITYKSEN TALOUS JA RAPORTOINTI .....	31
4.1 Tilinpäätös ja sitä ohjaava kirjanpitolaki.....	31
4.2 Yhtiömuodot ja niiden tilinpäätös .....	32
4.3 Julkaistava tilinpäätös.....	36
4.4 Yrityksen vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius .....	37
4.5 Tilinpäätöksen analysointi ja keskeiset asiat rahoituksen näkökulmasta .....	39
5 HAASTATTELUN JA KYSELYN TULOSKET .....	42
5.1 Ryhmähaastattelu .....	42
5.2 Yrittäjille lähtenyt kysely .....	46
5.3 Tutkimuksen perusteella tehtävät toimet ja toimintaehdotukset .....	49
5.4 Loppupohdinnat.....	51

## LÄHTEET

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Pankeilla on yhä tiukkeneva vaatimus tuntea asiakkaansa ja päätökset tulee tehdä tarkkaan dokumentointiin ja laskelmiin perustuen. Päätöksiä tehdessä pankilla tulee olla käytössään ajantasainen tieto yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja käsiteltävän hankkeen vaikutuksista yrityksen talouteen. Riittävien materiaalien saaminen ei aina ole itsestäänselvyys. Työssäni tulen käsittelemään rahoituksen prosessin kautta materiaalien tarvetta ja niitä haasteita, joita pankki kohtaa, mikäli aineistojen saaminen ei onnistu. Aineistojen viivästyminen tai kokonaan saamatta jääminen johtavat väistämättä asiakkaan prosessin hitauteen tai asiakkaan hankkeen keskeyttämiseen.

Hyvä asiakastuntemus tarkoittaa kattavia tietoja yrityksen nykyisestä tilanteesta, historiasta, kyvystä hahmottaa riskejä, sekä suojautua niitä vastaan. Hyvään tuntemukseen tarvitaan tiedot liikeideasta, omistajista, toimialasta ja toimintaympäristöstä, yrityksen johdosta ja sen taidoista, markkinoinnista, tuotannosta, kehitystoiminnasta, laskentatoimesta, aikaisemmista tilinpäätöksistä ja tulevien hankkeiden budjetoinnista. (Kontkanen 2011, 128.)

Yrityksen taloudellista tilannetta analysoidaan vahvistettujen tilinpäätösten perusteella, mutta mikäli tilikauden katkoksesta on jo useampi kuukausi, tulee olla käytössä myös väliajo yrityksen tilanteesta. Historiatietojen lisäksi pankilla tulee olla käytössä laskelmat hankkeen vaikutuksista yrityksen kassavirtaan ja siinä erityisesti maksukykyyn hoitaa uuden investoinnin aiheuttamia kustannuksia.

Terveen rahoituksen pyrkimyksenä tulisi olla oman pääoman tuoton lisääminen. Käytämällä investointeihin osittain myös vierasta pääomaa, rahoituksen riski kasvaa. Tällöin ei ole enää kyse siitä, paljonko tuottoa investointi saa aikaan omalle pääomalle, vaan silloin tulee pohtia, paljonko tuottoa jää, kun vieraan pääoman kustannukset on katettu. Kun lainan kustannukset on katettu, saadaan vasta oman pääoman tuotto, joka voi pahimmillaan olla negatiivinen. Tällöin tuottoa ei tule, vaan vieraan pääoman kustannuksia joudutaan kattamaan kassasta, eikä tuotosta, kuten oli tavoiteltu. (Knüpfer & Puttonen 2014, 185–191.)

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Satapirkan Osuuspankki on Pirkanmaalla ja Satakunnassa toimiva Osuuspankki, joka syntyi vuoden 2014 alussa kolmen pankin fuusiona. Ikaalisten, Karvian ja Parkanon Osuuspankit fuusioituivat ja pankin sisäiset tekemiset muutettiin liiketoiminnoittain johdetuiksi. Aikaisemmin käytössä ollut konttoreittain johtaminen sai jäädä ja tiimit muodostettiin asiakasryhmän mukaan. Itse aloitin Parkanon Osuuspankissa kymmenen vuotta sitten eli ehdin olemaan useamman vuoden työn tilaajalla ennen fuusioitumista.

Organisaatiossamme on vuonna 2019 hieman alle 30 henkilöä töissä ja meistä yritystiimiin kuuluu kuusi henkilöä. Oma kuuden henkilön tiimimme on oleellisessa roolissa työssäni tehtävien haastattelujen osalta. OP Ryhmään ja tiimiimme tulee jatkuvasti uusia robotteja eri toimintojen avuksi, mutta en ota niiden tekemisiin kantaa osana tutkimustani, vaan keskityn vain ihmisten tekemisiin.

Toimialueemme koostuu maantieteellisesti yhdistyneiden pankkien alueista ja lisäksi pankilla on merkittävän paljon etäasiakkaita, erityisesti yksityishenkilöitä. Etäasiakas on maantieteellisen toimialueemme ulkopuolella asuva henkilö tai yritys, joka on rekisteröity maantieteellisen toimialueemme ulkopuolelle. Yritysten osalta etäasiakkaat ovat harvinaisempia, sillä Osuuspankit pyrkivät tarjoamaan yrityksille asiakkuuden omalla toimialueellaan. Toimialueemme yritykset ovat monipuolisia, mutta yritysten rakenne muistuttanee hyvin paljon koko Suomen tilannetta. Vuonna 2019 kaikista Suomen yrityksistä 93 % mikroyrityksiä (1–9 henkilöä töissä) (Yrittäjien www-sivut 2020).

Yritystiimimme jäsenet toimivat pankkimme koko alueella, riippumatta siitä, mihin konttoriin ovat aikanaan tulleet töihin. Toimihenkilöittäin on pienet toimialalliset painotukset, jotta toimihenkilöt pystyvät paremmin perehtymään tiettyjen toimialojen tilanteisiin. Erityisesti maatalouden ja viennin palveluissa on paljon erityisosaamista

vaativia tehtäviä. Toimialueemme erilaisista yritysasiakkaista johtuu, että heidän taustansa ja rahoituksensa tarpeet ovat kovin erilaisia. Tämän näkyy asiakkailta saatujen dokumenttien erilaisuutena, jonka pyrin myös huomioimaan käsitellessäni rahoituksen eri vaiheissa tarvittavia asiakirjoja. Isommat yritykset ovat rutinoituneet tekemään investointi- ja kannattavuuslaskelmia, kun pienemmille se on täysin tuntematonta.

## 2.2 Kehittämistehtävän taustaa

Pankki on usein taho, jota lähestytään, kun tarvitaan varoja suurempia hankintoja varten. Lainaa suunniteltaessa maksukyky kannattaa arvioida huolellisesti. Laina tulee mitoittaa niin että taloudellisen tilanteen heikentyessä on vielä liikkumatilaa ja vastuut saadaan hoidettua sovitusti. Lainahakemusta varten pankin tulee analysoida lainan hakijan maksukykyä. (Finanssivalvonnan [www-sivut 2018](#).) Yritysten osalta maksukyvyn arvioimisen keskeisin lähde on tilinpäätösaineisto. Tulen työssäni käsittelemään tilinpäätösaineistojen osuutta rahoituspäätöksiä tehtäessä ja haastattelujen avulla tutkin, mitä ovat tilinpäätösaineiston saamisen esteet ja miten esteitä saisi vähennettyä.

Kehittämistehtävän aihe muodostui helposti oman työnkuvani kautta. Työskentelen pankissa yritysten asiakkuuksista huolehtivana ja olennaisena osana asiakkaan pankkiasiointiin kuuluu myös rahoitus. Meidän organisaatiomme toimialueella toimii hyvin erilaisia erityisiä. Toimialueella on erittäin paljon itsensä ja vain muutaman henkilön työllistäviä ja yrityksiä, mutta myös kymmeniä työntekijöitä omaavia yrityksiä. Pienellä paikkakunnalla erityisesti rahoitusta myönnettäessä ovat toimintatavat muuttuneet merkittävästi. Vuosia sitten kun pankinjohtaja tunsikin asiakkaansa sen hetken vaatimuksia vastaavalla tavalla, oli harvinaista, että rahoituspäätökset tehtiin tilinpäätös-tietoihin ja tulevaisuuden laskelmiin perustuen.

Finanssivalvonnan tehtäviin kuuluu Finanssivalvontalain mukaan valvoa luottolaitoksien toimintaa ja tehdä yhteistyötä Euroopan finanssivalvontajärjestelmän kanssa (laki Finanssivalvonnasta 2008). Tilinpäätösaineistoista saatavan taloudellisen tiedon lisäksi asiakkaan kaikki muukin liiketoiminnan tunteminen on tullut tarkemmaksi. Pankin tulee tietää mitä asiakkaan liiketoiminta on, ja keitä siihen kuuluu. Tuntemiseen liittyvistä tarpeellisista dokumenteista viestiminen on korostunut myös viime vuosina.

Finanssivalvonnan vaatimukset ovat tiukentuneet ja sieltä tulee palautetta pankkien rahoituksen laatuun ja dokumentointiin. Dokumentoinnilla tarkoitetaan sitä, että kaikki rahoituksessa käytettävät taustatiedot ovat rahoituspäätöksen liitteenä. Esimerkiksi vakuuksien arvoja koskevat arviokirjat ovat kokonaisuudessaan rahoituspäätöksen liitteenä, samoin tilinpäätökset, joiden perusteella maksukykylaskelma on päätöksessä tehty. Puutteellisin tiedoin tehtyjä päätöksiä ja riittämätöntä dokumentointia rangaistaan eri sanktiolla, joista osa on rahallisia sakkoja pankille. (Laki Finanssivalvonnasta, 878/2008, 3 luku 33a§). Uutta rahoitusta myönnettäessä ja heikommin luokiteltujen yritysten luottojen hoitoa seurattaessa, tilinpäätöksien ja väliajojen rooli on keskeinen. Toisinaan on valitettavasti syytä myös epäillä, että kaikki yrittäjän kertomat tiedot eivät pidä täysin paikkaansa ja niistä toimittamatta jääneistä asiakirjoista, kuten liitetiedoista ja tilintarkastuskertomuksesta, selviäisi yrityksen todellinen tilanne.

Oman kokemukseni perusteella osa yrittäjistä kokee toimintatavan muutoksen erittäin negatiivisena, eivätkä he halua ymmärtää, miksi heidän kertomansa yrityksen taloudellisesta tilasta ei riitä, vaan miksi nykyään vaaditaan aina vahvistettu tilinpäätös ja muita laskelmia yrityksen tilasta. Suurin osa yrityksistä ymmärtää, mihin rahoittaja tietoja tarvitsee, mutta haluan tutkia, onko kyseessä todellisuudessa kuitenkin puutteellinen toimintamalli. Haluttomuus voi johtua asiakasviestinnän puutteellisuudesta, eli asiakkaat eivät ymmärrä miksi pankin on tärkeää saada käyttöönsä tietyt dokumentit. Toisaalta voi olla, etteivät he ymmärrä mitä tietoja heiltä halutaan.

Tästä haluttomuudesta tai ymmärtämättömyydestä seuraa, että yrittäjä pyytää vain osaa tiedoista kirjanpitäjältä. Myöhemmin pankin pyytäessä myös puuttuvia tietoja kirjanpitäjältä, törmätään siihen, ettei hänellä ole oikeutta niitä pankille antaa ilman yrittäjän valtuutusta. Tähän haasteeseen haen myös ratkaisua.

Käyn teoriaosuudessa läpi tilinpäätöstä hieman läpi, jotta saan konkretisoitua, mihin tietoja tarvitsemme, mitä niistä luemme ja mitä niistä pystymme päättelemään. En ota työssäni kantaa siihen, mistä erilaiset syyt talouden luvuissa johtuvat, mutta nostan esille niitä poikkeamia, joihin erityisesti kiinnitetään huomiota. Kirjanpitoa käsittelen



myös siltä osin, kun sen avaaminen on tarpeellista ongelmamme ymmärtämisen kannalta. Käyn eri yhtiömuotojen kirjanpitoon liittyvät vaatimukset läpi, jotta lukijan on helpompi ymmärtää, mitä osia tilinpäätöksen tulisi sisältää.

Keskeisin osa työni teoriaa ovat ulkoinen asiakasviestintä ja se miten eri tavoilla se asiakkaalle päin näkyy rahoituksen eri vaiheissa. Kuten johdannossa kerroin, on kyseessä toimintatavan muutos, sillä esimerkiksi rahoituksen valvonta vaatii koko ajan enemmän dokumentoitua tietoa rahoituspäätöksiä tueksi. Finanssivalvonta on keskeisin valvoja ja lait, joihin heidän valvontansa perustuu, käydään työssä myöhemmin läpi. Jatkuvasti muuttuvat vaatimukset ja säädökset pakottavat ihmiset ja prosessit muuttumaan, jonka vuoksi käsittelen työssäni muutuskäyttäytymistä ja muutoksen johtamista. Asiakkaan tunteminen on asiakkuuden kannalta oleellista ja siihen liittyviin dokumentteihin liittyy samoja haasteita, kuin rahoituksessa tarvittavien asiakirjoihin.

### 2.3 Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tavoite

Työni keskeisin ongelma on riittämättömien tai muuten väärin dokumenttien ja laskelmien saaminen pankille rahoitusprosessien yhteydessä.

Tutkimusongelma: millaiseksi viestintä koetaan rahoitusprosessin aikana ja mitkä ovat sen keskeiset kehittämiskohteet?

Alakysymykset:

- Saadaanko pankin toimesta tarvittavan täsmällistä tietoa tarvittavista aineistoista oikeille kohderyhmille hankkeiden etenemiseksi sujuvasti?
- Miten prosesseja voisi muuttaa viestinnän osalta sen joustavammaksi?

Riittävää viestintää pohditaan kahdesta näkökulmasta: Kuka ohjeistuksen on saanut ja onko ohjeistus ollut suullista vai kirjallista. Kokemusten perusteella pohditaan, onko ohjeistus ollut riittävää ja toistuuko sama ongelma aina tiettyjen kirjanpitäjien kanssa. Mikäli annettu ohjeistus asiakirjoista ja laskelmista on ollut riittävää, voidaankin miettiä, onko kyseessä taustatiedon puute? Onko ohjeistusta annettaessa muistettu kertoa

niiden merkityksestä pankille ja korostaa sitä, miten tärkeää tietoa yritys itse niistä saisi.

Kehittämistehtäväni keskeinen tavoite on kehittää uusi toimintamalli osaksi asiakkuuden hoitoa ja laadukasta rahoitusprosessia. Tiedon lisäämisen kautta saatavillamme on täydellisempää tilinpäätösaineistoa, jolla saavutetaan parempaa ja laadukkaampaa raportoinnin tasoa. Mikäli asiakas toimittaisi pankille tarvittavat asiakirjat etukäteen, olisi rahoitusta tehdessä prosessi jouhevampi. Tätä kautta asiakaskokemus paranisi, sillä pankilla olisi käytettävissä täydelliset, analysoidut tilinpäätökset ja siten rahoitusprosessi myös nopeutuisi. Kesken tilikauden riittäisi, että kirjanpitäjältä saataisiin väliajot ja kassavirtaennusteet ja muut suunnitteilla olevaan hankkeeseen liittyvät tulevaisuuden laskelmat, sillä uuden toimintamallin mukaan viralliset tilinpäätökset olisi jo analysoitu.

Ajantasaiset, täydelliset ja analysoidut tilinpäätökset parantavat pankin rahoituksen laatuluokitusta, joka on työntilaajan näkökulmasta toivottava vaikutus. Uuden rahoituksen myöntämisen lisäksi tietoja tarvitaan heikommin luokiteltujen yritysten luottojen hoidon seurannassa. (OP Ryhmän ohjeistus rahoitusprosessin laadun valvontaan OP:n intranet-sivut 2019.)

Konkreettisena tuotoksena työssäni on paranneltu toimintamalli, joka sisältää sähköpostiin liitettävän infon. Info voidaan antaa joko yrittäjälle tai kirjanpitäjälle, mutta se on vain väline, joka helpottaa toimintaamme. Nykyistä toimintamallia tulen havainnollistamaan aikajanalla, jonka avulla nähdään, kenen pitäisi toimia missäkin vaiheessa rahoitusta. Myöhemmin esitän vastaavan aikajanan, johon on lisätty niitä hetkiä, joihin asiakasviestintää pitäisi lisätä. Pitkällä tähtäimellä tavoitteena on myös asiakaskäyttäytymisen muutos. Yritysassiakkuuden hoito olisi parhaimmillaan vastavuoroista; asiakas toimittaa pankin tarvitsemat tiedot, ja he saisivat samalla niiden analysoinnin kautta työkaluja oman toimintansa kehittämiseen. Näiden molempien osapuolien tiedossa olevien faktojen perusteella on helpompi toteuttaa kasvun tai investoinnin suunnittelua.

## 2.4 Kehittämistehtävän lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Lähestymistavan valinnassa ei ole vielä kyse konkreettisten menetelmien valinnasta, vaikka se ohjaakin myöhemmin menetelmien valinnoissa. Lähestymistavoista ei tarvitse valita vain yhtä, sillä usein kehittämistyössä on piirteitä useista eri lähestymistavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51.) Työni on tapaustutkimus, jossa on paljon konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen tästä työstä tekee se, että keskityn vain organisaatiossamme ja tiimissämme havaittuihin ongelmiin, mutta työ on varmasti hyvin yleistettävissä myös muihin pankkeihin ja toimialasta riippumatta niihin asiointiprosesseihin, joissa tarvitaan molemminpuolista reagoitua. Tutkimuksen kannalta olisi ollut hedelmällistä tutkia myös muita pankkiryhmiä tai pankkeja, jotta saataisiin parempaa vertailupohjaa siihen, miten toiset asian hoitavat. Tämän osion kuitenkin rajasin pois tämänkertaisesta tutkimuksestani. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössään. (Ojasalo ym. 2015, 52.) Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ratkaista ongelma luomalla uusi malli tai menetelmä (Ojasalo ym. 2015, 37). Konstruktivinen tutkimus opinnäytetyöni ei puhtaasti ole, sillä tämän puitteissa ei ole mahdollista nähdä uuden toimintamallin toimivuutta ja hyödyllisyyttä käytännössä.

Tiedonkeruumenetelmiä tulen käyttämään useampaa. Tiedonkeruumenetelmänä tutkimusongelmani suhteen tulen käyttämään teemahaastattelua, jossa haastattelen oman tiimini kollegoita ja toisaalta yrittäjille teen sähköpostiin kyselyt. Haastattelujen avulla tutkin mitkä ovat keskeisimmät ongelmat tilinpäätösaineistojen saamisen osalta.

Kyselyn saavat yrittäjät valikoin niin, että heidän joukossaan on sekä hiljattain yrittäjänä aloittaneita, että jo vuosia yrittäjinä toimineita. Lisäksi haen hajontaa, ottamalla eri alojen ja kokoluokkien yrityksiä, mutta heitä ei valikoida sen perusteella, miten hyvin tai heikosti heiltä on aikaisemmin saatu pankin pyytämät aineistot.

## 2.5 Teemahaastattelu ryhmähaastatteluna

Teemahaastattelu on vuorovaikutteista ja haastatteluun tulee kysymysrunko ja keskustelu etenee haastattelijan johdolla. Haastattelusta tehdään tallenne, jotta haastattelija voi keskittyä asiassa pysymiseen ja kaikkien osapuolien aktivoimiseen. Tallenteen

avulla vastaukset litteroidaan ja haetaan keskeisimmät ongelmatilanteet esiin. (Ojasalo ym. 2015, 106–108). Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruu menetelmiin verrattuna sen joustavuus suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin. Haastattelija voi muuttaa kysymysten järjestystä, samoin tarkentavia kysymyksiä on mahdollista kysyä, sillä tarkat kysymykset eivät ole haastateltavien tiedossa etukäteen. (Hirsijärvi, Sajaavaara, Liikanen & Remes. 1997, 194.) Myös Pitkäranta pohtii, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset ja onko niiden järjestyksellä merkitystä. Hän päätyy myös tulokseen, ettei yksittäisillä kysymyksillä ole valtaisa merkitystä, sillä teemahaastattelussa etukäteen määritellyt tutkimusta tukevat teemat ovat keskeisin asia. (Pitkäranta 2014, 93.)

Teemahaastattelun hyviä puolia ovat joustavuus ja selkeys saada haastateltavalta tarkkaa tietoa halutusta teemasta. Kun runkoa ei ole rajattu yksittäisillä suorilla kysymyksillä, voi haastattelija paremmin mukautua haastatteluun. Vuorovaikutus näkyy myös teemahaastattelussa, sillä haastattelija voi eleillään kannustaa haastateltavia puhumaan rohkeammin ja avoimemmin halutusta aiheesta. Haastattelijan tulee kuitenkin muistaa, että pitää oman roolinsa sopivan etäisenä, eikä siten ohjaa haastateltavia omien mieltymystensä mukaan. Teemahaastattelu meneekin luokituksestaan strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, sillä useita haastatteluja suorittaessa kaikilta haastateltavilta ei kysytä täsmälleen samoja tietoja samassa järjestyksessä. (Valli 2018, 27-30.)

Teemahaastattelun paikalla on myös merkitystä haastattelun lopputuloksen kannalta. Tilan tulisi olla häiriötön, jotta haastattelija haastateltava voivat keskittyä toisiinsa ja teemaan. Lisäksi ihanteellisessa tilanteessa paikka on joko neutraali molempien kannalta tai sitten niin, että se on haastateltavalle tuttu. Jos ollaan haastattelijan ympäristössä, se saattaa johtaa eriarvoisuuden tunteeseen ja haastateltava voi kokea olevansa altavastaaajana tilanteessa. (Hirsijärvi ym. 1997, 75; Valli 2018, 33–36.)

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä on Ojasalo ym. (2015, 109–112) mukaan useita osallistujia (6–12 henkilöä) ja haastattelijoita voi olla myös useampi. Haastattelun kesto on heidän mukaansa tunnista kolmeen tuntia ja ihanteellisessa ti-

lanteessa se pidettäisiin yrityksen omien tilojen ulkopuolella. Ryhmähaastattelun toteutus vastaa nauhoituksen ja aihelistauksen osalta täysin yksittäisille henkilöille tehtävää teemahaastattelua.

Haastattelussani tavoitteena on saada tietoa viestinnän riittävydestä aineistojen toimittamiseksi pankille. Toimihenkilöitä haastatteleamalla saan heiltä tietoa, mihin lisäkysymyksiin he joutuvat vastaamaan aineistojen puuttuessa ja kokemuksiin, kuinka hyvin yrittäjät ovat toimihenkilöiden näkemyksen mukaan tietoisia asiakirjojen toimitamisesta. Lisäksi yrittäjien kyselyissä saan esille heidän omat kokemuksensa viestinnän riittävydestä ja selkeydestä.

Kun haastattelun kautta on saatu keskeisimmät ongelmat havaittua, lähden työstämään haluamaamme viestiä sähköpostin osana käytettävään muotoon. Lisäksi haluan, että haastattelussa pohditaan miten prosessia saisi muokattua joustavammaksi asiakkaan näkökulmasta ja annetaanko infokirje systemaattisesti kaikille, vai annetaanko se vain tarvittaessa. Tarvittaessa annettaessa pitää pohtia haastateltavien kanssa, onko kirjeen saaja yrittäjä, kirjanpitäjä vai molemmat. Infokirjeessä olisi mainittuna esimerkiksi mitkä kaikki asiakirjat pitää saada, kuinka vanhoja ne voivat olla, missä muodossa ja kenelle ne tulee toimittaa. Lisäksi siihen voi muutamilla lauseilla perustella miksi asiakirjat pyydetään, sillä ehkä perustelujen saaminen voisi motivoida toimimaan pankin haluamalla tavalla.

Haastattelujen jälkeen tapaaminen pitää purkaa nauhalta paperille asti. Litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen kannattaa tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, vaikka tallennetta voikin toistaa useaan kertaan. Apuna litteroinnissa voi käyttää erilaisia siihen tarkoitettuja ohjelmia, mutta tarkkuutena voi käyttää suppeimmillaan vain sisältöä, mutta tarkimmillaan myös äänenpainotuksia, taukoja ja muita äännähdyksiä. (Valli 2018, 43–44.)

Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa äänensävyjen ja painotusten huomioimisen ja niiden kautta voi avautua aivan uusia näkökulmia ja kantoja sanojan vastauksista. Monet vastaavat enemmän, kuin mitä todellisilla sanoillaan kertovat ja tärkeitä viestejä on piilotettu ”rivien väliin”. Kirjauksissa on hyvä pitää erillään, mikä on suoraan sanottua, ja mikä haastattelijan tulkintaa. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

### 3 RAHOITUKSEN PROSESSI JA VIESTINTÄ ASIAKKAAN KANSSA

#### 3.1 Yritysviestintä

Viestinnässä on tavoitteena aina vaikuttaa toisen osapuolen tekemisiin. Viestimisessä on aina tavoite, eikä se saa jäädä vastapuolelle epäselväksi. Viestinnästä tulee vuorovaikutteista toimintaa, kun se tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä. Nykyisin vuorovaikutukseksi mielletään sekä puhuttu, että kirjoitettu kommunikointi. Aikaisemmin niiden välille tehtiin ero, jossa puhuttu viestiminen oli dialogia eli vuorovaikutteista, kun taas kirjoitettu teksti oli monologia. Nykyisin kirjoitettu teksti voi olla hyvin puheenomaista, sekä tyyliltään, että nopeudeltaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11–12.)

Yritysviestintä on oma alueensa viestinnän maailmassa. Yrityksen sidosryhmillä on tarve tietää yrityksen tilanteista ja palveluista. Yrityksen eri asioista viestitään eri kohderyhmille. Rahoittajille ja sijoittajille viestitään tarkemmin yrityksen taloudesta, kun taas asiakkaitten on tärkeää tietää heidän käytössä oleviin palveluihin tai tuotteisiin liittyvistä muutoksista ja uutuuksista. Viestintäkanavat ja -tavat valitaan tavoiteltavan sidosryhmän perusteella. (Isohookana 2007, 189.)

Yritysviestinnän käsitteitä on monia; Isohookanan (2007) mukaan se voi laajimmillaan kattaa kaiken yrityksestä lähtevän viestinnän. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola kokevat teoksessaan Yritysviestinnän käsikirja (2015), viestinnän olevan vuorovaikutusta. Heidän näkemyksissään kysymys on vähintään kahden välisestä tapahtumasta, jossa vähintään toisen osapuolen on tavoitteena saada välitettyä viesti toiselle osapuolelle.

Soveltamalla suhdeajattelua yritysviestintään, se voidaan määritellä olevaksi viestintää, jonka avulla luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan yritykselle merkityksellisten sidosryhmien suhteita. Yritysviestinnän avulla vaikutetaan yrityksen tunnettavuuteen, yrityskuvaan ja sen niiden kautta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Isohookana 2007, 190.) Työssäni, yritysviestintä keskittyy erityisesti yrittäjien kanssa tapahtuvaan viestintään.

Yritysviestintää voidaan tarkastella esimerkiksi kolmesta näkökulmasta: Kaiken yrityksen viestinnän kattavana vuorovaikutussuhteiden verkostona, viestinnän ammattilaisten vastuulla olevana tavoitteellisena viestintätoimena tai johtamisen osana. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 8–9.)

Työssäni jätän mainostamisen viestinnän pois ja keskityn vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Johtamisen osa liittyy sisäiseen viestintään, joka ei myöskään ole työni kannalta keskeistä.

Asiakasviestinnässä puhutaan myös integroidusta markkinointiviestinnästä, joka tarkoittaa useamman eri viestinnän yhdessä muodostamaa kokonaisuutta. Integroitu viestintä sisältää useita eri viestinnän keinoja, jotka kaikki tähtäävät samaan lopputulokseen, viestien samaa ydinsanomaa riippumatta siitä miten viestintä toteutetaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola. 2015, 73.)

Myös Vierula näkee teoksessaan *Suuri integraatiokirja* (2014), kaiken viestinnän ja markkinoinnilliset tavoitteet yhtenä suurena kokonaisuutena. Siihen liittyy osana kommunikointi asiakkaan kanssa eri viestintäkanavissa, lisätiedon saaminen ja antaminen, mielikuvien kautta vaikuttaminen, keskustelun ja kiinnostuksen herättäminen osana yhteydenpitoa. Sisällön luominen ja jakaminen ovat myös osa yhteistyötä asiakkaan kanssa. (Vierula 2014, 36–37.)

Asiakasviestinnässä on kyse jo asiakassuhteessa olevalle asiakkaalle tarkoitetusta viestinnästä, jonka tarkoituksena ei ole vain mainostaa. Usein asiakasviestinnässä keskeistä onkin tiedottaminen muutoksesta tai muusta uudistuksesta. Tyypillisintä pankin välittämää asiakasviestintää on sopimuksen ehtojen muutokset tai muutokset palveluiden sisällössä tai palveluajoissa. Olemassa oleville asiakkaille on tärkeää kertoa uudistuksista, jotta asiakas tietää, että hänet muistetaan ja että palvelun tarjoaja haluaa lujittaa asiakassuhdetta pyrkimällä tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan tilanteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 73.)

Yritysten kanssa viestiessä tulee muistaa, että vaikka virallisesti dialogia käyvätkin kaksi yritystä, on molemmissa lopulta ihminen vastapuolena. Viestin vastaanottaja on

kuitenkin ihminen, samoin kuin henkilöasiakkaan viestinnässä. Luomalla henkilökohtaisia suhteita, yritysten välinen kanssakäyminen helpottuu ja tutun henkilön kanssa asioiminen luo turvallisuuden ja helppouden tunnetta molemmille osapuolille. Kuitenkin on oleellista, että molemmat osapuolet edustavat yhtiötään ja siksi viestinnän tulee olla aina asiallista, sillä usein asioita käsitellään organisaatiossa useamman henkilön toimesta ja viestinnän siten julkaisukelpoista kaikille. Lisäksi yrityksen edustaja usein esittelee saamansa viestit (muutokset, tarjoukset tms.) omalle organisaatiolleen. (Isohookana 2007, 81–83, 205–206.)

Tiedotetta laatiessa, on tärkeää miettiä, mikä sen tavoite on. Onko tavoitteena saada asiakkaalle vain uutta tietoa, vai pitäisikö kirjeen aiheuttaa jotain toimia häneltä? Otsikko on viestin ehdottomasti tärkein osuus ja jo siitä tulee selvitä, odotetaanko lukijalta toimia. Viestin sävy on syytä myös miettiä. Jos viesti sisältää asiakkaan kannalta epämiellyttävää tietoa, on siihen muistettava lisätä asialliset perustelut. Varsinaista asiaa ei kannata piilottaa turhan runoilun taakse, vaan kertoa siitä suoraan, jotta asiakas ei ärsyynny viestistä enempää. (Metsäaho 2013, 111–113.)

Rakenteellisesti tiedote on etupainotteinen, eli otsikko ja ensimmäinen kappale sisältävät keskeisimmät tiedot. Viestin kärkeen tulee tiiviisti kertoa, mikä muuttuu, miten toimia, kenen toimia, milloin toimia ja missä toimia. Tekstin tulee olla napakasti kerrottua, virkkeiden sisältää vähintään päälauseen ja jokaisen niistä tulee olla informatiivinen. Myöhemmässä rakenteessa yhdessä kappaleessa on vain yhtä asiaa. (Torppa 2014, 106.)

Informaatiota sisältävässä tekstissä kappaleen pituus on mielellään kuudesta kahdeksaan riviä, ja siinä on syytä välttää kliseitä, jotka tuovat tekstiin vain mittaa, lisäämättä kuitenkaan sisällön tietoa. Usein oman alan tekstiä kirjoittaessa sokeutuu oman alan ammattikielellisille ilmauksille, ja niiden runsas käyttö vaikeuttaa lukijan keskeisen sisällön ymmärtämistä. Kapulakielen ilmaisut voidaan usein ymmärtää jopa monin eri tavoin, mikä voi johtaa lopputulokseen, jota ei ole haettu. Epätarkat ilmaisut vaativat usein tarkennuksia, joka johtaa usein sekä viestijän, että lukijan moninkertaiseen työhön. (Torppa 2014, 33.)



Kieliopillisista asioista määritteen sijainnilla on valtaisa merkitys, jos määrite on väärin sijoitettu, voi lauseen merkitys pahimmillaan muuttua. Määrite ja verbi tuleekin sijoittaa mielellään peräkkäin, joka auttaa lukijaa ymmärtämään paremmin mitä tulee tehdä ja mille asialle. Ammatilliseen kirjoittamiseen eivät myöskään kuulu puhekielen ilmaisut eivätkä erilaiset sosiaalisesta mediasta rantautuneet hymiöt. Hymiöiden käyttö tulkitaan usein epäasiallisena ja sen koetaan olevan liiaksi puhekieltä. (Torppa 2014, 38–40.)

Kirjallisena viestintänä on usein myös sähköposti. Siinä viestin ytimekkyys, oikeellisuus ja yleisilme ovat keskeiset mielikuvan luoajat. Sähköpostilla viestiessä on hyvä muistaa, että se mielletään kovin etäiseksi tavaksi kommunikoida. Erityisesti ikävissä asioissa soitto tai tapaaminen koetaan rehdiksi tavaksi asian kertomiseen ja sillä saadaan kerrotulle asialle myös lisää uskottavuutta. Sähköpostissa huomio tulee kiinnittää erityisesti otsikkoon, jotta saaja ylipäättään lukee sen, eikä luule yleiseksi mainonnaksi. Vierasperäisiä ja ammattisanastoon kuuluvia sanoja tulee välttää, jotta viesti on helppo lukea ja sisäistää yhdellä lukukerralla. (Isohookana 2007, 276.)

### 3.2 Suullinen viestintä asiakkaan kanssa

Sanallisesti kommunikoitaessa voidaan asia esittää laajemmin kuin yllä kuvattu kirjallinen tiedotus. Sanallisessa viestinnässä voidaan asiaa havainnollistaa helpommin esimerkein, ja on luontevampaa käyttää yleiskielen ilmauksia ilman ammattikielen termejä. Esimerkeillä havainnollistaminen on erityisen tärkeää, kun kuulija on maallikko. Kahden saman alan asiantuntijan keskustellessa ammattikielen käyttö tuo keskusteluun lisäarvoa, sillä molempien tietämällä termeillä voi olla synonyymia syvempi merkitys. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 58–59.)

Sanallisessa viestinnässä puheen intonaatiolla on merkitystä, sillä oman äänenpainon käyttö luo viestiin lisää tunnelmaa. Vaihtoehtoisesti sanojen merkitys suurimmillaan muuttuu, kun muutamme puheemme tyyliä. Myös tilan muilla äänillä on merkitystä, sillä vallitsevat äänet vaikuttavat keskusteluun. Hälyisessä ympäristössä keskittymisen on vaikeampaa ja äänien voimakkuutta nostettaessa, sen sävy muuttuu helposti

käskeväksi, jopa aggressiiviseksi. Neutraali musiikki sulkee ympäröiviä ääniä pois ja luo siten paremmat edellytykset keskittyä puhujaan. (Rantanen 2016, 126–127.)

Puhussa äänensävy, nopeus ja sanojen artikulointi korostuvat. Mitä sanoja puhuja lauseessaan painottaa, voi olla tarkoin harkittua tai puhujalle tiedostamatonta, mutta niiden vaikutus on kuulijalle suuri. Painotus kuvaa kuulijalle, että juuri tämä on soittosi keskeinen asia. Selkeästi artikuloidut sanat ja sopivan hidas tempo lisäävät puheen uskottavuutta. Vaikka puhuttaessa kieli vapautuu kirjoitettua enemmän, on silti hyvä muistaa missä roolissa puhuu ja kuka on kuulijasi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 61–63.)

Toisen osapuolen taustan tietäminen ennalta auttaa valitsemaan, paljonko ammattisanastoa tai muuta erikoissanastoa voi käyttää. Jos erityissanastoa käytetään, ne kannattaa sitoa vahvasti muuhun lauseeseen. Näin kuulija hahmottaa kokonaisuuden, vaikka yksittäinen termi olisikin hänelle vieras. Lisäksi kulttuuritaustasta johtuvia eroja saattaa olla erityisesti huumorin osalta, joten niiden kanssa on syytä olla tarkkaavainen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 35.)

### 3.3 Non-verbaali viestintä täydentämään haluttua sanomaa

Puhuja ilmaisee itseään ulkoisella olemuksellaan, sanojen valinnoilla ja erilaisilla äänen painotuksilla. Kuulija muodostaa oman kokonaisuuden kaikkien niiden perusteella ja siksi onkin tärkeää, ettei annettujen viestien välillä ole ristiriitaa. Sanattomassa viestinnässä puhujan koko keho kieli, mihin katse on suunnattu, vartalon asento, puhujan liikkeet ja etäisyys kuulijoihin ja puhujan asustus. Äänen käyttö eli sen kuuluvuus, selkeys, nopeus ja korkeus muokkaavat kuulijan mielikuvaa puhujan uskottavuudesta ja sitä kautta viestin perille menosta. (Isohookana 2007, 242.)

Keskustelussa toisen kuunteleminen on olennainen osa kommunikaatiota. Kuuntelussa ilmeet ja eleet eivät keskeytä puhujaa, mutta niillä saa osoitettua kuuntelevansa, sekä olevansa kenties samaa mieltä. Meille ei kansana eleiden käyttäminen ole yhtä luonte-

vaa, kuin eteläeurooppalaisille henkilöille, mutta myös meidän on hyvä hallita ilmeiden käyttö. Erityisesti välinpitämättömyys ja kiinnostuksen puute on hyvä opetella salaamaan. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 93.)

Kommunikoidessaan kasvotusten valitulla asennolla on merkitystä. Suurentamalla itsensä isoksi viestii vastapuolelle olevansa voimakas ja vastaavasti kädet eteen ristiminen viestii sulkeutumista ja siten olevansa ei-vastaanottavainen. Asentoon ja eleisiin vaikuttaa sen hetkinen mieliala, mutta niillä voi myös opetella luomaan tilanteeseen halutun tunnelman. Voimattomuus ja alistuneisuus saattavat näkyä ryhdin huonontumisena ja kääpetyksenä mahdollisemman pieneksi. (Rantanen 2016, 103.)

Kaikissa viestinnän muodoissa on tärkeää muistaa olla myös oma persoonansa. Pukeutuminen on keskeinen osa puhujasta saatavaa kokonaisvaikutelmaa, sillä puhuja edustaa itsensä lisäksi myös organisaatiotaan. Pukeutumisen tulee olla kuulijoiden ja oman roolin mukaista. Liian tavanomainen pukeutuminen voidaan kokea kuulijan aliarvostamisena, mutta taas liian virallisella pukeutumisella puhuja voi luoda etäisen kuvan itsestään. Pukeutuminen riippuu paljon toimialan yrityskulttuurista, esimerkiksi mainosalalla pukeutuminen on huomattavasti rennompaa, kuin pankkimaailman kovin konservatiivinen pukeutuminen. (Isohookana 2007, 243.)

Oman persoonan tuominen esiin on hyvä asia, mutta tavaksi muodostunut ele, liike tai sanapari, jotka voivat alkaa ärsyttämään kuulijaa. Maneeri puolestaan johtaa siihen, ettei sanottua tekstiä saa sisäistettyä, vaan huomio keskittyy puhujan tiedostamattomaan liikkeeseen. Tyypillisimpiä maneereja ovat kynän napsuttelu, vaatteiden tai kellon räpläys, sekä samojen tarpeettomien sanojen toistelu (eli, siis, toisin sanoen...). (Alajärvi ym. 1999, 93.)

Kaikki pyrkimykset vaikuttaa toisen toimintaan edellyttävät viestintää, ilman sitä ei synny vaikutusta. Viestintä saa luovasti toteutettuna aikaan halutun käyttäytymisen, etenkin kun se toteutetaan läpi koko asiakkaan käyttämien kanavien ja yhteiseen päämäärään tähdäten. Sama päämäärä tulee siis näkyä asiakasviestinnässä, toiminnassa, markkinoinnissa ja yhtiön strategisissa linjauksissa. (Vierula 2014, 39.)

### 3.4 Muutos ja sen johtaminen

Työni tausta perustui siihen, että dokumentoidun tiedon vaatimukset ovat rahoituspäätöksessä kasvaneet. On siis jo tapahtunut muutos, suhteessa aikaisempiin vuosiin. Rahoitukseen liittyy jatkuvat muutokset, joista osa tulee suoraan Euroopan keskuspankin vaatimuksista ja osa finanssivalvonnan ohjeistuksista. Muutoksien käytäntöön vieminen on siis haasteena myös tulevaisuudessa ja siten työni tukee myös tulevaisuuden tarpeita.

Muutoksen vastustaminen on ihmiselle luontaista. Omalta mukavuusalueelta pois liikkuminen on luonnostaan meillä vastustusta herättävää. Enemmän kuin varsinaista muutosta, ihminen vastustaa sitä ajatusta, että joku koittaa muuttaa häntä ja hänen tekemisiään. Muutoshaluttomuus perustuu usein mukavuuden haluun, sillä on paljon helpompaa toimia jo opitulla tavalla, kuin opetella jotain täysin uutta. (Lappalainen 2015, 41–43.)

Päätökset toimia tietyllä tavalla ovat usein tunteiden aikaansaannosta. Päätökset toimia jollain tapaa perustuvat siihen minkä koemme oikeaksi malliksi toimia. Mielessä muodostunut tunne estää tutkimasta asiaa, joka johtaisi toimintatavan muutokseen. Toimintatavan muutos ei tunnu loogiselle ja siksi syntyy luontainen halu vastustaa muutosta. Meidät on opetettu puolustamaan omaa kantaamme ja oman toimintamallin muuttaminen koetaan usein tappiona, joka pakottaa hyvinkin voimallisesti vastustamaan uutta toimintamallia. (Lappalainen 2015, 34–35.)

Muutoksen johtamista on verrattu usein sodassa kentällä johtamiseen. Johtajalla on käytössään reaaliaikaista tietoa, mutta kokonaisuudesta ei ole saatavilla tietoa, vaan on reagoitava olemassa olevan tiedon perusteella. Kaaoksessa reagointi on tehtävä nopeasti, ja kokenut johtaja saa luotua mielikuvan ja sitä kautta toimintamallin päässään aiempien kokemusten kautta. (Lappalainen 2015, 43.)

Hämäläinen kuvaa teoksessaan, Johda mielelläsi (2015), johtamista ongelmalliseksi sen vuoksi, että siinä johdetaan ihmisiä. Ihmisten johtaminen on kovin vaikeaa, sillä ihmiset ovat usein epäloogisia, eikä yhdessä sovituista asioista pidetä kiinni. Yhteisesti

sovituista asioista tulisi pitää kiinni, olivat ne sitten lähtöisin toisen ohjeistuksesta tai yhteisestä päätöksestä. (Hämäläinen 2015, 18.)

Hämäläisen tuskan huomaa usein myös asiakkaiden kanssa. Sovituista asioista kiinni pitäminen on vaihtelevaa, ja niistä seuraa usein aikataulujen venyminen. Vaikka asiakkaan kanssa olisi sovittu esimerkiksi tiettyjen asiakirjojen tai laskelmien toimittaminen, on hän saattanutkin päättää yksipuoleisesti, ettei niitä tarvita, eikä siksi toimita laskelmia lainkaan. Neuvottelutilanteessa asiakas vaikuttaa siltä, että asia on yhteisesti sovittu, mutta usein ennakoivien laskelmien tekeminen vaatisi uuden opettelua, joka puolestaan aiheuttaa asiakkaassa vastareaktion. Muutosvastarinnan seurauksena neuvottelu ei pääse etenemään, vaikka se olisikin molempien kannalta hyvä asia.

Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten, kun tehtävä muutos perustellaan, miksi muutos on tarpeellinen hänelle. Muutokseen pitää siis motivoida. Pitää pystyä kertomaan, mistä muutos johtuu eli mitkä seikat ovat ajaneet muuttuvaan toimintatapaan. Muutoksesta viestiminen on keskeistä motivoinnissa. Yksinkertaisuus, selkeys ja suoruus ovat olennaisia muutoksesta viestittäessä. (Alahuhta 2015, 46–47.)

Muutosta tulee johtaa suunnitellusti. Toimintatavan muutoksessa on pohdittava ensin, keitä muutos koskee, mikä on tämän hetken tilanne ja mikä puolestaan lopputulos, johon pyrimme pääsemään. Kun perustiedot on selvitetty, tulee tehdä polku, jota pitkin muutokseen päästään. (Pirinen 2014, 24.)

Oman työni näkökulmasta Pirisen edellä olleeseen tekstiin viitaten, pankin on tehtävä nuo samat pohdinnat. Mitä kaikkia yrityksiä eri materiaalien toimitus koskee, missä tilanteissa ne pyydetään ja keneltä. Lisäksi henkilökunnan osalta tulee pohtia kuka tarvittavat asiakirjat pyytää ja mitä kanavaa käyttäen. Tapauksessani lopputulos jo tiedetään, mutta siihen liittyvät tekijät ja sinne pääsemisen polku pitää vielä hahmottaa.

Pankin näkökulmasta muutoksissa vedotaan usein lakimuutoksiin tai mennään tiukentuneiden valvonta kriteerien taakse, mutta olisi ensiarvoisen tärkeää pystyä perustelemaan asiakkaalle, miten he muuttuneesta asiakirjakäytännöstä hyötyvät. Laskelmia ei tehdä vain pankin päätöksiä varten, vaan asiakasyrityksen kannattaa tehdä ne omaa

toimintaansa varten. On heidän kannaltaan tärkeää, että he tietävät miten uusi investointi vaikuttaa juuri heidän liiketoimintaansa. Muutoksesta kertominen kannattaa lähteä asiakkaan näkökulmasta, jotta muutosvastarintaa syntyisi mahdollisimman vähän ja asiakas olisi mahdollisimman motivoitunut pankin toimintamalliin.

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja sen vuoksi toimintaan on tehtävä jatkuvasti muutoksia. Kaikkia asioita voi aina tehdä paremmin ja uusia toimintamalleja kehitellessä on muistettava, ettei muutos ole itseisarvo, vaan välttämättömyys nyky-yhteiskunnassa. Tärkeää on saada aikaan yhteisymmärrys muutosta vaativan ja toimintaansa muuttavan välillä. Muutoksen vaatijan on pystyttävä perustelemaan, miksi toimitaan eri tavalla kuin aikaisemmin. (Alahuhta 2015, 30–35.)

Työelämässä muutoksia tapahtuu nykyään kovin paljon, ja voidakseen pärjätä niissä, on hankittava itselleen uusia toimintamalleja, joiden avulla pystyy selviytymään muutoksista. Muutoksia johtaessa on uskallettava ravistella riittävästi olemassa olevia toimintamalleja, sillä muuten muutos voi helposti jäädä lyhyeksi pyrähdykseksi, joka ei johda lopulta mihinkään. (Pirinen 2014, 14–15.)

### 3.5 Rahoitettavan asiakkaan tunteminen

Asiakkaan tunteminen on aina yritysrahoituksen lähtökohtana. Rahoittajan tulee tietää asiakkaan taloudellinen tilanne sekä nyt, että tulevaisuudessa. Uutta rahoitusta tehdessä tulee olla selvillä miten uusi rahoitus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen jatkossa. Rahoituspäätös kohdistuu tulevaisuuteen ja siinä punnitaan sekä yrittäjän, että pankin ammattitaitoa luottokelpoisuuden arviointiin. Yrityksen taloudellisen menestymisen ja kannattavuuden näkymät ovat suurimmassa osassa rahoitusta myönnettäessä. Toki vakuuksilla on merkitystä, mutta lähtökohtaisesti vakuuksilla on merkitystä vain siinä tapauksessa, että kannattavuuden laskelmat eivät ole toteutuneet, asiakas on ajautunut maksuvaikeuksiin ja luoton hoito joudutaan toteuttamaan vakuuksia realisoimalla. Vakuudet ovat siis väline, jolla pankin riskiä pienennetään luoton suhteen. (Kontkanen 2011, 128.)

Hyvä asiakastuntemus tarkoittaa kattavia tietoja yrityksen nykyisestä tilanteesta, historiasta, kyvystä hahmottaa riskejä, sekä suojautua niitä vastaan. Hyvään tuntemukseen tarvitaan tiedot liikeideasta, omistajista, toimialasta ja toimintaympäristöstä, yrityksen johdosta ja sen taidoista, markkinoinnista, tuotannosta, kehitystoiminnasta, laskentatoimesta, aikaisemmista tilinpäätöksistä ja tulevien hankkeiden budjetoinnista. (Kontkanen 2011, 128).

Kaikilla finanssialan palveluita tarjoavilla yrityksillä on velvoite tuntea, tunnistaa ja todentaa asiakkaansa voidakseen avata ja ylläpitää asiakassuhdetta. Jos pankki tai muu liikelaitos ei pysty toteuttamaan asiakkaan tuntemiseksi vaadittuja toimia, sen tulee keskeyttää kaikki maksutapahtumat tilin kautta ja arvioida, onko syytä tehdä ilmoitus epäilyttävästä liiketoimesta. (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017, 3 luku 1§.)

Alla olevaan kuvioon on koottu asiakkaan tuntemiseen liittyvät asiat, jotka pankin tulee kaikkiin asiakkaisiin nähden tietää. Osa tiedoista on julkisesti saatavilla, mutta osan saa vain yrittäjää itse haastatteleamalla.

## Asiakkaan tunteminen

- Yrityksen omistuspohja
- Omistajien muut yritysytteudet
- Tosiasialliset edunsaajat
- Yrityksen keskeisimmät kumppanit
- Liiketoiminta kansainvälisesti:
  - Missä maissa käy kauppaa
  - Liikevaihto maittain
  - Keskeisimmät kauppakumppanit
- Verovelvollisuus muihin maihin
- Keskeinen liikeidea
- Liiketoiminnan nykytila:
  - Haetaanko kasvua
  - Pidetäänkö nykyinen taso
  - Lopetellaanko liiketoimintaa
- Toimialan tulevaisuuden näkymät
- Toimialan tilanne omalla liiketoiminta-alueella
- Omistajien talousosaaminen
- Omistajien lisäpanostuskyky
- Henkilöstön määrä

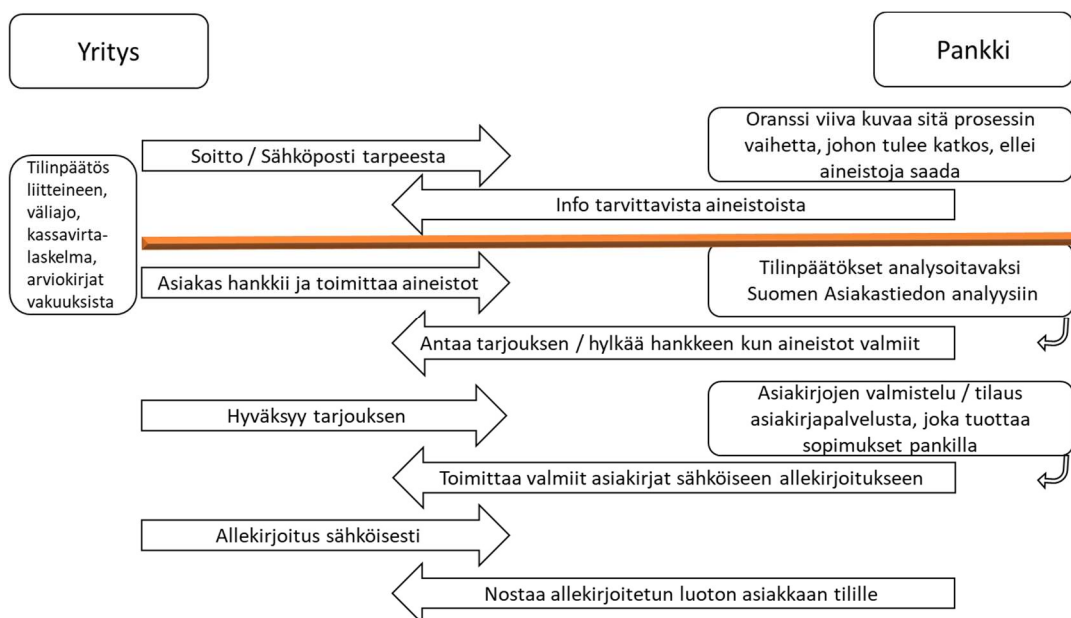
Kuvio 1. Asiakkaan tunteminen (Lakia rahanpesun ja terrorismin ehkäisemisestä mu-  
kaillen)

Osa asiakkaan tuntemiseen liittyvistä asioista on kytketty yhteen pankin automaattisen monitoroinnin kanssa eli järjestelmä hakee niistä ja asiakkaan maksukäyttäytymisestä eroavaisuuksia. Erityisesti ulkomaisten kumppanien osalta tiedot tulee olla tarkasti kirjattuna ylös, jotta turhilta epäselvyyksiltä maksuliikkeen osalta vältytään. Tarkemmin en voi pankin liiketoimintaan liittyviä seikkoja tässä eritellä.



### 3.6 Rahoitusprosessin eteneminen

Rahoitusta tehtäessä jokaisella pankilla on omat toimintamallit ja vaatimuksensa eri osien tekemisen laadun suhteen. Seuraavissa kappaleissa tulen käymään rahoitusta prosessina läpi siinä määrin, kun se on kaikille yhteistä, eikä siis mene yksittäisen pankin liikesalaisuuksien piiriin. Alla on kuvattu nykyistä tilannetta prosessin etenemisessä. Nuolet kuvaavat tiedon tai aineiston suuntaa ja kuvassa aika etenee ylhäältä alaspäin eli ensimmäinen kontakti on ylimmäisenä ja prosessi päättyy kuvan alalaidassa. Työssäni käsitelty aineistojen saaminen on kuvassa oranssilla viivalla kuvattu ja sen sijoittuminen aikajanallisesti prosessin alkuhetkiin, kertoo siitä miten iso osa prosessia jää toteutumatta, mikäli tutkimani aineistojen saaminen ei toteudu.



Kuvio 2. Rahoitusprosessin nykytila (Pohjautuu OP Ryhmän nykyiseen prosessikuvaukseen rahoituksen etenemisestä OP:n intranet-sivut 2019).

Prosessin moniin kohtiin tulee automatisoituja osuuksia jatkuvalla tahdilla ja riippuen asiakkaan käyttämästä kanavasta (verkkoviesti / puhelu / sähköposti / chat) hän saattaa nyt jo saada välittömästi tiedon prosessin etenemiseen vaadittavista toimista. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että asiakkaan tehdessä lainahakemusta op.fi palvelussa, järjestelmä antaa automaattisesti tiedon kaikista niistä asiakirjoista, joita pankille tulee toimittaa.

### 3.6.1 Uuden rahoituksen myöntäminen

Rahoitusprosessin aikana molemmat osapuolet vievät sekä omilla tahoillaan, että yhteisesti hanketta eteenpäin yllä kuvatun kuvio 2 mukaisesti. Seuraavassa on avattu tarkemmin, miten rahoitus etenee ideasta tilille saakka, ja mitkä ovat kummankin osapuolen tekemisiä. Seuraavat osat on tehty perustuen OP ryhmän toimintamalliin, eikä niissä sen vuoksi ole lähdettä näkyvillä. OP Ryhmällä tarkoitetaan koko Suomen Osuuspankkeja, ei vain omaa organisaatiotamme.

Luoton valmistelu alkaa yrittäjän esitellessä hankettaan tai investointiaan pankille. Ennen kohtaamista yritys on tehnyt toivottavasti laskelmia investoinnin tai muun rahoitettavan hankkeen vaikutuksista yrityksen lähivuosien kassavirtaan ja siihen, millaisia taloudellisia tuloksia sillä toivotaan saavutettavan. Voidakseen hahmottaa yrityksen tämän hetken talouden tilaa, pankki tarvitsee vähintään viimeisimmän vahvistetun tilinpäätöksen. Suosituksena olisi saada kolmen edellisen tilikauden tarkastetut tilinpäätökset, jotta yrityksen taloudesta saa kattavamman kuvan. Mikäli tilikauden katkeamisesta on yli kuusi kuukautta, pyydetään yritykseltä myös väliajo, josta nähdään kuluvan tilikauden tilanne. Pankin lainoilla on aina vakuus ja asiakkaan tulee toimittaa pankille ulkopuolisen, riippumattoman asiantuntijan, kuten kiinteistövälittäjän tai metsäasiantuntijan lausunto kohteen sen hetken arvioidusta arvosta ja mahdollisesta myyntihinnasta kohtuullisella myyntiajalla.

Neuvottelussa käydään yhdessä pankin toimihenkilön ja yrityksen edustajan kanssa tehdyt laskelmat läpi, jotta voidaan suunnitella, miten harkittu rahoitus saadaan maksettua takaisin. Laskelmissa tarkistetaan myös riittävä omarahoituksen osuus eli se summa, jota yritys hankkeeseen panostaa omasta kassasta tai yrittäjien lisäpanostuksilla. Lisäksi sovitaan mitä vakuuksia rahoituksella käytetään ja onko tarvetta tehdä luottoon kovenanteja eli erityisehtoja esimerkiksi talouden tunnuslukuihin, muihin rahoituksiin tai omistuspohjaan liittyen. Näiden jälkeen pystytään jo hieman hahmottamaan tulevan hankkeen aikataulua.

Toteutus lähtee käyntiin, kun pankki on saanut annettua yritykselle sitovan luottolupauksen, jonka asiakas on hyväksynyt. Mikäli ehdot eivät ole molemmille osapuolille

sopivat, neuvotteluja jatketaan tai hanke päätetään hylätä. Hyväksytyt tarjoukset jälkeen yritys huolehtii, että se on tehnyt kaupparekisteriotteen mukaiset päätökset ja toimittaa kokouksista pankille pöytäkirjan. Lopulta pankki toteuttaa hankkeen asiakirjat, kuten velkakirjan, panttaukset ja tarvittavat lainopilliset sopimukset. Mikäli hankkeessa on mukana muita riskinjakajia, kuten Finnvera, sen päätökset ja asiakirjojen toteutukset kulkevat samaan tahtiin pankin toimien kanssa. Lopulta allekirjoitusten jälkeen luotto nostetaan asiakkaan käyttöön ja takaisinmaksu alkaa suunnitellun mukaisesti. Edellä läpikäymäni rahoituksen eteneminen ideasta toteutukseen asti sisältää myös yksityiskohtaisempia vaiheita, kuin mitä edellä kuvasin, mutta ne ovat pankin omaa sisäistä prosessointia, enkä voi niitä käydä tässä läpi.

Uutta rahoitusta myönnettäessä taustojen ja tulevaisuuden analysoinnin lisäksi rahoituksen käyttötarkoitusta ja kestoja tulee pohtia. Kirjanpidossa tulee eritellä lyhytaikaiset (1–12 kuukautta) käyttöpääomalinat, keskipitkät (1–5 vuotta) ja pitkät (yli 5 vuotta) luotot. Pisimmät luotot ovat usein investointeja, kuten tuotantorakennuksia tai toimitiloja, joiden käyttöajan oletetaan olevan myös useita vuosia. Rahoitusta tehdessä tulee pohtia mihin luoton kautta saatava vieras pääoma todellisuudessa menee. Näin se voidaan alusta saakka kohdentaa oikean mittaiseksi luotoksi. (Kontkanen 2011, 137–138.) Myös luottojen hinnoittelu on erilaista riippuen käyttötarkoituksesta. Tämän vuoksi monet yrittäjät ovat kovin halukkaita sisällyttämään myös kalliimman käyttöpääoman tarvettaan edullisempiin investointiin lainoihin.

Ulkopuolisen rahoituksen lähteenä ovat perinteisesti olleet pankit, niiden lisäksi käytetään julkisia rahoittajia, useimmiten Finnveraa, toisinaan myös ELY-keskusta ja Tekesistä. Tekes oli useimmin mukana hankkeissa, joissa yritys haki vahvaa kasvua, kansainvälistymistä tai digitalisoitumista. Näiden lisäksi täysin ulkopuolinen pääomasijoittaminen on kasvanut. (Rikama 2015, 9.)

Uutta rahoitusta myönnettäessä ensin tulee pankin ohjeistuksen mukaisesti analysoida yrityksen taloudellinen tilanne, jossa yleisimmin käytetään viimeisintä vahvistettua tilinpäätöstä. Mikäli yrityksen tilikausi on päättynyt yli kuusi kuukautta sitten, sen tulee antaa pankille myös väliajo eli edellisen kuukauden tilanne. Väliajosta saadaan ajan-

tasaisempaa tietoa erityisesti yrityksen kassavirran muutoksista. Tilinpäätös analysoidaan ja siitä etsitään aikaisemmin kuvattuja muutoksia sekä erityisesti niihin johtaneita syitä. Mikäli yritys on osa konsernia, täytyy tietysti koko konsernin tilanne tarkastella.

Terveen rahoituksen pyrkimyksenä tulisi olla oman pääoman tuoton lisääminen. Käytämällä investointeihin osittain myös vierasta pääomaa, rahoituksen riski kasvaa. Tällöin ei ole enää kyse siitä, paljonko tuottoa investointi saa aikaan omalle pääomalle, vaan silloin tulee pohtia, paljonko tuottoa jää, kun vieraan pääoman kustannukset on katettu. Kun lainan kustannukset on katettu, saadaan vasta oman pääoman tuotto, joka voi pahimmillaan olla negatiivinen. Tällöin tuottoa ei tule, vaan vieraan pääoman kustannuksia joudutaan kattamaan kassasta, eikä tuotosta, kuten oli tavoiteltu. (Knüpfer & Puttonen. 2014, 185–191.) Edellä kuvattu täsmentää myös sitä, miksi pankki ei myönnä 100 % rahoitusta, vaan hankkeissa tulee olla myös omaa rahaa käytössä ja ulkopuolisen rahoituksen vain osa kokonaiskustannuksista.

### 3.6.2 Velallisen maksuvaikeudet ja luoton muutokset

Maksukyvyttömyys on tärkeä sekä oikeustieteellisenä, että liiketaloudellisenä käsitteenä, sillä se on keskeinen tekijä yritystoiminnan jatkuvuudessa (Laitinen ym. 2014, 16). Lähtökohtaisesti ei rahoiteta maksukyvyttömiä yrityksiä, eivätkä niitä, joiden näkymä lähitulevaisuudessa näyttää vahvaa ongelmaa maksukyvyn kanssa tai jopa maksukyvyttömyyttä. Toisinaan tilanteet markkinassa ja yrityksen sisällä muuttuvat ja rahoittaja joutuu painimaan maksukyvyttömän yrityksen kanssa.

Tilintarkastajan rooli on olennainen erityisesti maksukyvyttömyyttä ennustettaessa. Hän ei toki voi tietää kaikkea, mutta hänellä on velvollisuus selvittää, onko syytä olettaa, ettei yritys selviä seuraavan tilikauden velvoitteistaan. Mikäli yrityksen talous on hyvällä mallilla, ei mitään poikkeavia selvityksiä tarvitse tehdä. Mikäli oletus ja sitä seurannut maksukyky laskenta osoittavat, että yrityksen kyky selviytyä velvoitteistaan on kyseenalainen, tulee se huomioida tarkastuksessa olevassa tilinpäätöksessä. (Laitinen & Laitinen 2014, 16–17.) Osakeyhtiölain 13:2 nojalla yritys ei saa jakaa edes ja-

kokelpoisia varoja omistajilleen, mikäli sillä osoitetaan olevan luultavasti merkitys alkavan tilikauden maksukykyyn. Maksukykyisyydesti koskee kaikkea varojen jakamista, ei vain osinkojen maksua ja vapaan pääoman vapauttamista.

Maksukyvyttömyyden näkökulmasta jokaisella yrityksellä on tilastollinen riskiryhmä, johon ne kuuluvat. Siihen vaikuttavat yrityksen ikä, koko, toimiala, sijainti ja yhtiömuoto. Tilasto ei kuitenkaan tarkoita sitä, että joku yritys olisi valmiiksi jo ”luokiteltu” maksukyvyttömäksi, sillä toisella yrityksellä voi olla täysin erilaiset toimintaedellytykset kuin toisella. Kilpailun ja kysynnän määrä vaikuttavat olennaisesti yksittäisiin yrityksiin, mutta koko toimialaan vaikuttava tekijä on esimerkiksi suhdanneherkkyys. (Laitinen & Laitinen 2014, 24–26.)

Yritysten luottoihin voidaan suunnitella maksuohjelman muutoksia yleensä kahdesta eri syystä. Positiivinen muutosten aiheuttaja on uusi investointi ja sen vaikutukset olemassa oleviin luottoihin ja lisäksi yrityksen maksuvaikeuksista johtuvat maksuohjelmien suunnittelu. Maksuvaikeuksissa on ensinnäkin tärkeä miettiä miksi ne ovat aiheutuneet. Onko kyseessä toimialasta johtuva vai yrityksestä itsestään peräisin oleva muutos? Miten maksuvaikeuksista aiotaan selvittää eteenpäin ja mitkä ovat oikeat ratkaisumallit kassan korjaamiseen. Yleensä äkilliseen ja väliaikaiseen kassavajeeseen paras vaihtoehto on alle vuoden mittainen käyttöpääomailaina. Toisinaan päädytään kuitenkin muokkaamaan nykyisen luoton maksuohjelmaa. (Laitinen & Laitinen 2014, 42.)

Yrittäjien verkkosivuilla on esimerkkejä niistä toimista, joilla yritys voi hallita orastavaa kassakriisiänsä. Ensimmäiseksi suositellaan tehtäväksi realistinen kassavirtaenuste eli arvio yhtiön tulevaisuuden menoista ja tuloista. Tärkeää on myös pohtia, miksi kassakriisi on päässyt syntymään. Kun tulevaisuutta on helpompi hahmottaa, on menoista syytä karsia kaikki ne pois, jotka eivät ole liiketoiminnan kannalta välttämättömiä. Varastoa karsimalla saadaan käyttöön enemmän varoja, samoin kaluston myyminen ja kenties ainakin väliaikainen leasing-sopimukseen vaihtaminen voi vapauttaa kassaan varoja. Uusien toimintojen kautta lisäansioiden saaminen on askel kohti terveempää liiketoimintaa. (Yrittäjien www-sivut 2020.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on erityisen tärkeää, että maksukyvyn heikkeneminen havaitaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja siihen reagoidaan riittäväällä vakavuudella. Mitä aikaisemmin ongelma havaitaan, sitä paremmin siihen voidaan puuttua ja yrityksen maksukyky voidaan pelastaa poistamalla maksukyvyttömyyden syyt. Maksukyvyttömyyden syitä on monia ja niiden tunnistaminen yksiselitteisesti on mahdotonta, mutta usein sen hyväksyminen ja sitten siihen reagoiminen ovat keskeisiä ongelmia. Usein yrityksen oma johto on haluton reagoimaan havaittuihin ongelmiin, sillä niiden taustalla ovat usein johdon omasta toiminnasta johtunut epäonnistuminen. (Laitinen ym. 2014, 42.)

## 4 YRITYKSEN TALOUS JA RAPORTOINTI

### 4.1 Tilinpäätös ja sitä ohjaava kirjanpitolaki

Työni keskeinen tavoite on tutkia viestinnän riittävyttä rahoitusprosessissa, kun asiakkaiden tulisi toimittaa pankille tilinpäätösaineisto ja hankkeeseen tai sen hetken taloudelliseen tilanteeseen liittyviä laskelmia. Seuraavissa osioissa tulen käsittelemään kirjanpitolakia kevyessä määrin, jotta on helpompi hahmottaa, miksi kyseiset aineistot ovat pankille niin tärkeät.

Tilinpäätös on yrityksen tilikauden juoksevista kirjauksista tehty koonti. Tilinpäätöksen keskeisimmät osat ovat tuloslaskelma ja tase liitteineen. Tilinpäätöksestä selviää yrityksen taloudellinen tilanne kuluneella tilikaudella ja siitä syntyneiden jakokelpoisten voittovarojen määrä. (Niskanen & Niskanen 2007, 45.) Jakokelpoisista varoista ovat kiinnostuneita erityisesti omistajat ja lisäksi tilinpäätöksen perusteella tehdään veroilmoitus. Verot maksetaan kertyneiden tulojen perusteella. Tilinpäätös on myös muille sidosryhmille, kuten rahoittajille, tärkeä tiedonlähde yrityksen taloudellisesta tilasta. (Tomperi 2015, 11.) Tilinpäätös tehdään ulkoisen laskentatoimen eli kirjanpidon avulla. Laskentatoimea on myös sisäistä, mutta siitä saatava materiaali on suunnattu yrityksen oman johdon käyttöön, heidän päätöksen tekonsa tueksi. (Tomperi 2015, 11; Niskanen & Niskanen 2007, 45.)

Kirjanpitolain mukaan yrityksen tilinpäätös johdetaan yrityksen kirjanpidosta. Tilinpäätös jaetaan neljään osaan: taseeseen, tuloslaskelmaan, rahoituslaskelmaan ja liitetietoihin Tilinpäätös on laaja tietopaketti, joka laaditaan ja tarkastetaan erikseen aina kultakin tilikaudelta. Jokaisesta erästä on esitettävä vastaava tieto edelliseltä vuodelta. Mikäli vertailutieto poikkeaa uusimman tilikauden tiedosta, se tulee oikaista. (Kirjanpitolaki 1620/2015, 3 luku 1§.) Seuraavissa osissa tulen käsittelemään tilinpäätöstä eri yhtiömuodoissa kirjanpitolakia siinä määrin, kuin sillä on rahoituksen näkökulmasta merkitystä.

Tilikausi on lähtökohtaisesti 12 kuukautta, mutta aloittavalla yrityksellä voi olla poikkeavan mittainen tilikausi, jotta se saadaan jatkossa osumaan esimerkiksi kalenteri-

vuodelle. Poikkeava tilikausi voi olla kestoaltaan 6–18 kuukautta. Tilikauden ajoittamisen suhteessa kalenterivuoteen voi yritys määrittellä itse. Poikkeuksena kuitenkin, että ammatinharjoittajan tulee ensimmäistä, poikkeuksellista tilikautta lukuun ottamatta, aina käyttää kalenterivuotta tilikautenaan. (Kirjanpitolaki Luku 1 § 4.)

Viime vuosina vapautuneen rahoituksen seurauksena, tilinpäätöksellä voidaan sanoa olevan nykyään kaksi keskeistä roolia. Edellä esitetty on perinteinen rooli, jossa lähtökohtaisesti vakuutetaan vieraanpääoman jo olemassa olevat sijoittajat siitä, että yrityksen johto on parhaalla mahdollisella tavalla hoitanut rahoittajien ja muiden sidosryhmien niiden käyttöön mahdollistamia resursseja. Toisena yhä kasvavana ryhmänä ovat tulevaisuuden sijoittajat. He haluavat nähdä yhä selkeämmin mikä on yrityksen arvo. Millainen juuri kyseinen yritys olisi investointikohteena? Mitkä ovat siihen liittyvät keskeisimmät riskit ja vastaavasti, paljonko olisi se tuotto, jota yrityksestä voisi saada. Tilinpäätöksen keskeisimpänä laadullisena tekijänä onkin sen käyttökelpoisuus ja hyödyllisyys päätöksenteon tukena. (Kinnunen 2007, 47–49.)

#### 4.2 Yhtiömuodot ja niiden tilinpäätös

Alla on kuvattu eroavaisuuksia, joita eri yhtiömuotojen tilinpäätöksen vaatimuksissa on. Ammatinharjoittajan kirjanpito on merkittävästi kevyempi ja siksi se on edelleen suosittu tapa aloittaa yritystoiminta. Muiden henkilöyhtiöiden kirjanpidon vaatimus on laajuudeltaan näiden kahden välistä. Erityisesti osion lopussa esitetty koonti kullekin yhtiömuodolle pakollisista tilinpäätöksen osista muistuttaa siitä, mitä aineistoja miltäkin yhtiömuodolta voidaan vaatia eli mitkä heidän lakiin nojaten tulee tehdä.

Toiminimi on yksityinen elinkeinonharjoittaja, joka on vastuussa yrityksensä toiminnasta koko omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Lakiteknisesti toiminimi ei ole yrittäjästään erillään oleva yhtiö, vaan ne ovat yhtä ja samaa. Myös yrityksen päättävältä on aina vain elinkeinonharjoittajalla itsellään. Kuitenkin niin, että kirjanpidollisesti tulee pitää erillään yrittäjän henkilökohtainen omaisuus ja luotot. Elinkeinonharjoittaja ei nosta yrityksestä itselleen palkkaa, vaan hänelle henkilökohtaiseen käyt-



töön tulevat varat ovat yksityisottoja, joita verotetaan ansio- ja pääomatuloa. Toiminimen perustaminen ei vaadi nimettyä oman pääoman sijoittamista. (Niskanen & Niskanen 2007, 12.)

Elinkeinonharjoittaja voi halutessaan antaa yritykseensä prokuristioikeuden, kuten muutkin yritykset. Prokuristi voi edustaa toiminimeä samoin valtuuksin, kuin ammatinharjoittaja itsekin, mutta hänellä ei ole vastuuta yrityksestä, kuten omistajalla. (Holopainen 2016, 25.) Prokuristi on kaupparekisteriin merkitty henkilö, joka voi edustaa ammatinharjoittajaa tai yritystä kaikissa samoissa oikeustoimissa, kuin prokuran eli valtuutuksen antanut päämies (Prokuralaki 1–2§).

1.1.2016 voimaan tulleen kirjanpitolain muutoksen vuoksi elinkeinonharjoittajan tulee tehdä kahdenkertainen kirjanpito, mikäli kaksi tilintarkastusvelvollisuuden ehdoista täyttyy: Yrityksen taseen loppusumma ylittää 100.000€ tai liikevaihto on yli 200.000€ tai yrityksen palveluksessa on yhtäaikaaisesti yli 3 henkilöä. Toiminimen tilikausi on aina kalenterivuosi. (Kirjanpitolaki 1136/1997, 1 luku 1a §.)

Avoin yhtiö koostuu vähintään kahdesta tasavertaisesta yhtiömiehestä, joista kumpikin ovat vastuussa yhtiön toiminnasta koko omaisuudellaan. Kuitenkin niin, että yhtiöllä on omaa omaisuutta ja omia vastuita. Yhtiömiehet voivat nostaa itselleen palkkaa, tai toiminimen tapaan yksityisottoja. Myöskään tämän yhtiömuodon perustaminen ei vaadi nimettyä omaa pääomaa, pelkkä työpanos riittää. Mikäli yhtiömiesten määrä tippuu jostain syystä vain yhteen, eikä uutta tai uusia henkilöitä nimetä, niin että vaadittavat kaksi olisi nimettyinä, katsotaan yritys vuoden kuluttua purkautuneeksi. Yhtiötä edustaa lähtökohtaisesti kuka vain yhtiömiehistä, mutta sitä voidaan rajata yhtiömiesten sopimuksella. Prokuran nimeämiseen tarvitaan kaikkien yhtiömiesten yhteinen päätös. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 389/1988, 2 luku 1-3§.)

Kommandiittiyhtiössä on vähintään kaksi perustajaa, joista toinen on vastuunalainen ja toinen äänetön yhtiömies. Yhtiömiesten ei tarvitse olla luonnollisia henkilöitä. Vastuunalaisen yhtiömiehen kotipaikan tulee olla jossain Euroopan talousalueen maassa, mutta äänettömän yhtiömiehen kotipaikkaa ei ole rajattu. Äänettömän yhtiömiehen tulee suorittaa yhtiöön rahapanos, mutta vastuullisen osalta kelpaa myös työpanos. Ilman erillistä sopimusta, edustus-oikeus on vain vastuunalaisella yhtiömiehellä. Mahdollisen

prokuran myöntävät kaikki vastuunalaiset yhtiömiehet yhdessä. (Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 389/1988, 7 luku 1-5§.)

Äänetön yhtiömies on vastuussa vain maksamallaan rahallisella panoksella, eikä hänellä ole oikeutta myöskään yksityisottoihin. Hänen tulonsa ovat pääoma- ja ansiotuloa, alkuperäisen pääomasijoituksen mukaisesti. Vastuunalainen yhtiömies toimii kuten avoimessa yhtiössä. (Niskanen & Niskanen 2007, 12.)

Osakeyhtiö on yhtiömuodoista kehittynein ja monimutkaisin. Edellä kuvatut henkilöyhtiöt ovat käytössä pienissä yrityksissä, mutta suuret yritykset ovat pääasiassa osakeyhtiöitä. Yhtiön perustamiseen vaaditaan vähintään yksi henkilö, jonka ei kuitenkaan tarvitse olla luonnollinen henkilö. (Holopainen 2016, 31–32).

Ennen 1.7.2019 voimaantullutta osakeyhtiölain uudistusta, piti perustamisvaiheessa maksaa vähintään 2500€ osakepääoma. Uudistuksen jälkeen yksityisen osakeyhtiön, asunto-osakeyhtiön tai keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön pääoman maksamiselle ei ole ollut vaadetta, joten lain näkökulmasta olisi mahdollista, ettei perustettavalle yhtiölle makseta lainkaan osakepääomaa. Tällöin osakkeiden arvo on 0€, mikä tulee mainita perustamissopimuksessa. Jos osakkeille annetaan nimellisarvo, sen maksaminen pitää pystyä todentamaan esimerkiksi maksukuitista tilintarkastajan lausunnosta. Yhtiön osakkeista maksettava summa voidaan uuden lainsäädännön perusteella maksaa myös sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon (SVOP), jolloin niille ei määritellä nimellisarvoa. (Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut 2019.)

Julkisia osakeyhtiöitä oli 2.1.2020 patentti- ja rekisterihallituksen mukaan 262 kpl, kun taas muita osakeyhtiöitä 266 134 kpl. Viimeisen neljän vuoden aikana henkilöyhtiöiden määrä on ollut jatkuvassa laskussa, kun taas osakeyhtiöiden määrä kasvaa vuosittain. (Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut 2020.)

Epäillään, että tähän lienee osasyynä henkilöyhtiön rajaamaton vastuu yrittäjälle. Osakeyhtiössä vastuu rajoittuu vain sijoitettuun osakepääomaa ja mahdollisten vastuiden vakuudeksi annettuihin henkilökohtaisiin omistuksiin.

Osakeyhtiön tilinpäätökseen tehdään tilintarkastuslain mukaan tilintarkastuskertomus, jossa tilintarkastaja antaa lausunnon siitä, että tilintarkastus on tehty säännösten mukaisesti, tilinpäätöksessä on riittävät ja oikeat tiedot yrityksen tilasta ja vastaako tilinpäätös yrityksen taloudellista tilaa. Tilintarkastuskertomus voi olla myös vakiomuotoinen, varauman sisältävä tai poikkeustapauksissa kielteinen. Tilintarkastajan velvollisuuksiin kuuluu antaa lausunto niistä seikoista, joihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota ja jos on syytä epäillä yrityksen kykyä jatkaa toimintaansa. Lisäksi tulee mainita, mikäli tilintarkastaja on havainnut virheitä saamissaan tiedoissa. Mikäli tilintarkastaja ei anna lainkaan lausuntoa, edes vakiomuotoista, siitä tulee olla maininta tilintarkastuskertomuksessa, joka on kaikille pakollinen. (Tilintarkastuslaki 1141/2015, luku 1-3.)

Seuraavassa osiossa on havainnollistettu kirjanpitolain lukua 1 ja niitä tilinpäätöksen osia, mitkä ovat kyseiselle yhtiömuodolle pakollisia. Lisäksi alla olevassa kuvassa on avattu, mitkä kriteerit vaikuttavat yrityksen kokoluokitukseen yhtiömuodosta riippumatta.

Tuloslaskelma	Pakollinen kaikilla
Tasekirja	Pakollinen kaikilla
Toimintakertomus	Mikro- ja pienyritys: ei
Tilintarkastuskertomus	Suuryritys: pakollinen
Allekirjoitukset	Pakollinen kaikilla
Rahoituslaskelma	Suuryritys: pakollinen
Tuloslaskelman liitteet	Mikro- ja pienyritys: vapaaehtoinen
Taseen liitetiedot	Mikro- ja pienyritys: vapaaehtoinen
Omistustiedot muista yrityksistä	Pakollinen kaikilla

Koko	Mikroyritys	Pienyritys	Suuryritys
Liikevaihto	700.000	12.000.000	40.000.000
Tase	350.000	6.000.000	20.000.000
Henkilöstö	10	50	250

Kuvio 3. Tiivistetty Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku 1-4§

Yllä esitetyn mukaisesti yrityksen tilinpäätökseen kohdistuvat erilaiset vaatimukset, kun sen koko muuttuu. Yhtiömuoto ei siis pelkästään aseta muotovaatimuksia tilinpäätökselle.

#### 4.3 Julkaistava tilinpäätös

Osakeyhtiön tulee antaa kahden kuukauden sisällä tilinpäätöksen valmistumisesta tilinpäätöstiedot patentti- ja rekisterihallituksen (myöhemmin tekstissä PRH) käyttöön. Tiedot tulee toimittaa, vaikka yhtiöllä ei olisi kyseisellä tilikaudella ollutkaan toimintaa. Mikäli PRH ei saa aineistoja kehoituksista huolimatta, voi se tietyin ehdoin poistaa yhtiön kaupparekisteristä. Sama poistouhka koskee myös yhtiön hallituksen ilmoittamatta jättämistä. PRH sivuilla näkyy alla olevan mukaisesti heidän ohjeensa vaadittavista asiakirjoista.

- Tuloslaskelma
- Tase, josta on poistettu tase-erittelyt.
- Liitetiedot
- Hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja yrityksen voittoa koskevasta yhtiökokouksen päätöksestä. Ilmoita tieto tilinpäätöksen rekisteröintilomakkeella.
- Tilintarkastuskertomus, jos yrityksellä on tilintarkastusvelvollisuus.
- Toimintakertomus ja rahoituslaskelma, jos yrityksellä on laatimisvelvollisuus.
- Konsernitilinpäätös, jos se sisältyy yrityksen tilinpäätökseen, sekä konsernitilintarkastuskertomus ja mahdollinen konsernirahoituslaskelma.

Osa yrityksistä ei ole kirjanpitolain perusteella pakotettuja tekemään kaikkia yllä lueteltuja, joten niiden puuttumisesta ilmoitetaan erikseen patentti- ja rekisterihallitukselle. (Patentti ja rekisterihallituksen www-sivut 2020).

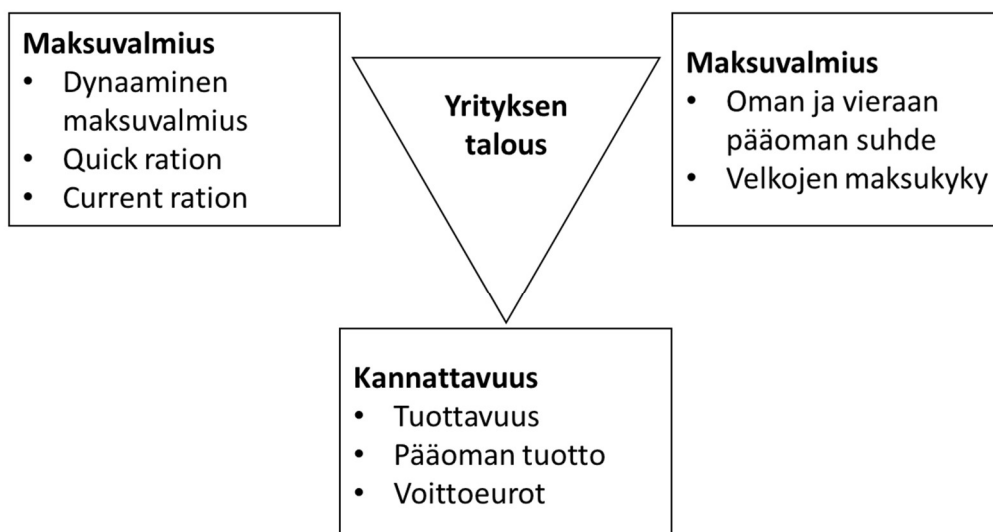
Kirjanpitovelvollinen, joka on mikro- tai pienyritys, saa laatia tuloslaskelmansa bruttotuloksella alkavaksi. Tuloslaskelman bruttotuloksessa yhdistetään liikevaihto, valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varaston muutos, valmistus yrityksen omaan käyttöön, liiketoiminnan muut tuotot sekä materiaalit ja palvelut. Yrityksen tunnuslukuja

ei saada analysoitua bruttotuloksesta, sillä niissä vertailulukuna käytetään aina liikevaihtoa. (Yritystutkimus 2017, 12).

Luvussa 4.4 käsittelen keskeisimpiä tunnuslukuja, jotka vaativat laskemiseen liikevaihdon. Useat yrityksen laativat ja julkaisevat patentti- ja rekisterihallitukselle bruttotuloksellisen tuloksen, sillä eivät halua julkaista yhtään enempää yrityksen lukuja, mitä ovat velvollisia avaamaan.

#### 4.4 Yrityksen vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius

Yrityksen talouden keskeisimpiä osia ovat maksuvalmiuden seuranta, sen vakavaraisuuden kehittyminen ja kannattavuus. Kaikkiin kolmeen osa-alueeseen tulen syvennymään seuraavissa kappaleissa ja niiden vaikutuksiin toisiinsa nähden. Talouden hallinta on kokonaisvaltainen prosessi, jossa talouden kolmion yhden osan muutokset vaikuttavat merkittävästi myös kahteen muuhun osioon. Alla oleva kuvio kuvaa sitä, miten kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tasapaino antavat totuudenmukaisimman kuvan yrityksen kokonaistaloutta tulkittaessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei yhtä osiota ole mielekästä yrittää tulkita ilman muiden osioiden analysointia.



Kuvio 4. Yrityksen talouden tasapaino. Mukailtu Markkinointi instituutti / Juuso Manner luennon 4.10.2017 materiaalia ja Niskasen ym. tunnuslukuanalyysiä (2007, 55)

Yrityksen vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suoriutua vastuistaan pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuus on siis puskuri tulevaisuuden heikkoja hetkiä varten ja antaa tappionsietokykyä liiketoiminnan kannattavuuden notkahduksille. Vakavaraisuutta mitataan yrityksen rahoitusrakennetta vertaavilla luvuilla. Siinä verrataan oman ja vieraan pääoman suhdetta toisiinsa. Vakavaraisuuden hallinta on kannattavuuden ohella keskeisimpiä strategisia talouden tavoitteita. Vakavaraisuutta seurataan nettovelkaantumistasteen, omavaraisuustasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden mittareilla. (Kallunki ym. 2008, 142-143.)

Investointeja tai muuta rahoitusta suunniteltaessa tulee miettiä, miten uusi vieraan pääoman lisääminen vaikuttaa yrityksen vakavaraisuuteen. Usein, erityisesti suurempien investointien yhteydessä myös yrityksen omaan pääomaan tulee panostaa. Oman pääoman lisääminen yrityksen taseeseen vaikuttaa suoraan positiivisesti tunnuslukuihin. (Niskanen ym. 2007, 59–60.)

Yritystoiminnan kulmakivenä on kannattavuus. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten suhteesta toisiinsa. Yksinkertaistettuna kannattavuuden mittari on yrityksen kokonaistulos. Kannattavuutta mittaavat monet eri tunnusluvut, joita yleensä suhteutetaan liikevaihtoon, joka lasketaan aina ilman arvonlisäveroa. Kannattavuuden mittareita lasketaan aina tietyltä ajanjaksolta, joka yleisimmin on tilikausi. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Lähtökohtaisesti jokaisen yrityksen tulisi tavoitella ja tuottaa voittoa omistajilleen. Liiketaloudellisesti toimivan yrityksen tavoitteena on tuottaa riittävästi voittoa, jotta se riittää kattamaan siitä aiheutuvan riskin tuottovaatimuksen. Mitä riskisempää liiketoiminta on, sitä suurempi pitäisi lähtökohtaisesti siitä saatavan tuotonkin olla. Panostuksen riskin tuotto voidaan saada takaisin lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä palautuva tuotto on suuremman riskin panostus, sillä siihen ehtii vaikuttamaan useampi ulkopuolinen tekijä. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvario, Talala 2014, 110.) Pyrittäessä pienentämään pitkän aikavälin riskiä, pankkien rahoitusten pituudet ovat käytännössä lyhentyneet merkittävästi muutamien vuosien takaiseen. Käyttöpääoma on myös kirjanpidossa lyhyttä vierasta pääomaa, joten sen takaisin maksu tulee myös tapahtua alle vuoden aikana.

Yrityksen maksuvalmius kertoo yrityksen kyvystä selvitä sen velvoitteista ajallaan ja mahdollisimman edullisella tavalla. Hyvä maksuvalmius antaa mahdollisuuden kassalennusten hyödyntämiseen ja sitä kautta kannattavuuden paranemiseen. Heikon maksuvalmiuden seurauksena syntyy yritykseen ylimääräisiä kuluja maksettavien viivästys- ja rästikulujen muodossa, sekä pahimmillaan pakottaa kalliin väliaikaisen lisähoitoisuuden hankkimiseen. Dynaaminen maksuvalmius on saman tilikauden aikana hoidettavien lyhytaikaisten vastuiden hoitoa. Staattinen maksuvalmius kuvaa tietyn hetken nopeasti rahaksi muutettavaa omaisuutta suhteessa lyhytaikaisiin vastuisiin. (Yritystutkimus 2017, 74.)

Heikko maksuvalmius vaikuttaa negatiivisesti sidosryhmien suhtautumiseen yritykseen kumppanina. Maksukyvyyn ylläpitäminen vaikuttaa paljon yrityksen maineeseen muiden toimijoiden parissa. Kunkin kumppanin omakohtaisten kokemusten lisäksi kaikilla on käytettävissä julkista tietoa Suomen asiakastiedon kautta yrityksen maksutavasta, sekä niiden aiheuttamasta luottoluokituksen tippumisesta, joka pahimmillaan on johtanut useita vuosia näkyviin maksuhäiriöihin. (Eklund & Kekkonen 2011, 132–133.)

#### 4.5 Tilinpäätöksen analysointi ja keskeiset asiat rahoituksen näkökulmasta

Tilinpäätösanalyysiä käytetään merkittävänä osana pankkien asiakastuntemusta ja niiden ymmärrystä yritysten liiketalouden tilaa kohtaan. Analyysiin pyritään saamaan aina vähintään kolmen edellisen vahvistetun tilikauden tiedot liitetietoineen. Analyysin tavoitteena on antaa yrityksen talouden tilasta kokonaisuudessaan mahdollisimman kattava kuva. (Kontkanen 2011, 129.)

Tilinpäätösanalyysin on tarkoitus verrata eri yritysten taloudellista tilannetta keskenään, kertoa analysoitavan yrityksen tilasta, mutta erityisesti yrityksessä tapahtuneista muutoksista. Tilinpäätöstä lukiessa myös sidosryhmät löytävät eri ulottuvuuksia yrityksen tilaan, sekä lyhyen, että pitkän aikavälin muutoksia tarkastellessa. Näitä tietoja kaipaavat eniten pankit ja muut vieraan pääoman sijoittajat. Lisäksi julkisia osia käyvät läpi usein myös kilpailijat sekä verottaja. (Kallunki ym. 2008, 11–14.)

Tilinpäätöstä analysoitaessa kannattaa erityistä huomioita kiinnittää yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin eli tehdä johtopäätöksiä tunnusluvuista. Analyysi ottaa huomioon yrityksen toimialan ja vertaa sitä muihin saman toimialan yrityksiin. Pankin näkökulmasta erityisen tärkeää on tarkastella vakavaraisuutta, sillä yritys säilyy elinvoimaisena ja toimivana vain riittävällä tulorahoituksella. Analyysissä verrataan yrityksen kehitystä, laskujen kiertoa ja maksujen ajallaan maksamista suhteessa omaan toimialaan. Erityisesti vertailut antavat yritykselle hyvää tietoa omasta toimialastaan, joten analyysi antaa heille itselleen hyvää tietoa juuri heidän kilpailijoistaan. (Kontkanen 2011, 129–130.)

Kokemus on osoittanut, että tuloksen ohjailuun vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka vahvasti omistajat ovat riippuvaisia yrityksen tuloksesta. Monet pyrkivät nostamaan verotuksellisista syistä vain vähäistä palkkaa, mutta pyrkivät nostamaan itselleen osinkoa sitäkin reippaammin. Verosuunnittelu kannattaa toteuttaa yhteistyössä kirjanpitäjän kanssa, samoin kuin omistajien lainojen korkoa kannattaa harkita tarkoin, ettei koron maksua tulkita peiteltyksi osingon jakamiseksi. Lähtökohtaisesti luoton koron tulee olla samalla tasolla kuin kyseiselle yritykselle markkinoille voitaisiin myöntää.

Liiketulos kuvaa sitä määrää, joka liiketoiminnan tuotoista on jäljellä, ennen rahoituseriä ja veroja. Rahoitustulos saadaan lisäämällä nettotulokseen poistot ja arvonalennukset. Rahoitustuloksella on erityisen paljon merkitystä uutta rahoitusta suunniteltaessa, sillä sen pitäisi riittää yrityksen luottojen lyhennyksiin, investointien omarahoitukseen, kassan lisäykseen ja yritystoiminnan peruslähtökohtaan eli voitonjakoon omalle pääomalle. (Yritystutkimus ry 2017, 64–65.)

Tilinpäätös ei ole vastaus kaikkiin yrityksen taloudellista tilannetta koskeviin kysymyksiin, sillä historia ei ole koskaan tae tulevasta. Parhaan kuvan yrityksen tilasta saadaan, kun historiatieto eli tilinpäätös ja tulevaisuuden kassavirtaennusteet ovat molemmat käytettävissä. Tilinpäätöstä ja ennusteita lukiessa on keskeistä muistaa, ettei analysoi varsinaista tilinpäätöstä, vaan muistaa analysoida organisaation taloutta ja toimintaa lukujen takana. On merkityksellistä tietää mikä on aiheuttanut numeeriset muutokset. Miksi henkilöstökulut ovat kasvaneet, ilman muutosta liikevaihdossa ja tuloksessa? Onko taseen määrä kasvanut merkityksellisesti ja onko siitä seurannut tuloksen



kasvua samassa suhteessa? Muutokset kannattaa suhteuttaa koko liiketoimintaan ja toimialaan ja on hyvä pohtia ovatko löydetty muutokset sen tyyppisiä, että niillä on merkitystä. Toisinaan kysymyksiin ei löydy edes tilinpäätöksen liitetiedoista vastauksia, jolloin ne tulee esittää suoraan yrittäjälle vastauksien saamiseksi. (Manner 2017.)

Kirjanpito ja tilinpäätös laaditaan aina suoriteperustetta käyttäen, joka tarkoittaa, että tulot ja menot kirjataan sinä hetkenä, jolloin hyödyke on vastaanotettu tai luovutettu. Tämä johtaa siihen, että yritys kirjaa sellaisia tuloja ja menoja, joilla ei ole vielä ollut vaikutusta rahavirtoihin. Tästäkin syystä on hyvä tarkastella useamman vuoden kirjanpitoa ja hakea niiden välillä olevia eroavaisuuksia. (Knüpfer & Puttonen. 2014, 241.)

Hyvin samoja kysymyksiä rahoittajan tulee sisäisen ohjeistuksen mukaan pohtia, luottoa kesken laina-ajan muokatessa, mutta edellistä laajemmalla näkökannalta. Mikä liiketoiminnassa on muuttunut ja miksi, suhteessa rahoituksen myöntämisen hetkeen. Miksi silloin alun perin sovitussa maksuohjelmassa ei enää voida pysyä? Onko mahdollisesti muita riskejä, joita muutoksesta voi seurata. Johtuvatko ilmenneet ongelmat koko toimialan muutoksesta vai asiakkaan oman liiketoiminnan muutoksesta tai muuttumattomuudesta, mikäli muu toimiala on muuttunut merkittävästi. Erityisesti muutosten yhteydessä on syytä saada käyttöön väliajo, mikäli edellisen tilikauden katkeamisesta on yli kuusi kuukautta. Lisäksi on aina syytä miettiä vakavasti yrittäjän kanssa numeroin; onko hänen kysymästään muutoksesta todella apua yrityksen tilanteeseen?

## 5 HAASTATTELUN JA KYSELYN TULOSKET

Kysely toteutettiin kahdessa eri osassa. Toinen oli ryhmähaastattelu, jossa oli keskustelurunko olemassa, mutta suoria kysymyksiä ei haastatteluun osallistuvilla ollut tiedossa. Ryhmähaastattelun runko liitteessä 1. Toinen oli lomakekysely yrittäjille. Yrittäjien haastattelulomake oli sähköinen ja se lähetettiin suoraan heidän omiin sähköposteihinsa.

### 5.1 Ryhmähaastattelu

Kollegoille tehty haastattelu äänitettiin, jotta saatiin kaikkien osallisten äänen painot ja muut vivahteet paremmin havainnoitua. Haastattelua ei kuitenkaan videoitu, sillä tiimin kaikki osalliset eivät olleet paikan päällä, vaan muutamat osallistuivat palaveriin skypen kautta. Täten en olisi kuitenkaan saanut kaikkien osallisten nonverbaalisia reaktioita todennettua. Osallistujia oli kuusi ja haastattelu kesti hieman alle tunnin. Haastateltavilla oli aihe tiedossa, mutta kysymysrunko oli vain haastattelijan nähtävillä. Taustatietona voi kertoa, että haastateltavat 1 ja 2 (H1 ja H2) tekevät hankkeita pääasiassa useamman hengen (aina kymmeneen työntekijöihin asti) työllistävien yritysten parissa. Haastateltavat 3 ja 4 (H3 ja H4) tekevät alkutuotannon parissa työskentelevien yritysten parissa töitä, joista suurin osa on yksinyrittäjiä. Haastateltavat 5 ja 6 (H5 ja H6) hoitavat kaiken kokoisia yrityksiä, toimialasta riippumatta. Haastateltavien tarkempia taustoja en käy läpi, sillä heidän tunnistettavuutensa pienessä pankissa olisi liian helppoa.

Ensimmäisenä isompana havaintona oli alueelliset erot, joita tiimimme oli kokeneet. Aikaisemmassa vaiheessa (organisaation esittely) kerroin pankkimme muutaman vuoden takaisesta fuusiosta, jossa kolme eri pankkia yhdistyi. Tässä näkyi haastateltavien näkemyksen mukaan selkeä ero: entisen Ikaalisten OP asiakkaat olivat jo tottuneita asiakirjojen toimitukseen pankille päin, kuin Karvian ja Parkanon asiakkaat. Ikaalisten OP oli aikaisemminkin jo vaatinut asiakirjat laajemmin kuin kahdessa muussa pankissa.

Lisäksi tiimimme jäsenet olivat kokeneet eroja yritysten kokojen välillä. H1 ja H2 kertoivat, että yritykset, jotka olivat hieman isompia ja niiden taloushallinnon ja operatiivisen puolen toiminnot oli hajautettu eri henkilöille tai osastoille, toimittivat pyydettyt asiakirjat pyydetysti. Lisäksi heiltä saaduissa tiedoissa oli harvoin puutteita, ja useat toimittivat vuosittain vahvistetut tilinpäätökset pyytämättä. Haastavinta oli H3 ja H4 mielestä on saada asiakirjoja yksin yrittäviltä ammatinharjoittajilta ja maanviljelijöiltä. Niissä usein hoidettiin talous aivan itse, ja tärkein oli osalla maatalouden verolomakkeiden täyttö. Heillä ei aina ollut tarkkaa tietoa tai ymmärrystä mitä asiakirjoja heiltä haluttiin. Toisaalta toiminimillä ja maataloudenharjoittajilla on käytännössä oma ja yhtiön talous yhteistä.

Tilanteiden vertailujen osalta kokemukset olivat hyvin yhtenevät. Useimmat kokivat uuden rahoituksen ja muutoksen helpoimpana ajankohtana saada pyydettyt tiedot. Asiakkuuden vuosittaisen luottoluokituksen eli rating-päivityksen yhteydessä usein saatiin hyvin vaillinaisia tilinpäätöstietoja ja niiden pyytämistä joutui perustelemaan asiakkaalle enemmän. H2 kertoi useammankin asiakkaan kyselleen, oliko jokin syy, että pankki on nyt huolissaan juuri heidän yrityksensä tilasta, sillä aikaisemmin olivat toimittaneet talouden tilannetta koskevat tiedot vain uusien rahoitusten ja muutoksien yhteydessä. Yleisin puute oli liitteiden osalta ja jatkuvasti yleistyvä bruttotuloksella alkava tuloslaskelma. Lisäksi osa pienemmistä yrityksistä saattoi toimihenkilöiden mukaan kuitata pyynnön ilmoituksella, että näethän sinä järjestelmästäne miten meillä menee.

Tilitoimisto kohtaisista eroista oli kokemusta, mutta niiden osalta oli vaikea tietää varmaksi, johtuiko viive tilitoimistosta vai asiakkaasta. Osa yrittäjistä toimittaa omat laskut, kuitit ja muut liitteet hyvin pitkällä viiveellä kirjanpitäjälle, jonka vuoksi heilläkään ei tuntunut olevan kiire saada yrityksen kirjanpitoa valmiiksi tai saada pyydettyjä asiakirjoja tilitoimistosta pankille. Osalla yrittäjistä ei tunnu olevan itsellä lainkaan käsitystä siitä, mikä yrityksen taloudellinen tilanne on, tai mille heidän tunnuslukunsa näyttävät ja ovat siis täysin kirjanpitäjältä saatavien tietojen varassa.

Mitä sähköisempää aineistoa kirjanpitäjä käytti, sitä paremmin ajantasaista aineistoa pankille oli saatavilla. Tämä motivoi pankkia tarjoamaan jatkossa vieläkin enemmän sähköisiä palveluita (tiliotteet, viiteluettelot, vakuusotteet), sillä niistä saatava hyöty

on merkittävä asiakkaalle, pankille ja tilitoimistolle. H1 kertoi myös osan tilitoimistoista ottaneen käyttöön sähköisen allekirjoituspalvelun, joka tarkoitti pankin kannalta sitä, että kirjanpitäjä sai toimitettua koko tilinpäätösaineiston tarkastuskertomuksineen ja allekirjoituksineen. Mikäli tilinpäätös lähetetään analysoitavaksi ilman yrityksen allekirjoituksia, se luokitellaan ”puutteellisin tiedoin analysoiduksi” vaikka siinä olisi muuten kaikki oikeat tiedot ja tarvittavat liitteet. Sähköinen allekirjoitustieto parantaa siis tilastollisesti pankin dokumentoinnin laatua, sillä useammat tilinpäätökset saadaan tehdä lopullisin tiedoin.

Toimihenkilöiden tavassa ilmoittaa asiakirjojen tarpeellisuus oli eroja, mutta keskustelun päätteeksi voitiin todeta, että yhteinen koontilomake tms. voisi olla hyvä. Vaikka haastateltavat pyysivät täysin samoja tietoja, he käyttivät pyynnössään seuraavia termejä: Tilinpäätös liitteineen, koko tilinpäätös, tasekirja tai liikevaihdollinen tilinpäätös erittelyineen. Ei siis ole ihme, jos myös yrittäjät ovat välillä hieman sekaisin vaadittavista asiakirjoista. Lomaketta hieman keskustelussa myös hahmoteltiin ja todettiin, että se voisi olla jopa vakiomuotoinen rasti ruutuun tyyppinen lomake, mutta siihen palaan tarkemmin toimintaehdotukset osiossa. Vakimuotoisessa lomakkeessa olisi sekin etu, että kirjanpitäjät tottuvat myös siihen ja heidänkin olisi helpompi saada oikea aineisto pankille. Erityisesti väliajot ja tilinpäätöksen liitteet tulevat hyvin suurelta osalta suoraan kirjanpitäjältä, jonka vuoksi he nousivat jatkuvasti keskustelun keskiöön. Keskustelua herätti haastateltavissa myös toimintamalli, jossa lähetettäisiin esimerkiksi sähköpostilla muistilista tarvittavista aineistoista. Sähköposti lähtisi sekä yrittäjälle, että hänen kirjanpitäjälleen. Tällä toimintatavalla varmistettaisiin, että kirjanpitäjä tietää varmasti mitä pankki haluaa, mutta asiointi tapahtuu kuitenkin ensisijaisesti yrittäjän kanssa. H5 muistutti, että suurin osa tilinpäätöstietojen aineistojen pyynnöstä tulee kirjanpitäjältä, ei yrittäjältä, pankille päin.

Kirjanpitäjän kieltäytymisiä tiedonannon osalta oli koko tiimillä tiedossa vain muutama. Tähän voi osaltaan vaikuttaa pari seikkaa. Ensimmäisenä vaikuttavana asiana todettiin olevan pääasiassa tutut kirjanpitäjät, joiden kanssa asioidaan lähes viikoittain. Lisäksi pyynnöt tulivat kuitenkin useammin yrittäjältä eli he pyysivät omaa kirjanpitäjää toimittamaan pankille tiettyjä asiakirjoja. H3 kertoi, että muutamalla kirjanpitäjällä, jotka toki olivat kaikki samassa tilitoimistossa töissä, on jo käytössään yrittäjän

kanssa tehtävä valtakirja. Siinä yritys valtuuttaa kirjanpitäjän toimittamaan aina aineistot suoraan pankille, sen niitä pyytäessä. Tämän tyyppinen valtuutus voisi osallistaa kirjanpitäjää toimittamaan vuosittain pankille päin tilintarkastetun tilinpäätöksen ilman erillistä pyyntöä. Ongelmaksi suoraan kirjanpitäjältä tietoja pyytäessä tulee esimerkiksi mahdolliset kustannukset. Jos pankki pyytää aineistoja suoraan tilitoimistolta, mutta niistä laskutetaan myöhemmin yritykseltä, saattaa tulla helposti riitatilanteita aineistojen tarpeellisuuden osalta. Käytännössä se tarkoittaa niiden tarpeellisuuden kyseenalaistamista. Mahdolliset pankinvaihtotilanteet koettiin niinä, jolloin aina yrittäjä itse oli yhteydessä kirjanpitäjään kertoakseen, että jatkossa pankillemme saa toimittaa aineistoja.

Haastavimpana ajankohtana koettiin tilinpäätöksen valmistumisajankohta, sillä useimmilla yrityksillä tilinpäätöksen valmistuminen venyy hyvin liki kuuden kuukauden rajaa. Pankin ohjeistuksen mukaan tarvitaan väliajo, jos edellisestä tilikauden katkeamisesta on yli 6 kuukautta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tilinpäätös vahvistetaan vasta silloin, kun jo tarvittaisiin väliajo taloudellisesta tilanteesta. Vuodenaikana kevät on kirjanpitäjille kiireisin, sillä kaikkien toiminimien ja maatalouden harjoittajien tilikausi on kalenterivuosi, joka tarkoittaa samanaikaista tilikauden katkosta. Osakeyhtiöllä tilikauden voi katkaista mihin aikaan vuodesta vain, mutta hyvin monet yritykset päätyvät silti kalenterivuoden mukaan kulkevaan kirjanpitoon, mikä aiheuttaa yhä enemmän painetta kirjanpitäjille.

Ennakoiva tiedottaminen nousi myös keskustelussa esille. Asiakkaita kannattaisi motivoida toimittamaan täydelliset tilinpäätösaineistot heti kun ne on vahvistettu, jotta tilikauden aikana tulevat hankkeet saataisiin toteutettua nopeammin. Lisäksi H3 kertoi asiakkaalle aina samassa yhteydessä myös vakuuskohteiden arviokirjojen tarpeesta, jotta sekään ei tulisi yllätyksenä hankkeen tullessa ajankohtaiseksi. H6 muistutti, että osassa yhtiömuodoista yrityksen kohteiden arvot tulisi olla myös yrityksen omassa kirjanpidossa mukana, muutakin kuin vain taseen arvossa, josta on myös poistot tehty. Asiakkaat siis tarvitsisivat aidosti itsekin näitä dokumentteja. Käytännössä tilinpäätöksien saaminen, analysoiminen ja vakuuskohteiden arvioiminen saattavat hidastaa rahoitusprosessia jopa useilla viikoilla ja tämän tiedon kertomisen arviotiin motivoivan asiakkaita ennakoivaan asiakirjojen toimittamiseen.

## 5.2 Yrittäjille lähtenyt kysely

Toinen kysely lähti suoraan yrittäjille ja sen tavoitteena oli saada tarkempaa tietoa yrittäjien ajatuksista erityisesti tilinpäätösaineistojen toimittamiseen pankille. Kysely lähti kuudelletoista yrittäjälle, joista viidellä on useampiakin yrityksiä. Lomakkeen pyrin tekemään nopeaksi täyttää, jotta siihen vastaamisaktiivisuus olisi mahdollisimman hyvä. Lomakkeen lähetin vain yhtiömuotoisille yrityksille, sillä toiminimen osalta kirjanpidon laajuus on nykyisen lainsäädännön osalta kevyempi, kuten kappaleessa 5 kävin läpi eri yhtiömuotojen osalta. Lisäksi suurella osalla toiminimi yrittäjistä liiketoiminta on kovin paljon pienempää, eikä heillä ole tilinpäätöksen liiteasiakirjoille juurikaan tarvetta.

Kyselyn saaneet yritykset olivat hyvin erikokoisia liikevaihdoltaan, eri mittaisen ajan toimineita ja yrittäjien ikähaitarin pyrin saamaan mahdollisimman laajaksi. Samoin toimialojen hajautuksen toteutin niin, että kaikki kyselyn saaneet ovat eri toimialoilta. Viisi yrittäjistä omistaa ja toimii vähintään kahdessa eri yrityksessä, joten täyttä varmuutta siitä minkä yrityksenä näkökulmasta ovat kyselyyn vastanneet ei ole. En kuitenkaan kokenut toimialalla olevan niin suurta merkitystä, että olisin siitä tehnyt kyselyyn oman kysymyksen, sillä lainsäädäntö on kaikilla sama.

Ikäjakauman merkitystä myös pohdin, ja tulin siihen tulokseen, että käytännössä kaikissa osakeyhtiöissä toimii monen ikäisiä henkilöitä, joten mahdollista uutta toimintatapaamme ei voida muokata yrityksen omistajan iän perusteella. Halusin kuitenkin saada vastauksia eri ikäisiltä, jonka vuoksi tein hajautuksen. Vastaajan tunnistamattomuudella mahdollistan sen, etten suhtaudu asiakkaisiin jatkossa eri tavalla, sillä en tiedä itsekään mitä kukakin on vastannut ja täten varmistan asiakkaille jatkossakin tasavertaisen kohtelun. Lisäksi kyselyn saaneet ovat 10 eri kirjanpitäjän tai tilitoimiston asiakkaita ja koin, että myös tämä hajautus on riittävä. Lisäksi on kaksi kyselyn saanutta, jotka eivät käytä lainkaan ulkopuolista kirjanpitäjää, vaan tekevät täysin itse ja vain tilintarkasta on ulkopuolinen taho.

Kyselyyn sain vastaukset yhdeksältä yrittäjältä eli hieman yli puolet vastasi kyselyyni. Osa asiakkaista kertoi vastanneen kyselyyni, joten tiedän sen perusteella, että ainakin

4 niistä yrittäjistä, kenellä on useampia yrityksiä vastasi kyselyyni. Tämän nostin esille sen vuoksi, että heidän vastauksensa edustavat siis useamman yrityksen ajatuksia.

Kaikki vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että olivat rahoitusta tehdessä saaneet riittävän tiedon tarvittavista asiakirjoista. Tästä huolimatta seitsemän vastanneista koki, että lomakkeesta, jossa olisi luettelo tarvittavista asiakirjoista olisi hyötyä. Saattaakin olla, että kaikkien yrittäjien ymmärrys talouden asiakirjoja kohtaan ei ole kovin vahvaa, jonka vuoksi he kokisivat lisälomakkeen helpottavana. Tällöin heidän ei tarvitse välttämättä edes ymmärtää mistä asiakirjoista on milloinkin kyse. Erityisesti lisäohjeistusta omien kokemusten perusteella tarvitaan tilinpäätöksen muodosta. Useat kirjanpitäjät ja yrittäjät tarjoavat pankin käyttöön bruttotuloksellista tilinpäätöstä, joten ohjeistuksessa on tarpeellista korostaa liikevaihdolla alkavan tuloslaskelman saamista. Keskeisimmät talouden tunnusluvut vaativat tiedon liikevaihdosta.

Maksusuunnitelman muutoksien yhteydessä pankin tulee OP Ryhmän ohjeistuksen mukaisesti saada samat dokumentit käyttöönsä, kuin uuttakin rahoitusta tehdessä. Tarve muutokselle kumpuaa usein yksittäisen osatekijän muutoksesta suhteessa siihen hetkeen, jolloin rahoitus on myönnetty eli yrityksen taloudellinen tilanne ei vastaa enää luotonmyönnön tilannetta. Ne seitsemän yrittäjää, joiden yhtiöiden luottoja oli muokattu, kokivat saaneensa riittävät tiedot muutokseen tarvittavista asiakirjoista. Tähän voi yhtenä osana vaikuttaa myös verkon kautta tulleiden maksuohjelman muutosten kasvanut määrä, sillä sitä tehdessä järjestelmä antaa listauksen pankille toimitettavista asiakirjoista. Tämän vaikutus tulee lähitulevaisuudessa vähenemään, sillä on yhä harvinaisempaa, että yritysluottojen maksuohjelmia muokataan.

Kysyin myös yrittäjien käyttöhalukkuutta käyttää valtakirjaa, jossa yrittäjä antaa kirjanpitäjälleen valtuutuksen antaa pankkitoimihenkilölle suoraan hänen pyytämiä asiakirjoja. Kaikki vastanneet olivat halukkaita käyttämään edellä kuvattua valtuutusta. Tämän vastauksen perusteella olisi perusteltua lähteä kehittämään kyseistä valtuutusta. Toki uusissa hankkeissa jäisi paljon edelleen yrityksen itsensä tehtäväksi, sillä harva kirjanpitäjä osaa ennakoida investoinnin vaikutusta kassavirtaan / katteisiin / mahdollisiin henkilöstön määrän muutoksiin. Lisäksi voi pankin toimihenkilön näkökulmasta miettiä, mitkä kaikki kuuluvat hänen työtehtäviinsä ja mikä on jopa liian hyvää asiakaspalvelua. Kirjanpitäjän ollessa entuudestaan pankin toimihenkilölle tuttu, eikä siten

yhteystietoja tarvitse lähteä erikseen etsimään, ei dokumenttien pyytäminen ole iso vaiva. Mikäli tiedon saamiseen kirjanpitäjälle menee kovin paljon aikaa, on perusteltua pohtia sen aiheuttamia menetetyt työajan kustannuksia. Jos kirjanpitäjälle annettaisiin kyseinen valtuutus, se loisi heidän yritystoiminnalleen uuden palvelun. Olisikin perusteltua pohtia, kuka maksaa kirjanpitäjän käyttämän ajan ja onko yritys velvollinen maksamaan kirjanpitäjän käyttämästä työajasta ilman sen hetken erillistä pyyntöä.

Seuraavaksi kysyin, olivatko yrittäjät tietoisia siitä, että heidän tulisi automaattisesti toimittaa pankille vuosittain vahvistettu tilinpäätös liitteineen ja allekirjoituksin. Vastaukset antoivat ristiriitaista tietoa suhteessa siihen, mitä olen itse kokenut. Kyselyni otannan perusteella näyttäisi, että yrittäjät ovat tietoisia asiakirjojen toimittamisesta pankille vuosittain, ilman erillistä hanketta, mutta on erittäin harvinaista, että ne toimitetaan pankille automaattisesti. Asiakkaalle kerrotaan uuden luoton myönnön yhteydessä hänen velvollisuudestaan tilinpäätöstietojen toimittamiseen pankille, mutta asia tuntuu kovin usein unohtuvan. Kaksi vastanneista ilmoitti, etteivät olleet edes tietoisia velvollisuudestaan toimittaa pankille luoton nostamisen jälkeen tietoja talouden tilastaan.

Yrittäjiltä kysyttiin tavoista, joilla he toivoisivat pankin viestivän tai muistuttavan heitä tilinpäätösaineistojen toimittamisesta. Pankin ja asiakkaan kohtaamisten monikanavaisuus tuli esiin näissä vastauksissa. Kuusi vastanneista toivoi asiasta sähköpostia, kaksi tekstiviestiä ja yksi kertoi muistavansa asian, sillä se oli kerrottu uutta rahoitusta tehtäessä. Pankki lähettää asiakkailleen verkkopankkiin myös viestejä, mutta sinne kanavaan kukaan vastanneista ei halunnut muistutusta. Myöskään soittoa ei tämän aiheen tiimoilta koettu tarpeelliseksi. Haluttomuutta soiton osalta epäilen itse johdettavan yrittäjien jatkuvasta puheluiden tulvasta. Monet saavat kymmeniä puheluja päivässä ja on täysin ymmärrettävää, etteivät he voi muistaa kaikkien puheluiden sisältöä eikä tämä kanava toisi siten haluttua tulosta. Pankki saa asiakkaistaan poimittua listaukset eri kriteerein, joiden perusteella lähestyminen tähänkin aiheeseen liittyen voisi tapahtua, mutta haasteena on eri aikaan päättyvät tilikaudet. Mikäli pankin toimihenkilöillä olisi valmiit sähköpostipohjat käytössä, heidän olisi helppo sitä kautta muistuttaa asiakkaitaan aineistojen toimittamisesta. Pankin järjestelmä muistuttaa toimihenkilöä kuitenkin päättymässä olevasta luottoluokituksesta, joten siihen hetkeen voisi lisätä toimintatavaksi lähettää asiakkaille muistutuksen omaisesti sähköpostin.



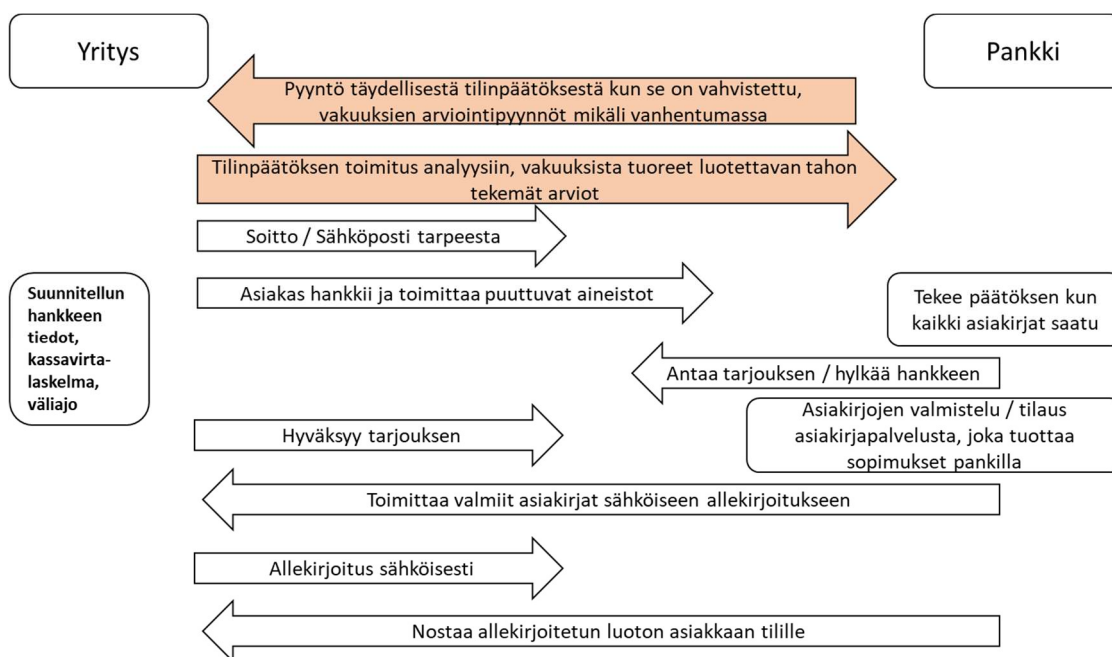
Kun pankki on saanut tilinpäätösaineiston, siitä tehdään analyysi, jossa yritystä verrataan toisiin saman toimialan yrityksiin ja tarkastellaan talouden keskeisimpiä tunnuslukuja, joita käsittelemme tarkemmin työni toisessa osiossa. Kysyin asiakkaiden halukkuutta saada analyysi itselleen käyttöön. Vain yksi vastanneista ilmoitti, että ei haluaisi saada tehtyä analyysiä omaan käyttöönsä. Kaikki muut vastanneet olivat kiinnostuneet saamaan vertailutietoa muihin oman alan yrityksiin analysoidun tilinpäätöksen avulla. Osa yrittäjistä seuraa hyvinkin aktiivisesti omaa yrityksensä tilaa, suhteessa muihin saman alan toimijoihin, mutta ainakin tämän otannan perusteella olisi hyvä toimittaa yrityksiin saatu analyysi. Mahdollisesti analyysin saaminen ja siitä saatava vertailutieto voisi kannustaa asiakirjojen toimittamisessa. Asiakas saisi muutaman viikon sisällä toimittamastaan vahvistetusta tilinpäätöksestä analyysin käyttöönsä.

Asiakkaat kokevat yhä edelleen pankin tärkeäksi keskustelu- ja suunnittelukumppanina yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia tehtäessä. Kyselyssäni viisi halusi käydä tehdyn analyysin vain itsenäisesti läpi, mutta neljä muuta vastannutta oli kiinnostunut käymään sen pankin toimihenkilön kanssa läpi. Samalla yrittäjä voisi käydä myös oman yrityksensä tulevaisuuden suunnitelmia läpi ja siten saataisiin parempaa ennakoitavuutta tuleviin hankkeisiin. Olisikin hyvä, jos ainakin suurimman osan asiakkaista ehditsi kohtaamaan (kasvokkain / verkkoneuvottelussa / vähintään puhelimitse) valmistuneen tilinpäätöksen analysoinnin jälkeen. Ennakointi olisi monessakin mielessä ihanteellinen asia, sillä sen avulla pankin toimihenkilöt saisivat paremmin hallittua omaa työmääräänsä ja monet hankkeet eivät olisi aktiivisina samanaikaisesti.

### 5.3 Tutkimuksen perusteella tehtävät toimet ja toimintaehdotukset

Otannassa mukana olleiden vastauksien perusteella monet yrittäjät kyllä toimittavat pankille sen tarvitsemat aineistot pyydettyään. Tästä voidaankin tehdä johtopäätös, ettei pankin viestintä asiakkaille ole ollut riittävää asiakkaan vastuusta toimittaa pankille vuosittaista raporttia yrityksen taloudellisesta tilasta. Yrittäjät haluavat toimia oikein ja sulavasti, mutta heidän keskittymisensä on omassa keskeisimmässä tekemisessä, jonka vuoksi toivovat pankilta aktiivisempaa otetta ja helpotusta. Toimihenkilön

tulee vain muistuttaa, minkä vuoksi aineistot ovat tärkeitä ja myös olla joustamatta niiden aineistojen osalta, jotka on vaadittu toimitettaviksi. Alla on seuraavaksi kuvattu aikaisemmasta muokattu prosessi, johon on nyt värjätyin nuolin kirjattu asiat, jotka tapahtuisivat ennen mitään hanketta. Tämä vaihe saattaisi parhaimmillaan nopeuttaa varsinaisen hankkeen toteutumista useammalla viikolla. Vasemmalla olevassa laatikossa näkyy, miten vähän toimia yritykseltä vaaditaan rahoituksen etenemiseksi ensimmäisestä yhteydenotosta luoton tilille saamiseksi.



Kuvio 5. Rahoitusprosessi jatkossa. Kuvion pohjana on käytetty OP Ryhmän rahoitusprosessia OP:n intranet-sivut 2019 (kuten Kuvio 2), mutta siihen on tehty työni pohjalta muutosehdotuksia

Rahoitusprosessin kesto riippuu hankkeen suuruudesta ja sen muista osapuolista. Toisinaan rahoitus saadaan toteutettua läpi muutamissa päivissä, mutta toisinaan harvinaisiin ja erityisen suuriin hankkeisiin saattaa mennä mahdollisten valitus- ja lupaprosessien vuoksi kuukausia. Tavanomaisen hankkeen käsittely nopeutuisi yllä olevan menettelytavan kautta arvioni mukaan viikosta, kahteen viikkoon, kun iso ja erittäin keskeinen osa olisi koko ajan kunnossa. Pankkimme yritystiimin toimihenkilöille tekemässäni haastattelussa nousi hyvin esille se, miten eri tavalla asiakkaille viestitään rahoituksen edetessä. Tämän vuoksi uskonkin, että yhtenevällä käytännöllä asiakkaan kokemus paranee ja asiakkaiden saama palvelun laatu säilyisi tasaisempana.

Kun kuvion 5 mukaisesti ennakoitua saataisiin lisättyä ja alla olevan kuvion 6 mukaisesti termistöä ja asiakirjojen ikää saadaan yhtenäistettyä, saadaan helpotettua yrittäjien, kirjanpitäjien ja omaa työtämme. Kun alle oleva listaus säilyy vakiona, voivat usein käyttämämme tilitoimistot käyttää sitä muistilappuna. Alareunan julkaisuajankohtaa voidaan helposti päivittää, aina kun pankin ohjeistukseen tulee muutoksia. Tällöin voidaan myös tilitoimistoja muistuttaa, että heittävät edellisen version roskeen, kun asiavaatimukseen on tullut muutoksia.

**Uutta rahoitusta myönnettäessä ja olemassa olevia lainoja muokatessa pankilla tulee olla käytettävissä tiedot yrityksen sen hetken taloudellisesta tilanteesta ja käytettävistä vakuuksista.**

- Tarvitsemme kolmen viimeisimmän tilikauden tilinpäätöstiedot, mahdollinen tilintarkastuskertomus sekä kirjanpitoajo, jos tilinpäätöksestä on yli kuusi kuukautta.
- Olemme kiinnostuneita myös yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, kassavirtalaskelmasta sekä tulosbudjetista.
- Tarvitsemme ulkopuolisen (esim. kiinteistövälittäjän) arvio vakuutena käytettävistä kiinteistöistä / liike- tai asuinhuoneistoista, lisäksi huoneistoista isännöitsijäntodistus
- Mikäli vakuutena käytettävä kohde on hankittu vuoden sisällä, kauppakirjan kopio korvaa arviokirjan
- Ajoneuvokiinnityksen alaisista koneista sanallinen ulkopuolisen tekemä arvio tämän hetken myyntiarvosta
- Jos haet rahoitusta uudelle yritykselle, teethän valmiiksi liiketoimintasuunnitelma sekä kolmen vuoden budjetointi.

03/2020

Kuvio 6. Ohjeistus rahoitusta hakevalle. OP Ryhmän asiakirjavaatimusten perusteella tehty listaus vaadittavista asiakirjoista.

#### 5.4 Loppupohdinnat

Työni painopiste muuttui teorian kirjoituksen jälkeen vahvemmin viestintään painotuvaksi ja toisaalta sitä ohjasi myös OP Ryhmän sisäisen ohjeistuksen tiukentuminen. Työni reliabiliteettia olisi saanut paremmaksi, mikäli haastatteluja olisi tehty enemmän. Työ olisi ollut erityisesti viestinnän näkökulmasta vielä laadukkaampi, mikäli haastatteluja olisi tehty myös kirjanpitäjille. Kirjanpitäjien haastatteluilla olisi saanut paremmin selville, miten he kokevat pankin pyynnöt tarvittavista asiakirjoista. Samoin kyselyn saavien yrittäjien määrää olisi voinut kasvattaa ja laajentaa koskevaksi jotain

tiettyä prosenttimäärää koko pankin rahoitettavista yritysasiakkaista. Kokonaisuudessaan uskon kuitenkin, että työni tuo lisäarvoa oman pankkimme rahoitukselle ja olenkin saanut siihen liittyen positiivista palautetta muilta yritystiimimme henkilöiltä. Osiossa 5.3 esitelty yhtenäinen asiakkaille annettava liite tulee yhteiseen käyttöömme ja seuraava tutkimus voisikin olla sen käyttökokemusten ja prosessin keston nopeutumisen tutkinta. Lähtökohtana oli saada työn tilaajan tarpeita palveleva yritysrahoituksen prosessin hienosäätöön liittyvä toimintatavan muutos työkaluineen ja siinä koen onnistuneeni. Työni on hyödynnettävissä myös muiden pankkiryhmien toimintaan, sillä pankkiryhmäkohtaisia eroja ei pitäisi asiakirjojen osalta juurikaan olla. Keskeinen teema, joka oli asiakasviestinnän riittävyys kahden eri osapuolen välillä, on varmasti hyödynnettävissä myös muille aloille.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisen voima. Dosendo.
- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H., Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. WSOY.
- Eklund, I., Kekkonen H. 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOY Pro Oy.
- Finanssivalvonnan www-sivut 2018. Viitattu 6.5.2018. [www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi).
- Hirsijärvi, S., Sajavaara, P., Liikanen, P., Remes, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä.
- Holopainen, T. 2016. Yrityksen perustamisopas, Käytännön toimenpiteet. Asiatieto T. Holopainen Oy.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi: Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Auditorium.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro.
- Juvonen, M. Koskensyrjä, M. Kuhanen, L. Ojala, V. Pentti, A. Porvario, P. Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Kallunki, J-P. Lantto, A-M, Sahlström, P. 2008. Tilinpäätösanalyysi IFRS-maailmassa. Talentum.
- Kinnunen, J. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. KY-palvelut. Keuruu. Ota-  
van Kirjapaino.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336 muutoksineen. Saatavilla [Finlex.fi](http://Finlex.fi).
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Finanssi – ja vakuutuskustannus  
FINVA Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M., Ollikainen M. 2009. Yrityksen viestintä. Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Edita.
- Knüpfer, S., Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. Talenum Media.

Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä 29.4.1988/389 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Laki finanssivalvonnasta 19.12.2008/878 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseksi 28.6.017/444 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Minerva.

Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään, Puhu kuulijalle, Kirjoita lukijalle. WSOYpro.

Manner, J. 2017. Luento Markkinointi instituutin koulutuksessa 4.10.2017.

Metsäaho, T. 2013. Työelämän toimivat tekstit. Suomen Yrityskirjat Oy.

Niskanen, J. Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Osuuspankki. 2019. Intranet-sivut. Viitattu 15.11.2019.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Patentti- ja rekisterihallituksen www-sivut 2020. Viitattu 17.2.2020.  
<https://www.prh.fi>.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talenum.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy.

Prokuralaki 2.2.1979/130 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Talenumpro.

Rikama, S. 2015. PK-Yritysten rahoitus, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141 muutoksineen. Saatavilla Finnlex.fi.

Tomperi, S. 2015. Käytännön kirjanpito. Edita.

Torppa, T. 2014. Työssään kirjoittavan opas. Alma Talent.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus.

Vierula, M. 2014. Suuri Integraatiokirja. Markkinointi, myynti ja viestintä. Talenum.

Yrittäjien www-sivut 2020. Viitattu 28.3.2020 ja 10.4.2020. [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi)

Yritystutkimus Ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Gaudeamus.

Asiat, joita on havainnoitu ja jotka käydään lisäksi teemahaastattelussa.

Onko jokin tietty tilitoimisto, jonka kanssa on ongelmia saada riittävät tilinpäätösaineistot käytettäviin?

- Mitkä ovat yleisimmät tilanteet, jolloin tietojen saaminen on haastavaa?
- Uuden rahoituksen yhteydessä?
- Luoton muutoksien yhteydessä?
- Luoton seurannan ja rating-päivityksen yhteydessä  
jokin muu tilanne?
  
- Kun tietojen saaminen on ollut vaikeaa, onko toimihenkilö ollut suoraan kirjanpitäjään yhteydessä vai pyytänyt tietoja vain yrittäjältä.
  
- Jos tietoja on pyydetty yrittäjältä; onko kieltänyt olemasta kirjanpitäjään yhteydessä?
- Onko kirjanpitäjä pyytänyt olemaan yrittäjään yhteydessä eli kieltäytynyt tietojen antamisessa?

Onko jokin tietty ajankohta vuodesta ollut poikkeuksellisen vaikea?