



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

**SATAKUNTALAISTEN LIKUNTAPALVELUYRITYSTEN
TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET VUOSINA 2003–2006
SEKÄ KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT**

Liiketaloustiede: laskentatoimen pro
gradu -tutkielma

Laatija
Salla Nurminen 14131

Ohjaajat
KTT Heli Hookana
KTM Anu Ikonen-Kullberg

23.5.2008
Pori

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus.....	6
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	8
1.3	Tieteenfilosofiset valinnat.....	10
1.4	Metodologiset valinnat.....	12
1.5	Tutkimusmenetelmät	16
1.5.1	Tilinpäätösanalyysi	17
1.5.2	Teemahaastattelu	19
1.6	Tutkimusaineisto	22
1.6.1	Tilinpäätösaineisto	22
1.6.2	Haastatteluaineisto	25
1.7	Tutkimuksen rakenne.....	25
2	LIIKUNTAPALVELUYRITYKSET	27
2.1	Toimialan kuvaus	27
2.2	Liikuntakulttuuri Suomessa	29
2.3	Satakunta ja liikuntapalveluyritykset.....	31
3	TALOUELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET	33
3.1	Tunnuslukuanalyysin määritelmä.....	33
3.2	Tunnuslukuvalinnat	35
3.3	Liiketoiminnan kasvu	37
3.3.1	Liikevaihto.....	37
3.3.2	Henkilöstömäärä	39
3.3.3	Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään	40
3.4	Kannattavuus	42
3.4.1	Käyttökateprosentti	42
3.4.2	Sijoitetun pääoman tuotto prosentti	45
3.5	Vakavaraisuus	47
3.5.1	Omavaraisuusaste	48
3.5.2	Suhteellinen velkaantuneisuus.....	50
3.6	Maksuvalmius	53
3.6.1	Quick ratio	54
3.6.2	Käyttöpääomaprosentti	56
3.7	Kassavirta-analyysi.....	59
3.7.1	Määritelmä.....	59

3.7.2	Toimintajäämä	61
3.7.3	Rahoitusjäämä	65
3.7.4	Investointijäämä.....	68
4	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	70
4.1	Kriittisten menestystekijöiden määrittely	70
4.2	Suoritusympäristön laadukkuus	72
4.3	Uudistuminen	73
4.4	Asiakkaan kuunteleminen	74
4.5	Ilmapiiri.....	75
4.6	Ammattitaitoinen henkilökunta	76
4.7	Menestystekijät tulevaisuudessa.....	77
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
5.1	Yhteenvedo	79
5.2	Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti.....	83
5.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet	84
	LIITTEET.....	91
LIITE 1	LUOKKA 921 URHEILUUN LIITTYVÄ TOIMINTA.....	91
LIITE 2	KASSAVIRTALASKELMAN KAAVA	92
LIITE 3	TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	93
LIITE 4	YRITYKSEN A KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006	95
LIITE 5	YRITYKSEN B KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006	96
LIITE 6	YRITYKSEN C KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006	97

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Yrityksen menestyksen kulmakivet	7
Kuvio 2	Tieteenfilosofiset perusolettamukset.....	10
Kuvio 3	Laskentatoimen tutkimusotteiden kartoitus.....	13
Kuvio 4	Yritys-, tilinpäätös-, ja tunnuslukuanalyysi.....	18
Kuvio 5	Tunnuslukuanalyysin tutkimusaineiston seutukunta-kohtainen jakautuminen.....	24
Kuvio 6	Toimialan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän kehitys Suomessa vuosina 2002–2006.....	29
Kuvio 7	Toimialan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän kehitys Satakunnassa vuosina 2002–2006.....	32
Kuvio 8	Yrityksen taloudellisen toimintakyvyn osatekijät.....	33
Kuvio 9	Liikuntapalveluyritysten liikevaihto Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006.....	38
Kuvio 10	Liikuntapalveluyritysten henkilöstömäärän koko Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006.....	40
Kuvio 11	Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006	41
Kuvio 12	Käyttökateprosentti Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003– 2006	44
Kuvio 13	Sijoitetun pääoman tuottoprosentti Satakunnassa ja vertailuaineistossa	46
Kuvio 14	Omavaraisuusaste Satakunnassa vuosina 2003–2006	49
Kuvio 15	Omavaraisuusaste vertailuaineistossa vuosina 2003–2006	50
Kuvio 16	Suhteellinen velkaantuneisuus Satakunnassa vuosina 2003–2006	51
Kuvio 17	Suhteellinen velkaantuneisuus vertailuaineistossa vuosina 2003–2006	52
Kuvio 18	Quick ratio Satakunnassa vuosina 2003–2006	55

Kuvio 19	Quick ratio vertailuaineistossa vuosina 2003–2006	56
Kuvio 20	Käyttöpääomaprocentti Satakunnassa vuosina 2003–2006	58
Kuvio 21	Kassaperusteinen käyttökateprosentti vuosina 2003–2006.....	62
Kuvio 22	Etuoikeutettujen maksujen osuudet kassamyyntituloista	63
Kuvio 23	Voitonjakorasitus vuosina 2003–2006	64
Kuvio 24	Rahoitusjäämäprosentti vuosina 2003–2006	66
Kuvio 25	Investointien tulorahoitusosuus 2003–2006	67
Kuvio 26	Investointijäämä suhteessa kassamyyntituloihin	68

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Yrityksen taloudellisen tilan arviointi on nykyään entistä merkittävämpi osa talouden päätöksentekoa. Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on jo useamman vuoden ajan tehty Satakunnan taloudellisen menestymisen seurantaan liittyvää tutkimusta. Tämä tutkimus on osa tutkimussarjaa, jonka tarkoituksena on päivittää ja täydentää tietoa valitun toimialan taloudellisista toimintaedellytyksistä sekä kriittisistä menestystekijöistä. Tutkimuksen rahoittaa Porin Kauppiassäätiö, ja tutkimusta toteuttamaan on koottu yhteensä viiden kauppatieteen opiskelijan ryhmä. Tutkimusryhmän jäsenet tutkivat kukin yhtä toimialaa ja tämän, nyt käsillä olevan tutkimuksen tekijä on valinnut tarkasteltavaksi toimialaksi liikuntapalveluyritykset. Vastaavaa satakuntalaisiin liikuntapalveluyrityksiin kohdistuvaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty, mikä lisää tutkimuksen merkittävyyttä. Tuotettu toimialakohtainen tutkimustieto tukee satakuntalaisten yritysten kehittämis- ja verkostoitumispyrkimyksiä, sekä tarjoaa tietoa alan toimijoiden päätöksenteon pohjaksi.

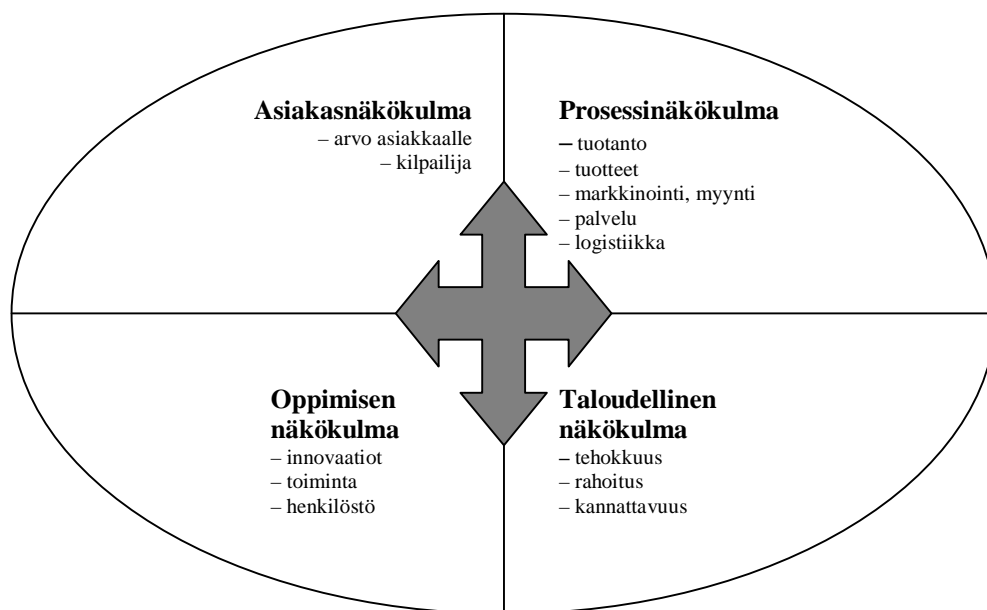
Taloudellisen kunnon seuranta, arviointi ja kehittäminen ovat keskeisiä jatkuvasti seurattavia yritystoiminnan osa-alueita. Taloudenhoidon kulmakivinä pidetään yleisesti kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, jotka ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Useissa yhteyksissä myös kasvu liitetään edellä mainittuun joukkoon yhtenä taloudellisen toimintakyvyn osatekijänä. Tutkimuksessa taloudellisia toimintaedellytyksiä mitataan näistä lähtökohdista suoriteperusteisen tilinpäätösanalyysin ja kassavirta-analyysin avulla yritysten tilinpäätösinformaatioon perustuen.

Yritystoiminta on kuitenkin muutakin kuin rahamääräistä faktaa. Päätöksenteossa ja yrityksen menestymisessä oleellisessa asemassa ovat myös ei-rahamääräiset tekijät, kuten esimerkiksi palvelun laatu. Lisäksi sidosryhmien tietotarpeet vaihtelevat siten, että osa on kiinnostuneempi rahamääräisestä tiedosta, kun taas osaa kiinnostaa enemmän ei-rahamääräinen tieto. Toimialan taloudellisten toimintaedellytysten lisäksi tutkimuksessa selvitetään toimialan kriittiset menestystekijät, eli liiketoiminnan avainalueet, joilla yrityksen on onnistuttava liiketoiminnassa menestyäkseen ja tavoitteet saavuttaakseen. Kriittiset menestystekijät ovat toimialakohtaisia ja ne muuttuvat ajan myötä yrityksen toimintaympäristön ja markkina-aseman muuttuessa sekä yrityksen kohdatessa uusia uhkia ja mahdollisuuksia (Bullen & Rockart 1981, 7; 13).

Tutkimuksen tarkoituksena on saattaa toimialan kriittiset menestystekijät täsmälliseen muotoon. Näin syntyy tietoa, jota alan toimijat voivat suoraan hyödyntää päätöksenteossään. Suurin osa yritysjohtajista käyttää paljon aikaa miettiessään, miten paran-

taa menestymistä yritystoiminnan kriittisimmillä alueilla. Hyvillä yritysjohtajilla on implisiittinen käsitys kriittisistä menestystekijöistä ja usein he hyödyntävät käsityksiään tiedostamatta. Kun kriittiset menestystekijät laitetaan eksplisiittisempään muotoon, oikeat asiat osataan asettaa johtamisessa tietoisesti etusijalle. Tämä puolestaan johtaa siihen, että liikkeenjohdolliset resurssit ohjautuvat tarkoituksenmukaisemmin ja resursseja, kuten aikaa, säästyy. Avain monen johtajan menestyksekkäälle johtamiselle on kaikkein rajoitetuimman resurssin eli ajan käyttäminen asioihin, jotka todella määrittävät eron onnistumisen ja epäonnistumisen välillä. (Bullen & Rockart 1981, 5; 12–13.)

On selvää, että yrityksen kannattavuuden ja rahoituksen on oltava kunnossa pitkällä tähtäimellä, jotta yritys voi menestyä, mutta menestykseen vaikuttaa kuitenkin moni muukin asia. Yrityksen menestystekijöitä on viime vuosina kartoitettu Balanced Scorecard -tyyppisen tasapainomallin kautta¹ (Alhola & Lauslahti 2003, 135). Näin tekevät myös Viitala ja Jylhä (2001, 246), joiden käsitys yrityksen menestyksen kulmakivistä on esitetty kuviossa 1. Kuviossa on esitetty neljä erilaista näkökulmaa liiketoimintaan: asiakas, oppiminen, prosessit ja taloudellisuus. Viitalan ja Jylhän (2001, 247) mukaan yrityksen on jatkuvasti pohdittava kyseisiä näkökulmia voidakseen menestyä.



Kuvio 1 Yrityksen menestyksen kulmakivet (Viitala & Jylhä 2001, 247)

Kuviossa 1 esitettyjen näkökulmien kautta yrityksen toimintaa tarkastellaan sekä taloudellisesti että toiminnallisesti. Asiakasnäkökulma ja oppimisen näkökulma painotta-

¹ Tasapainotetussa tuloskortissa ajatuksena on, että rahaprosessin lisäksi myös reaali prosessi on saatava johdon valvonnan ja ohjauksen piiriin. Tasapainotetun mittariston näkökulmat yrityksen menestymiseen ovat siten sekä taloudellisia, että ei-taloudellisia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300).

vat tarkastelussa prosessi ja taloudellista näkökulmaa enemmän laadullisia asioita. Asiaksnäkökulmasta tarkastellaan muun muassa arvoa asiakkaalle sekä kilpailuympäristöön liittyviä asioita. Prosessinäkökulman kautta lähestytään puolestaan muun muassa tuotteita, palvelua sekä markkinointia ja myyntiä yrityksen menestyksen osatekijöinä. Oppimisen näkökulma tarkastelee innovaatioita, toimintaa ja henkilöstöä yrityksen kilpailuedun osatekijänä, ja neljännen, eli taloudellisen näkökulman kautta lähestytään yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Tutkimuksessa kriittisiä menestystekijöitä kartoitetaan kuvion mukaisella tavalla sekä taloudellisista että ei-taloudellisista näkökulmista. Käytännössä tietoa hankitaan haastattelemalla satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten johtajia. Haastatteluissa käytettävässä teemahaastattelurungossa hyödynnetään kyseisten näkökulmien mukaista ajattelua yrityksen menestystekijöiden määrittelyssä, eli näkökulmien mukainen ajattelu kytkeytyy tutkimukseen teemahaastattelurungon kautta.

Tutkija on valinnut tarkasteltavaksi toimialaksi liikuntapalveluyritykset hyvinvointialan ajankohtaisuuden ja toimialaa koskevan aikaisemman tutkimustiedon puuttumisen vuoksi. Yksityiseen palveluun kohdistuu runsaasti odotuksia talouden kasvuun ja työllisyyteen liittyen. Myönteisten odotusten taustalla ovat 1990-luvun jälkipuoliskon positiivisen kehityksen lisäksi myös toimialan suotuisat kehitysnäkymät pitkällä aikavälillä (Tilastouutiset 2002). Kasvanut elintaso on lisännyt kuluttajien halua panostaa omaan hyvinvointiin. Hyvinvointipalveluiden tarjonta on lisääntynyt selvästi viime vuosina ja palvelujen käyttäjien joukko on selkeästi kasvamassa. Kaupallistettuja hyvinvointipalveluita ovat kauneudenhoito-, terveys- ja liikuntapalvelut (Palvelualojen toimialakatsaus IV/2006). Liikuntapalveluita tuottavat pääasiassa yksityiset yritykset, julkinen valta ja voittoa tavoittelematon sektori (Pekurinen, Rissanen & Valtonen 1993, 119). Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yksityisiin yrityksiin, ei julkisiin liikuntapalveluihin. Tutkija on aloittanut liikuntapalveluyritysten taloudellisten toimintaedellytysten tutkimisen jo kandidaatintutkielmassaan. Pro gradussa tutkija huomioi taloudellisten toimintaedellytysten analysoinnissa suoriteperusteisen tilinpäätösanalyysin ohella myös kassavirrat sekä laajentaa tutkimuksen kriittisiin menestystekijöihin.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista ongelmia, joiden ratkaiseminen ei onnistu pelkän jokapäiväisen ajattelun avulla. Tutkimus on syntynyt inhimillisestä käytännöstä, jossa ongelmat on ratkaistu mahdollisimman tehokkain menettelyin. Tutkimustietoa on nykyisin tarjolla runsaasti, mutta tietovarantoa kartutetaan jatkuvasti uuden tutkimuksen avulla. Uutta tietoa tarvitaan, jotta ratkaistavien ongelmien luonnetta voidaan ymmärtää paremmin ja keinoja ongelmista selviämiseen voidaan kehittää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 20.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä satakuntalaisten yritysten taloudellisia menestystekijöitä koskevaa tietoa. Tarkemmin määriteltynä tavoitteena on tuottaa tietoa valitun toimialan taloudellisista toimintaedellytyksistä sekä kriittisistä menestystekijöistä. Tutkija on rajannut tarkastelun satakuntalaisiin liikuntapalveluyrityksiin. Liikuntapalveluyrityksillä tarkoitetaan tutkimuksessa yrityksiä, jotka Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (TOL 2002) mukaan kuuluvat luokkaan 926, eli toimialana on urheiluun liittyvä toiminta. Suomessa on kaksi varsinaista urheilutoimintaan liittyvää palvelutoimialaa: liikuntapaikkojen palvelut ja urheilutoiminnan kautta syntyvät palvelut. Toimialaluokka 926 on määritelty tarkemmin liitteessä 1. Rajaukseen on vaikuttanut tilinpäätösinformaation hankintaan käytettävä tietokanta (Voitto+). Tietokannassa tarkin taso liikuntapalveluyritysten tietojen keräämiseen on toimialaluokituksen mukainen, jolloin liikuntapalveluyritysten käsite pitää sisällään melko heterogeenisen joukon yrityksiä.

Taloudellisten toimintaedellytysten tarkastelu rajataan ajallisesti vuosiin 2003–2006. Taloudellista menestymistä tarkastellaan useamman vuoden ajalta, koska näin saadaan tietoa toimintaedellytyksissä tapahtuneesta kehityksestä. Mikäli taloudellista tilaa tarkasteltaisiin ainoastaan yhtenä vuotena, ei toimintaedellytysten kehityksestä saataisi tietoa. Tarkastelu päättyy vuoteen 2006, koska vuodesta 2007 ei ole vielä tätä tutkimusta tehdessä saatavilla tutkimuksen kannalta riittävän kattavia tilinpäätöstietoja. Kriittisten menestystekijöiden tarkastelu rajataan ajallisesti nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Alueellisesti tarkastelu rajataan Satakuntaan.

Tutkimuksen johtoajatusta nimitetään tutkimuksen pääongelmaksi. Usein pääongelman lisäksi määritetään alaongelmat, joihin saaduilla vastauksilla on mahdollista vastata myös pääongelmaan. Joskus jakoa pää- ja alaongelmiin ei ole mielekästä tehdä ja tutkimuksessa on vain samantasoisia ongelmia (Hirsjärvi ym. 2005, 117–119). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen ongelma määritellään kahden pääongelman avulla. Tutkimuksen pääongelmiksi voidaan täsmentää seuraavat:

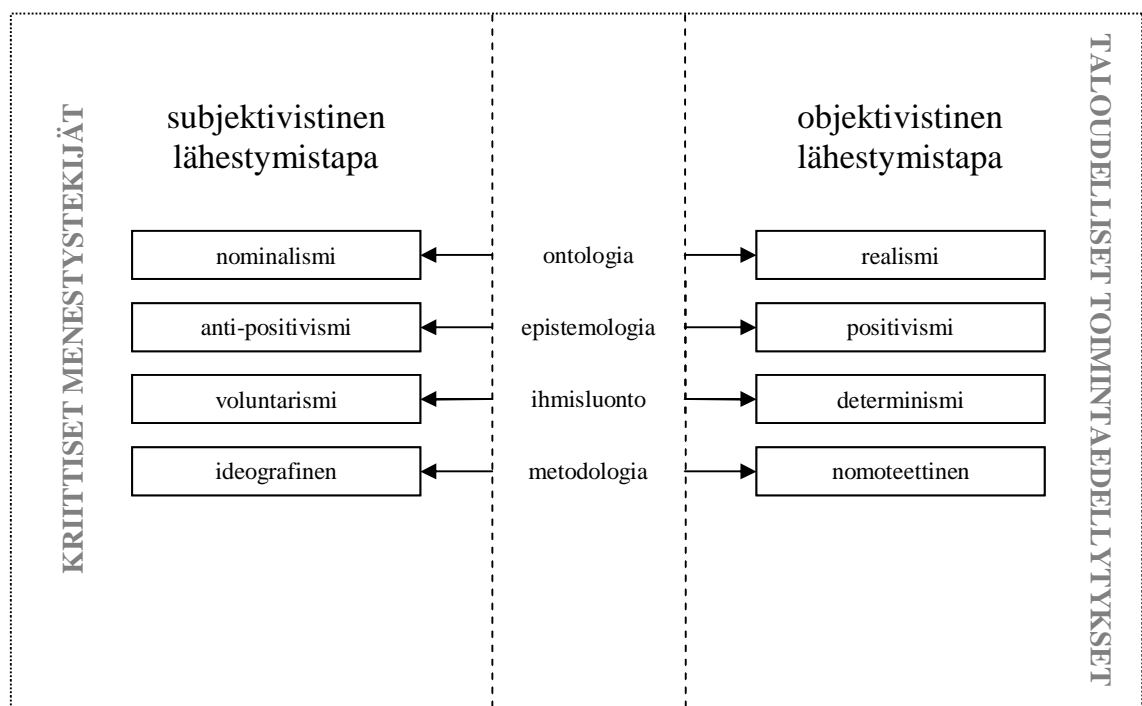
- ◆ Minkälaiset ovat olleet Satakunnan alueen liikuntapalveluyritysten taloudelliset toimintaedellytykset vuosina 2003–2006?
- ◆ Mitkä ovat Satakunnan alueen liikuntapalveluyritysten kriittiset menestystekijät?

Taloudellisia toimintaedellytyksiä selvitetään tilinpäätösanalyttisin keinoin laatimalla tunnuslukuanalyysi ja kassavirta-analyysi. Tutkimuksen empiiristä aineistoa on jouduttu rajaamaan siten, että tunnuslukuanalyysissä aineisto vastaa noin 27 prosenttia kaikista Satakunnassa toimivista liikuntapalveluyrityksistä. Rajaukseen on vaikuttanut tietojen saatavuus Voitto+ -tietokannasta. Kassavirta-analyysi rajataan kolmeen liikuntapalveluyritykseen, perusteluna rajaukseen ovat tutkimukseen käytettävät resurssit. Empiirisen materiaalin ohella taloudellisten toimintaedellytysten selvittämisessä hyödynnetään laskentatoimen kirjallisuutta sekä perehdytään toimialaan. Kriittisiä menes-

tystekijöitä selvitetään haastattelemalla satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten johtoa. Haastattelujen määrä riippuu siitä, kuinka nopeasti tulokset alkavat toistaa itseään. Kriittisiä menestystekijöitä kartoitetaan lähtökohdista, jotka on muodostettu aihetta käsittelevän kirjallisuuden sekä toimialatiedon perusteella.

1.3 Tieteenfilosofiset valinnat

Tutkijan on tehtävä monenlaisia valintoja jo ennen aineiston keruuta. Tutkimuksen kannalta syvimmit ja periaatteellisimmat päätökset koskevat tieteenfilosofisia valintoja (Hirsjärvi ym. 2005, 114–115). Burrell ja Morganin (1979, 1–2) mukaan tieteenfilosofisia valintoja voidaan lähestyä joko objektivistisesti tai subjektivistisesti. Tieteenfilosofiset perusvalinnat kuvaavat käsityksiä ontologiasta, epistemologiasta, ihmisluonnosta ja metodologiasta. Ontologiaan liittyy käsitys siitä, mitä on pidettävä ”oikeana”, eli ontologialla tarkoitetaan oppia todellisuudesta. Epistemologialla tarkoitetaan käsitystä siitä, mitä tieto on (Ryan, Scapens & Theobald 2002, 11–13). Tämä tutkimus on tieteenfilosofisilta perusolettamuksiltaan kaksijakoinen jakautuen Burrell ja Morganin (1979, 3) jaottelun mukaan objektivistiseen ja subjektivistiseen lähestymistapaan. Taloudellisia toimintaedellytyksiä lähestytään objektivistisesta näkökulmasta, kun taas kriittisiä menestystekijöitä lähestytään subjektivistisesta näkökulmasta. Kuvio 2 havainnollistaa objektivistista ja subjektivistista lähestymistapaa tieteenfilosofisiin perusvalintoihin, sekä tämän tutkimuksen suhdetta näihin valintoihin.



Kuvio 2 Tieteenfilosofiset perusolettamukset (Burrell & Morgan 1979, 3)

Kuten kuvioista 2 voidaan havaita, kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa tieteenfilosofiset perusvalinnat ovat subjektivistisia. Käsitys ontologiasta eli todellisuudesta nähdään nominalismin mukaisena, eli havainnoitsijasta riippuvaisena siten, että yksilöt luovat todellisuutta. Maailmassa ei ole todellista rakennetta, vaan yksilö luo tajuntansa avulla todellisuuden muodostamalla kielellisen vastineen häntä ympäröiville asioille. Kielellisten vastineiden luominen tajunnan ilmiöille nähdään tarkoituksenmukaisena tapana kuvata ympäröivää maailmaa. Käsitys epistemologiasta on anti-positivismin mukainen. Tieto nähdään subjektiivisena ja kokemukseen perustuvana. Maailmaa voidaan ymmärtää vain niiden yksilöiden kautta, jotka ovat suoraan yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksessa kriittisiä menestystekijöitä kartoitetaan yksilön subjektiivisen kokemuksen kautta haastatteluiden avulla. Anti-positivistien kanta on, että tieteellä ei voida luoda objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on subjektiivista. Ihmisluonto nähdään voluntarismin mukaisena, mikä tarkoittaa, että ihminen on tahdossaan vapaa ja autonominen ympäristönsä muokkaaja. Ideografinen käsitys metodologiasta tarkoittaa, että tutkittavaa ilmiötä lähestytään sen kautta, miten ihminen luo, muokkaa ja tulkitsee maailmaa ja sen ilmiöitä. Ideografinen lähestymistapa painottaa subjektiivisen tulkinnan analysointia. (Burrell & Morgan 1979, 4–6.)

Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittaessa tieteenfilosofiset perusvalinnat ovat objektivistisia. Todellisuus nähdään realismin mukaisena, eli havainnoitsijasta riippumattomana. Yksilö ei luo todellisuutta ja todellisuus on kaikille sama konkreettinen ja muuttumaton kokonaisuus. Tutkijalla ei ole vaikutusta tutkittavaan kohteeseen, eli tilinpäätösaineistoon. Suhtautuminen epistemologiaan on positivismin mukainen, eli tieto käsitetään objektiivisena ja siirrettävissä olevana. Tiedon avulla pyritään löytämään kausaalisuhteita ja säännönmukaisuuksia. Tieto kehittyy kumulatiivisen prosessin kautta siten, että uusi tieto lisätään olemassa olevaan tietovarantoon ja väärät hypoteesit eliminoidaan. Käsitys ihmisluonnosta on determinismin mukainen, eli ihmisen ja hänen toimiansa katsotaan olevan täysin hänen ympäristönsä säätelemiä. Nomoteettinen käsitys metodologiasta tarkoittaa, että tutkimuksessa pyritään luonnontieteestä omaksutuilla säännellyillä tavoilla hankkimaan systemaattista tietoa tutkimuskohteesta. Tietoa käsitellään kvantitatiivisilla menetelmillä ja tarkoituksena on hypoteeseja testaamalla selvittää havaintomaailman lainalaisuuksia, joiden avulla voidaan selittää ja kuvailla havaintomaailmaa. (Burrell & Morgan 1979, 3; 4–7.)

Edellisen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen kahta edellä tarkemmin määriteltyä pääongelmaa, eli taloudellisia toimintaedellytyksiä ja kriittisiä menestystekijöitä lähestytään siis menetelmillä, joiden taustalla vaikuttavat täysin vastakkaiset lähestymistavat tieteenfilosofisiin perusolettamuksiin. Taloudellisia toimintaedellytyksiä lähestytään objektivistisesti pyrkien tekemään objektiivisia päätelmiä tilinpäätösaineiston perusteella. Kriittisiä menestystekijöitä lähestytään yritysjohtajien subjektiivisten kokemusten kautta, ja tavoitteena on perehtyä tutkittavaan ilmiöön syvällisesti. Tutkimuk-

sessä erilaiset lähestymistavat eivät kuitenkaan aiheuta ristiriitoja, koska taloudellisia toimintaedellytyksiä ja kriittisiä menestystekijöitä käsitellään tutkimuksessa toisistaan erillisinä. Tutkija näkee, että kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa täydentävät tutkimuksessa toisiaan ja ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen tavoitteita ajatellen.

Tieteenfilosofisten perusolettamusten ymmärtäminen koskien ontologiaa, epistemologiaa, ihmisluontoa ja metodologiaa on merkityksellistä tutkimuksenteon kannalta, koska niitä koskevat valinnat ovat yhteydessä toisiinsa. Oletukset, joita tutkijalla on tutkittavan ilmiön todellisuudesta eli ontologiasta vaikuttavat siihen, miten ilmiöstä voidaan kerätä tietoa, eli toisin sanoen ontologisilla valinnoilla on vaikutus epistemologisiin valintoihin. Edelleen nämä oletukset vaikuttavat prosessiin, jonka avulla tutkimus suoritetaan, eli metodologiaan. Niinpä, sopivan tutkimusmetodin valintaa ei voida tehdä irrallisena ontologisista ja epistemologisista oletuksista, jotka ympäröivät kyseessä olevaa tutkimusta. (Ryan ym. 2002, 35.) Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, jotka tieteenfilosofiset perusvalinnat osaltaan määrittelevät.

1.4 Metodologiset valinnat

Tutkimusotteilla tarkoitetaan metodologisia perusratkaisuja, jotka liittyvät tutkimuksen tieteenfilosofisiin sitoumuksiin sekä tutkimuksessa käytettyihin metodeihin (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 313). Kasanen ym. (1991, 317) jakavat liiketaloustieteen tutkimusotteet kuvion 3 mukaisesti käsiteanalyyttiseen, nomoteettiseen, toimintanalyyttiseen, konstruktiiviseen ja päätöksentekometodologiseen tutkimusotteeseen. Tutkimusotteet sijoittuvat kuviossa ominaisuuksiensa mukaan dimensioissa deskriptiivisyys-normatiivisuus ja teoreettisuus-empiirisuus. Deskriptiivisyys-normatiivisuus dimensio kuvaa sitä, miten tietoa tullaan käyttämään. Deskriptiivisenä pidetään kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa tutkimusta, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten on?” ja ”miksi on?” Normatiivinen tutkimus pyrkii puolestaan vastaamaan kysymyksen ”miten pitäisi toimia?”, eli tutkimuksen tulokset ovat ohjeellisia. Teoreettisuus-empiirisuus dimensio kuvaa sitä, miten tieto on hankittu. Teoreettisessa tutkimuksessa olennaista on ajattelun metodin käyttö. Empiirinen aineisto voi kuitenkin olla teoreettisessakin tutkimuksessa välillisesti mukana. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen perusaineisto hankitaan kentältä.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	KÄSITEANALYYTTINEN	NOMOTEETTINEN TUTKIMUSOTE
Normatiivinen	PÄÄTÖKSENTEKO- METODOLOGINEN TUTKIMUSOTE	TOIMINTA- ANALYYTTINEN TUTKIMUSOTE KONSTRUKTIIVINEN TUTKIMUSOTE

Kuvio 3 Laskentatoimen tutkimusotteiden kartoitus (Kasanen, Lukka, Siitonen 1991, 317)

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin ”minkälaiset ovat olleet?” (taloudellisiin toimintaedellytyksiin liittyen) ja ”mitkä ovat” (kriittisiin menestystekijöihin liittyen). Tutkimus pyrkii siten kuvailemaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä, eikä tutkimuksella pyritä normatiivisiin tuloksiin. Tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa käytettävät tutkimusotteet sijoittuvat kuviossa 3 esitetyssä nelikentässä deskriptiivisyys-normatiivisuus dimensiossa kuvion yläosaan. Ennen kuin valintoja ja perusteluja tässä tutkimuksessa käytettäville tutkimusotteille käsitellään tarkemmin, esitetään seuraavaksi kuvion jokainen tutkimusote yleisesti.

Käsiteanalyttinen tutkimusote on kuvion 3 perusteella deskriptiivistä ja teorian rooli on olennainen. Käsiteanalyysi voi olla itsenäinen tutkimusote tai muita tutkimusotteita tukevassa roolissa. Käytännössä jokaiseen tutkimukseen sisältyy jonkin verran käsiteanalyysiä, minkä vuoksi käsiteanalyttinen tutkimusote voidaan nähdä läsnäolevana jokaisessa ruudussa tutkimusotteiden nelikentässä (Lukka 1991, 167). Käsiteanalyysissä metodina on ajattelun metodi. Tutkimuksen kohteena voivat olla niin reaali maailman kuin tajunnankin ilmiöt. Tutkimustuloksena syntyy käsitejärjestelmiä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä kuvaillaan (Neilimo & Näsi 1987, 32).

Nomoteettinen tutkimusote on kuvion perusteella deskriptiivistä. Neilimon ja Näsin (1987, 38) mukaan selittäminen onkin nomoteettisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa. Tutkimusotteen sijoittuminen teoreettisuus-empiirisuus dimensiossa empiiriselle puolelle kuvaa sitä, että nomoteettinen tutkimusote nojaa voimakkaasti laaja-alaiseen empiiriseen materiaaliin. Nomoteettisen tutkimusotteen tarkoituksena on selvittää mahdollisimman tarkasti vallitsevat tosiasiat ja niiden väliset yhteydet. Tutkimusotteeseen liittyvät määrätyt säännöt muun muassa tiedon hankintaa, tiivistystä, muokkausta, analyysia ja tulkintaa varten. (Neilimo & Näsi 1987, 33–34.) Burrell ja Morganin (1979, 6–7) mukaan nomoteettisessa tutkimuksessa pyritään luonnontieteestä omaksutuilla säännellyillä tavoilla hankkimaan systemaattista tietoa tutkimuskohteesta. Todellisuuden

nähdään olevan olemassa objektiivisesti riippumatta havainnoitsijasta (Lukka 1986, 135). Tietoa käsitellään kvantitatiivisilla menetelmillä ja tarkoituksena on hypoteeseja testaamalla selvittää havaintomaailman lainalaisuuksia, joiden avulla voidaan selittää ja kuvailla havaintomaailmaa. (Burrell & Morgan 3; 6–7.) Neilimon ja Näsin (1987, 38) mukaan lakeja ja teorioita saadaan nomoteettisella tutkimuksella erittäin harvoin. Tuloksena on ennemminkin lainomaisuuksia, jotka kertovat yhteyksistä ilmiöön liittyvien tekijöiden välillä. Nomoteettiselle tutkimukselle on myös ominaista tutkijan neutraali rooli tutkimuskohteeseen nähden (Neilimo & Näsi 1987, 40).

Toiminta-analyttinen tutkimusote voidaan Lukan (1986, 135–136) mukaan nähdä vaihtoehtona nomoteettiselle tutkimusotteelle. Suhde empiriaan on nomoteettisen tutkimusotteen mukainen, mutta tutkimusotteen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofiset oletukset eroavat merkittävästi nomoteettisessa ja toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa todellisuus on riippuvainen havainnoitsijasta ja se muovautuu yksilön subjektiivisista käsityksistä. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa korostuu ihmistieteiden omaleimaisuus. Neilimon ja Näsin (1987, 35) mukaan tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, mutta joskus tavoitteet voivat olla myös normatiivisia tai muuttavia, minkä vuoksi tutkimusote sijoittuu nelikentässä deskriptiivisyys-normatiivisuus dimension puoliväliin. Ilmiötä pyritään ymmärtämään omaa historiallista taustaansa vasten teleologisesti intentioiden kautta. Tulokset ovat yleensä eritasoisia käsitejärjestelmiä, joiden avulla ilmiötä pyritään tulkitsemaan. Empiria on mukana tavallisesti harvojen tutkimusyksiköiden kautta (Lukka 1986, 136). Tämän vuoksi toiminta-analyttisessä tutkimuksessa ei yleensä pyritä lainomaisten yleistysten tekemiseen. Laadulliset aineistot ja niiden analysointi ovat tärkeässä roolissa ja tutkimuksessa korostuu ymmärtävä tulkitseminen ja näin ollen myös subjektiivisen tutkimusaineiston osuus (Lukka 1991, 170).

Konstruktiivisen tutkimuksen lähtökohtana on jokin käytännön ongelma, ja tutkimuksen lopputulosta käytetään ongelman ratkaisemisessa. Konstruktiivinen tutkimus edustaa normatiivista case-tutkimuksen tyyppiä, mikä näkyy tutkimusotteen sijoittumisessa tutkimusotteiden nelikentässä olevissa dimensioissa normatiivisuuden ja empiriisyyden kohdalle. Konstruktiivisessa tutkimuksessa yhdistyvät ongelmanratkaisuun tähtäävä päämäärähakuinen ja innovatiivinen konstruktion luominen sekä ratkaisun käytännön toimivuuden osoittaminen. Konstruktiiviseen tutkimusotteeseen kuuluu olennaisena myös ongelman sitominen aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen ja empiriisten havaintojen vertailu teoriaan. (Kasanen ym. 1991, 305–306; 315; 318.)

Päätöksentekometodologinen tutkimusote on lähellä konstruktiivista tutkimusotetta ja edustaa konstruktiivisen tutkimusotteen tavoin normatiivista tutkimusta. Empiirinen materiaali ei kuitenkaan ole päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa erityisen korostuneessa asemassa, mistä johtuu tutkimusotteen sijoittuminen kuvion teoreettisuus-empiriisyys dimensiossa pääosin teoreettiselle, mutta myös empiriiselle puolelle. Empii-

rinen materiaali on mukana päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa yleensä vain sovellusesimerkin muodossa (Neilimo & Näsi 1987, 34). Tutkimusotteille on yhteistä tutkimuksen tuloksena muodostuva uusi olio, joka voidaan ymmärtää päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa joko käytännön ongelman tai oletetun ongelman ratkaisemiseksi luotuna mallina tai metodina. Päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa tuloksena syntyvä malli tai metodi muodostuu analyyttis-deduktiivisesti, kun taas konstruktiiivisessa tutkimuksessa painottuu luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus (Kasanen ym. 1991.) Kuten käsiteanalyttisessä tutkimuksessa, myös päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa uuden tiedon muodostamisessa keskeistä on ajattelun metodin käyttö (Lukka 1986, 137).

Edellä todettiin, että tutkimuksen tavoitteet eivät ole normatiivisia vaan deskriptiivisiä, minkä vuoksi käytettävänä tutkimusotteina kyseeseen voivat tulla käsiteanalyttinen, nomoteettinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia taloudellisia toimintaedellytyksiä ja kriittisiä menestystekijöitä. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkitaan kvantitatiivisin menetelmin laatimalla tilinpäätösanalyysi ja kriittisiä menestystekijöitä tutkitaan yritysjohton haastatteluin. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittaessa tutkimusote on nomoteettinen ja kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa toiminta-analyttinen. Tutkimukseen liittyy myös käsiteanalyttinen osuus, mutta sen rooli on lähinnä tukea muita tutkimusotteita.

Taloudellisten toimintaedellytysten tutkimiseen sopiva tutkimusote on nomoteettinen, koska empiirinen aineisto eli yritysten tilinpäätöstiedot ovat tutkimuksessa merkittävässä roolissa ja aineistoa käsitellään kvantitatiivisilla menetelmillä. Yritysten taloudellisten toimintaedellytysten mittaaminen ja tulkinta perustuu Yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksiin, eli tulkinta on tietyllä tapaa säänneltyä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mahdollisimman tarkasti vallitsevat taloudellisiin toimintaedellytyksiin liittyvät tosiasiat ja tutkimuskohde eli havainnoitava todellisuus ei riipu havainnoitsijasta. Tutkija pyrkii suhtautumaan neutraalisti tutkimuskohteeseen, mikä lisää tiedon objektiivisuutta. Edellisten perusteella tutkimuksen voidaan todeta olevan nomoteettinen.

Kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa parhaiten soveltuva tutkimusote on toiminta-analyttinen. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään temahaastatteluilla harvojen tutkimusyksiköiden kautta, eli subjektiivisen tutkimusaineiston osuus on merkittävä. Tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sen omassa ympäristössä syvällisesti laadullisen aineiston analysoinnin avulla. Tuloksena luodaan käsitejärjestelmä, jonka avulla toimialan kriittisiä menestystekijöitä pystytään nimeämään ja käsittämään.

Aikaisemmin tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien yhteydessä todettiin, että taloudellisia toimintaedellytyksiä lähestytään objektivistisesti ja kriittisiä menestystekijöitä subjektivistisesti. Jaottelun objektivistinen – subjektivistinen katsotaan approksimoivan hyvin jaottelua nomoteettinen – toiminta-analyttinen tutkimusote (Pihlanto 1993, 178). Nomoteettinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote nähdään usein vastak-

kaisina (ks. esim. Neilimo & Näsi 1987, 34; Lukka 1986, 135–136; Järvenpää & Salmi 2000, 263), mutta koska kummankin äärimmäisen lähestymistavan soveltaminen yksin vaikuttaa melko yksipuoliselta, on näiden tutkimusotteiden yhdistäminen hyödyllistä pyrittäessä ymmärtämään todellisuutta kattavammin. Lähestymistavat ovat määritelmällisesti vastakkaisia, mutta niiden yhdistäminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää todellisuutta kattavammin kuin jos tutkimusotteita pidettäisiin toisensa poissulkevinä (Pihlanto 1993, 177–178). Järvenpään ja Salmen (2000, 269) mukaan toiminta-analyttinen ja nomoteettinen tutkimusote eivät ole keskenään ristiriidassa, toistensa vastakohtia tai toisilleen alisteisia. Tämä tutkimus yhdistää laskentatoimen tutkimusta jo pitkään dominoineen positivistisen nomoteettisen tutkimuksen ja hermeneuttisperäisen toiminta-analyttisen tutkimusotteen, jota on kuvattu nomoteettisen tutkimuksen haastajaksi laskentatoimen tutkimuksen piirissä (Pihlanto 1993, 177–178). Näiden kahden erilaisen tutkimusotteen käyttäminen samassa tutkimuksessa mahdollistaa monipuolisemman tiedon tuottamisen tarkasteltavasta toimialasta verrattuna tilanteeseen, jossa tutkimus rajattaisiin vain toiseen näistä tutkimusotteista.

1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi ym. 2005, 172). Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin, mutta käytännössä näitä lähestymistapoja on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen lähestymistapa nähdään toisiaan täydentävinä, ei kilpailevina suuntauksina. Karkeasti luonnehdittuna kvantitatiiviset menetelmät käsittelevät numeroita ja kvalitatiiviset menetelmät merkityksiä. Huomionarvoista on, että mittaaminen sisältää aina sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen, ja numerot ja merkitykset ovat toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi ym. 2005, 126–127.) Erot kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien välillä johtuvat muun muassa erilaisista ontologisista, epistemologisista, aksiologisista ja tutkimusprosessia koskevista oletuksista. Kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan todellisuus on objektiivinen, kun sen sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen mukaan se on subjektiivinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tieto nähdään tutkijasta riippumattomana, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto on havainnoitsijasta riippuvaista. Kvantitatiivisen suuntauksen mukaan tutkimus on arvoista vapaa, kun taas kvalitatiivinen tutkimus on arvosidonnaista. Myös tutkimuksen kieli on erilaista: kvantitatiivisessa tutkimuksessa kieli on muodollista, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilön ääni tulee kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 22–24.) Tutkimuksessa taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkitaan tilinpäätösanalyysin avulla ja kriittisiä menestystekijöitä temahaastatteluiden avulla. Tilinpäätösanalyysi edustaa kvantitatiivista ja temahaastattelu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen erityispiirteinä voidaan mainita tilastollisten menetelmien hyväksikäyttö. Tilasto on lukusarjoin ilmaistu yhteenvedo lukuisten yksittäisten tapausten pohjalta. Kerätyn aineiston perusteella pyritään tekemään muun muassa johdopäätöksiä ja ennustamaan muutoksia. Keskeinen tekijä kvantitatiivisen tutkimuksen onnistumisessa on oikein toteutettu otanta. (Valli 2001, 9; 13.) Tässä tutkimuksessa käytettyjä periaatteita otannan valitsemisessa käsitellään myöhemmin kappaleen 1.6 yhteydessä. Eskola & Suoranta (2000, 14) esittävät kvantitatiivista tutkimusta kuvaavina käsitteinä muun muassa objektiivisuuden, kausaalisuuden, selittämisen, makrotason tarkastelun ja mekanistisuuden. Kvalitatiiviseen tutkimukseen he liittävät käsitteet subjektiivinen, havainnointi, ymmärtäminen ja mikrotason tarkastelu. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista keskittyminen pieneen määrään tapauksia ja niiden analysoiminen perusteellisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on usein aineistolähtöistä siinä mielessä, että teoriaa rakennetaan empiirisen aineiston perusteella. Aineisto on yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiasultaan tekstiä (Eskola & Suoranta 2000, 15; 18–19). Seuraavissa kappaleissa 1.5.1 ja 1.5.2 kuvataan tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä.

1.5.1 Tilinpäätösanalyysi

Taloudellisia toimintaedellytyksiä lähestytään tutkimuksessa tilinpäätösanalyttisin keinoin. Tilinpäätösanalyysillä tarkoitetaan tilinpäätösinformaation pohjalta suoritettavaa yleensä kannattavuuden, rahoituksen ja taloudellisten toimintaedellytysten mittaamista ja arviointia käyttäen vertailuaineistona joko analyysin tekijän tavoitteita tai toisia samalla alalla toimivia yrityksiä (Aho & Rantanen 1993, 36). Käsitettä tilinpäätösanalyysi käytetään yhteisnimityksenä erityyppisille yrityksen analysointimuodoille. Tilinpäätösanalyysi voi ulottua yksittäisen yrityksen tunnuslukujen laskemisesta aina koko toimialan kattavaan analyysiin asti. Tilinpäätösanalyysityypit voidaan Salmen (2007, 114) mukaan jakaa toimiala-analyyseihin, koko yrityksen toiminnan kattaviin yritysanalyyseihin, perinteiseen tilinpäätösanalyysiin sekä sijoitusanalyyseihin. Tilinpäätösanalyysin erilaiset toteutustavat ovat seurausta sidosryhmien erilaisista tietotarpeista.

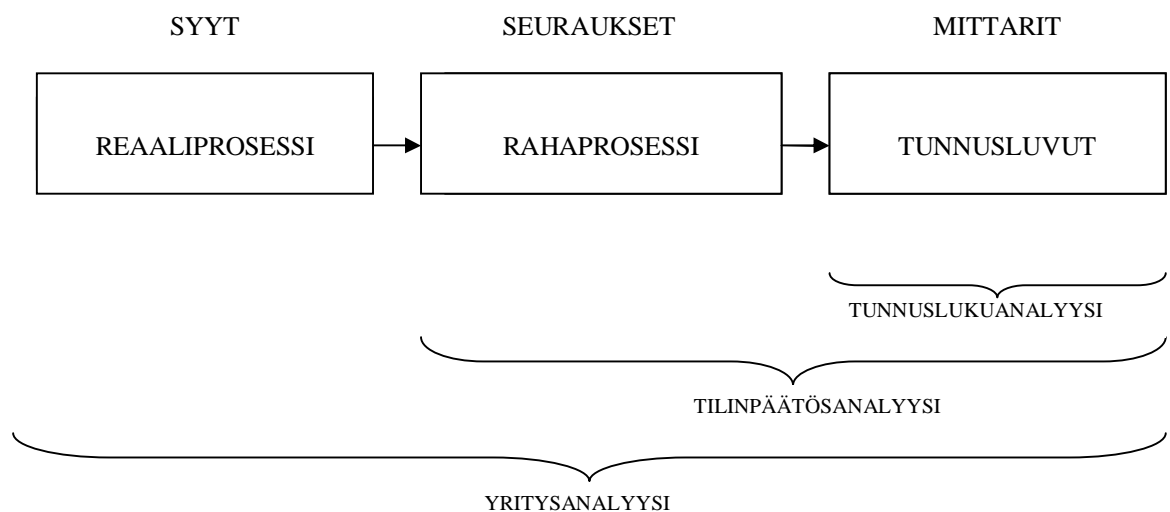
Tilinpäätösanalyysin sisältö jaetaan suoriteperusteiseen tilinpäätösanalyysiin, rahavirta-analyyseihin sekä markkinaperusteiseen analyysiin (Kallunki & Kytönen 2004, 14). Tässä tutkimuksessa laadittavasta tilinpäätösanalyysistä markkinaperusteinen analyysi on rajattu pois, koska yksikään tutkimuksen yrityksistä ei ole listautunut yhtiö. Tilinpäätösanalyysi käsittää siten suoriteperusteisen tilinpäätösanalyysin sekä rahavirta-analyysin. Suoriteperusteinen tilinpäätösanalyysi toteutetaan tutkimuksessa tunnusluku-analyysin avulla ja rahavirta-analyysi kassavirtalaskelmia hyödyntäen. Tilinpäätösanalyysi laaditaan Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten tilinpäätöstietojen poh-

jalta. Vertailuaineistona käytetään muita saman alan yrityksiä. Tutkimusaineistosta kerrotaan tarkemmin kappaleen 1.6.1 yhteydessä.

Tunnuslukuanalyysi on tilinpäätösanalyysin keskeisin osa (Laitinen 1994, 25). Tunnusluvut ovat erilaisia suhdelukuja, jotka lasketaan tuloslaskelman ja taseen eri rivejä suhteuttamalla. Tunnusluvut mahdollistavat eri yritysten vertailemisen, koska niiden avulla voidaan eliminoida yritysten välisten kokoerojen vaikutus tuloksiin (Walton 2000, 155–156). Tarkoituksena on saada yleiskuva taloudellisten toimintaedellytysten tilasta keskeisten tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen laskenta ja tulkinta toteutetaan pääosin Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005) suositusten mukaisesti, mutta myös aiheeseen liittyvää kirjallisuutta hyödynnetään.

Kassavirta-analyysissä luovutaan suoriteperusteisuudesta ja seurataan rahan liikkeitä, eikä menoja ja tuloja kohdisteta eri tilikausille (Kallunki & Kytönen 2004, 14). Kassavirta-analyysissä laskettavat kassavirtalaskelmat perustuvat Yritystutkimusneuvottelukunnan kaavamalliin (liite 2). Myös kassavirta-analyysissä hyödynnetään tunnuslukuja. Erityisesti kassavirtaperusteisissa tunnusluvuissa on tarve hyödyntää aihetta käsittelevää kirjallisuutta, koska Yritystutkimusneuvottelukunta ei ole laatinut kaavoja kassavirtaperusteisille tunnusluvuille.

Tunnusluvut kuvaavat yrityksen toiminnan eri osa-alueita, mutta perimmäisiä muutosten takana olevia syitä ei voida tunnuslukujen avulla selvittää. Tunnusluvut ovat erilaisia mittareita, jotka toimivat lähinnä vain asiantilojen ilmaisimina. Tilinpäätöstiedot kuvaavat yrityksen rahaprosessia, minkä vuoksi myös tilinpäätösanalyysi rajoittuu yrityksen rahaprosessiin. Muutosten taustalla olevien perimmäisten syiden selvittäminen edellyttäisi reaali prosessiin perustuvia tietoja, koska yleensä muutokset pohjautuvat nimenomaan reaali prosessiin (Aho & Rantanen 1993, 36). Kuvio 4 havainnollistaa tunnusluku-, tilinpäätös- ja yritysanalyysin suhdetta yrityksen reaali- ja rahaprosessiin.



Kuvio 4 Yritys-, tilinpäätös-, ja tunnuslukuanalyysi (Laitinen 1994, 27)

Kuten kuvioista 4 voidaan havaita, talous on vain reaali-prosessin lopputulos, minkä vuoksi tunnuslukujen muutosten taustalla vaikuttavien asioiden ymmärtäminen edellyttää myös reaali-prosessin ymmärtämistä (Salmi 2006, 23). Tilinpäätösanalyysi keskittyy suppeimmassa muodossaan taloudellisten toimintaedellytysten mittaamiseen vain raha-prosessin avulla, kun taas yritysanalyysi käyttää hyväksi myös reaali-prosessia koskevaa tietoa (Laitinen 1994, 25). Tutkimuksessa käytettävässä tilinpäätösanalyysissä on myös yritysanalyysin piirteitä, koska tutkija hyödyntää tunnuslukujen analysoinnissa yrityksen reaali-prosessista kriittisten menestystekijöiden tutkimisen yhteydessä saamia tietoja mikäli mahdollista.

Tunnuslukuanalyysin tulokset esitetään maakuntatasolla mediaaneina, yläkvartiileina ja alakvartiileina. Mediaani tarkoittaa järjestetyn aineiston keskimmäistä havaintoa eli mediaani jakaa järjestetyn aineiston kahteen osan siten, että puolet arvoista on mediaania suurempia ja puolet pienempiä. Yläkvartiili kertoo järjestetyn asteikon mediaanin ja suurimman arvon väliin jäävän keskimmäisen luvun ja alakvartiili mediaanin ja pienimmän arvon väliin jäävän keskimmäisen luvun. Yläkvartiilia pienempiä arvoja on siten 75 prosentilla ja alakvartiilia pienempiä arvoja 25 prosentilla tutkimusjoukosta (Valli 2001, 105–109). Vertailu maakunnan ja koko toimialan tunnuslukujen välillä tapahtuu mediaania käyttämällä. Ala- ja yläkvartiilit mahdollistavat pelkkään mediaanin tarkasteluun nähden tunnuslukujen syvemmän analysoinnin, koska niiden avulla saadaan lisätietoa tunnuslukujen arvojen jakautumisesta. Mediaanin käytön vaihtoehtona olisi ollut myös keskiarvo, mutta tutkija päätyi mediaaniin, koska keskiarvon käyttöä sijaintilukuna tulee välttää, kun tunnuslukujen jakauma on vino tai muuten epäsymmetrinen (Holopainen & Pulkinen 2003, 78). Tutkimustulosten mukaan tunnuslukujen jakaumat ovat harvoin symmetrisiä ja noudattavat normaalijakaumaa, minkä vuoksi mediaanin käyttö soveltuu paremmin tunnuslukujen yhteydessä käytettäväksi (Kallunki & Kytönen 2004, 174). Kaikkien tunnuslukujen ylä- ja alakvartiileista ei ole saatavilla tietoa. Tunnuslukujen vertailu tapahtuu näissä tapauksissa vain mediaanien avulla.

1.5.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on joustava tiedonkeruun menetelmä ja se sopii useisiin erilaisiin tutkimustilanteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastattelut voidaan jakaa avoimiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin sen perusteella, miten tiukasti kysymykset on ennalta suunniteltu. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiita ja kysymykset käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi samalla tavalla (Järvinen & Järvinen 2000, 153). Avoin haastattelu tarkoittaa tutkimusteemojen ohjaamaa haastattelua, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä välttämättä läpi kaikkia teema-alueita. Haastattelutyypeistä avoin haastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua (Eskola &

Suoranta 2003, 86). Puolistrukturoitu haastattelu sisältää sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia keskusteluteemoja (Järvinen & Järvinen 2000, 153). Teemahaastattelu edustaa puolistrukturoitua haastattelua ja se on selkeästi käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteissä (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 105; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelu on lähempänä avointa kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa, ja ihmisten tulkinnat ja asioille annetut merkitykset ovat keskeisiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastattelutilanteessa haastatteliija varmistaa, että kaikki haastattelun aihepiirit eli teema-alueet käydään läpi, mutta teemojen käsittelyjärjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavasta toiseen (Eskola & Suoranta 2003, 86).

Tutkija on valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, koska hän näkee sen tarkoituksenmukaisimpana vaihtoehtona verrattuna muihin haastattelutyyppeihin tai tiedonkeruutapoihin. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruutapoihin nähden on menetelmän joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavalle tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Lisäksi haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on kyseessä muun muassa vähän kartoitettu ja tuntematon alue, tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti, halutaan selventää saatavia vastauksia tai syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ym. 2005, 194). Liikuntapalveluyritysten kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa käsiteltävä aihe on vähän kartoitettu. Vastauksien voi lisäksi odottaa olevan melko monitahoisia, ja tarve selventäville ja syventäville kysymyksille on mahdollinen. Muun muassa näiden seikkojen vuoksi tutkija valitsi tiedonkeruun menetelmäksi juuri haastattelun. Haastattelutyypiksi tutkija valitsi teemahaastattelun menetelmätyypin avoimuuden vuoksi. Haastateltava pääsee halutessaan puhumaan vapaamuotoisesti, ja toisaalta teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan siinä määrin samoista asioista, että litteroitua aineistoa voi lähestyä edes jossain määrin jäsentyneesti (Eskola & Suoranta 2003, 87).

Teemahaastattelua voidaan kutsua myös kohdennetuksi haastatteluksi. Sen erityispiirteinä voidaan mainita, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkija on alustavasti selvittellyt tutkittavan ilmiön kokonaisuutta ja tärkeitä osia. Sisällön- ja tilaneanalyysin avulla tutkija on päässyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävistä piirteistä ja niiden vaikutuksista tilanteessa mukana olleille. Tämän analyysin perusteella tutkija kehittää tutkimusrungon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Teemahaastattelurunkoon valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli asioihin, joita tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Sarajärvi & Tuomi 2002, 77–78). Lopuksi haastattelu suunnataan henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan ennalta analysoimista tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Tutkija on aloittanut teemahaastatteluun valmistautumisen perehtymällä kriittisten menestystekijöiden käsitteeseen. Tämän jälkeen tutkija on hankkinut kirjallisuuden ja

artikkeleiden ja muiden kirjallisten lähteiden avulla tietoa toimialasta sekä potentiaalisista kriittisistä menestystekijöistä. Potentiaalisilla kriittisillä menestystekijöillä tutkija tarkoittaa asioita, joita voidaan yleisesti pitää toimialalle tärkeänä tai joiden tärkeys on nimenomaisesti jonkin tutkimuksen mukaan todettu. Esimerkkinä potentiaalisesta kriittisestä menestystekijästä voidaan pitää henkilöstöä, jonka merkitys voidaan nähdä korostuneessa asemassa palveluyrityksissä. Toimialan taloudellisista toimintaedellytyksistä tutkijalle on muodostunut käsitys jo ennen haastatteluja, koska taloudellisten toimintaedellytysten tutkiminen edeltää tutkimusprosessissa kriittisten menestystekijöiden tutkimista. Tutkija hyödyntää hänelle muodostunutta kuvaa toimialasta laatiessaan teema-haastattelurungon.

Teemahaastattelurunko on keskeinen haastattelua ohjaava instrumentti (Alasuutari ym. 2005, 108). Toimialaan perehtymällä tutkija tavoittelee kykyä nostaa oikeat asiat teemahaastattelurunkoon. Toimialaan perehtymisen lisäksi teemahaastattelurungon laatimisessa hyödynnetään Balanced Scorecardin mukaista lähestymistapaa yrityksen menestykselle kriittisiin asioihin. Kriittisiä menestystekijöitä kartoitetaan siten huomioidulla taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja oppimisen näkökulma. Haastattelussa läpi käydyt teemat on esitetty yksityiskohtaisemmin liitteessä 3. Teemojen lisäksi haastateltavilta kysyttiin vielä erikseen, mitkä heidän mielestään ovat toimialan kriittiset menestystekijät. Haastattelut on kohdistettu toimialalla toimiviin yritysjohtajiin, koska heillä voidaan olettaa olevan eniten tietoa tutkittavasta asiasta, eli kriittisistä menestystekijöistä alalla. Haastateltavien valintaa on käsitelty tarkemmin kappaleen 1.6.2 yhteydessä.

Haastattelut tapahtuivat haastateltavien tiloissa keväällä 2008. Tutkijan työtä helpotti, että kaikki haastateltaviksi pyydetty suostuivat haastattelupyyntöihin ja sovituista ajoista pidettiin kiinni. Haastattelupyynnöt tehtiin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Haastattelurunko lähetettiin etukäteen haastateltaville, ja jokainen haastateltava kertoi tutustuneensa runkoon. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastattelut nauhoitettiin. Kyseisessä tapauksessa haastateltava koki nauhoituksen hyvin epämieluisaksi, minkä vuoksi nauhoitus keskeytettiin ja haastattelija teki muistiinpanot ainoastaan paperille. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa nauhoittamalla haastattelut. Nauhoittamalla haastattelun haastattelija pystyy keskittymään enemmän kysymyksiin ja kuuntelemiseen ja voi palata haastatteluun uudelleen. Samalla haastattelu on analyysivaiheessa käytettävissä kokonaisuudessaan (Lewis, Saunders & Thornhill 2003, 263–264). Tässä tutkimuksessa tehdyt nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanasta sanaan.

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin käyttäen menetelminä teemoittelua ja tyyppittelyä. Teemoittelun avulla tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistosta nousevat piirteet saattavat pohjautua teema-haastattelun teemoihin, mutta tavallisesti esiin nousee muitakin teemoja. Analyysissä esiin nousseet teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista, koska

on melko epätodennäköistä, että eri haastateltavat ilmaisisivat saman asian täysin samoin sanoin. Tyypittelyllä tarkoitetaan sitä, että tapaukset ryhmitellään tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät aineistoa, ja onnistunut tyypittely kuvaa aineistoa laajasti ja taloudellisesti. Tyypittely toteutetaan teemoittelun jälkeen, sillä tyypittely edellyttää aineiston teemoittelua (Eskola & Suoranta 2003, 181).

1.6 Tutkimusaineisto

1.6.1 Tilinpäätösaineisto

Kuten aikaisempien kappaleiden yhteydessä on todettu, taloudellisia toimintaedellytyksiä lähestytään tutkimuksessa tilinpäätösanalyttisin keinoin. Tilinpäätösanalyysin tutkimusaineisto muodostuu Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten tilinpäätös-tiedoista. Tilinpäätösanalyysiin sisältyvässä tunnuslukuanalyysissä ja kassavirta-analyysissä hyödynnetään kummassakin Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten tilinpäätöstietoja. Tutkija käsittelee ensin tunnuslukuanalyysin ja tämän jälkeen kassavirta-analyysin aineistoa.

Tunnuslukuanalyysin tutkimusaineiston tiedot on saatu Suomen Asiakastieto Oy:n ylläpitämästä Voitto-tietokannasta. Tilinpäätösanalyysin suoriteperusteisessa osiossa eli tunnuslukuanalyysissä tutkimusaineisto muodostuu 21:n Satakunnassa toimivan liikuntapalveluyrityksen tilinpäätöstiedoista, mikä vastaa 27 prosenttia kaikista Satakunnan alueen liikuntapalveluyrityksistä. Henkilöstömäärän kehityksen tarkastelussa tietoja löytyi vain 9 yritykseltä, joten tarkastelu rajoittuu siinä kohtaa vain näihin yrityksiin.

Tutkimusaineiston perusteella ei ole tarkoitus tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä kaikkien Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten taloudellisista toimintaedellytyksistä. Tutkija kuitenkin katsoo, että tutkimusaineisto on riittävän suuri, jotta sen perusteella voidaan tehdä arvioita taloudellisista toimintaedellytyksistä koko Satakunnan alueella. Poikkeuksen tunnuslukuanalyysin tutkimusaineiston kokoon muodostaa viimeinen tarkasteluvuosi 2006, jolloin tutkimusaineisto käsittää 12 yrityksen tilinpäätös-tiedot. Syynä tutkimusaineiston koon pienenemiseen on se, että kaikkien 21 yrityksen tietoja ei sisältynyt käytettyyn tietokantaan. Periaatteina ja kriteereinä tunnusluku-analyysin tutkimusaineiston muodostamisessa on pidetty seuraavia asioita:

- ◆ Yritys toimii Satakunnassa.

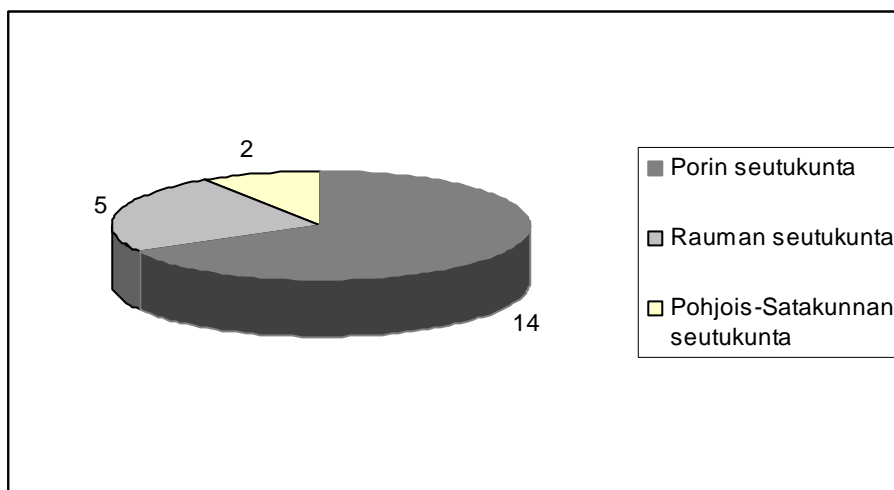
- ◆ Yritys on liikuntapalveluyritys eli toimialana on tilastokeskuksen luokituksen mukaan 926 urheiluun liittyvä toiminta.
- ◆ Yritys on osakeyhtiö.
- ◆ Yrityksen tilinpäätöstiedot löytyvät jokaiselta tarkasteluvuodelta Voittotietokannan 2/2007-versiosta (viimeisenä tarkasteluvuotena tämän kriteerin noudattamisesta jouduttiin joustamaan tilinpäätöstietojen saatavuuden vuoksi).
- ◆ Yrityksen toiminta ei ole lakannut.

Tunnuslukujen merkitys perustuu niiden tulkintaan, ei niiden laskemiseen. Jotta tunnusluvun tasoa voidaan arvioida, tarvitaan jonkinlainen kiinnekohta, jota vasten arvio voidaan tehdä (Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 90). Tässä tutkimuksessa tunnusluvuista tehdyt arviot perustuvat Yritystutkimusneuvottelukunnan palvelualalle antamiin ohjearvoihin, mutta arvioinnin perustana käytetään myös toimialavertailua.

Tutkimusaineistosta laskettujen tunnuslukujen vertailuaineisto saadaan samasta tietokannasta kuin tilinpäätöstiedot. Vertailuaineisto muodostuu suurimmassa osassa tunnuslukuja noin 700–950:n Suomessa toimivan liikuntapalveluyrityksen tilinpäätöstiedoista lasketuista tunnusluvuista. Vertailuaineiston yritysten lukumäärä mainitaan erikseen jokaisen tunnusluvun kohdalla. Vertailuaineistoa tarvitaan, jotta Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten taloudellisesta menestymisestä saadaan viitteitä suhteessa koko toimialaan. Kaikista tutkimuksessa käytetyistä tunnusluvuista ei ole saatavilla vertailuaineistoa koko toimialan tasolta. Näissä tapauksissa tarkastelu rajoittuu tunnuslukujen vertailuun eri vuosien välillä Satakunnassa toimivien yritysten kesken.

Tilinpäätöstietoja ei ole oikaistu, mutta tutkija ei näe asian vaikuttavan liiallisesti tutkimuksen luotettavuuteen, koska myös vertailuaineisto perustuu oikaisemattomiin tilinpäätöstietoihin. Tutkija haluaa tässä tuoda esille ainoastaan sen, että oikaisemattomuudella saattaa olla jotain vaikutusta tuloksiin. Tämän tutkimuksen resurssit eivät kuitenkaan riittäisi tutkimuksen suorittamiseen siten, että tilinpäätöstiedot oikaistaisiin.

Satakunta jakautuu maantieteellisesti Porin seutukuntaan, Rauman seutukuntaan sekä Pohjois-Satakunnan seutukuntaan (Satakunnan kunnat ja seutukuntajako 2007). Tunnuslukuanalyysin tutkimusaineiston 21 yritystä jakautuvat seutukuntiin kotipaikkansa mukaisesti kuviossa 5 havainnollistetulla tavalla.



Kuvio 5 Tunnuslukuanalyysin tutkimusaineiston seutukuntakohtainen jakautuminen

Satakunnan asukkaista 66 prosenttia asuu Porin seutukunnassa, 29 prosenttia Rauman seutukunnassa ja 11 prosenttia Pohjois-Satakunnan seutukunnassa. Tutkimusaineiston yrityksistä 67 prosenttia on Porin seutukunnasta, 24 prosenttia Rauman seutukunnasta ja 10 prosenttia Pohjois-Satakunnan seutukunnasta (Maakuntatietoa ja tilastotietoa). Tutkijan mielestä tutkimusaineisto edustaa hyvin koko Satakuntaa. Eri seutukunnat ovat tutkimusaineistossa riittävän kattavasti ja sopivassa suhteessa toisiinsa edustettuna. Tutkija esitti tässä yhteydessä väestömäärän jakautumisen seutukuntiin kuvatakseen eri seutukuntien merkitystä Satakunnassa. Porin seutukunnan voi väestömäärän perusteella katsoa olevan Satakunnan ydinalue, ja näin ollen palveluntarjonnankin voi olettaa painottuneen Poriin. Siten on selvää, että suurimman osan tutkimusaineiston yrityksistä on oltava Porin seutukunnasta.

Kassavirta-analyysissä tutkimusaineisto muodostuu kolmen yrityksen tilinpäätöstiedoista. Kassavirta-analyysiä on jouduttu rajaamaan vain osaan tutkimusaineiston yrityksistä tutkimukseen käytettävien resurssien rajallisuuden vuoksi. Kassavirta-analyysissä käytettävät tilinpäätöstiedot tilataan Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteristä. Kassavirta-analyysiin on valittu kolme yritystä ryväsotannon periaatteita mukaillen tunnuslukuanalyysin tutkimusaineistoon kuuluvien yritysten joukosta. Ryväsotanta on monivaiheinen otantamenetelmä. Menetelmässä toteutetaan ensin ositettu otanta, joka sopii hyvin tilanteeseen, jossa aineisto on heterogeeninen. Ositettua otantaa käytetään myös tilanteissa, joissa halutaan varmistaa tiettyjen marginaaliryhmien edustus otannassa tai kun perusjoukko jakautuu erilaisiin ryhmiin. Kun perusjoukko jakautuu erilaisiin ryhmiin, tehdään otos niin, että otokseen valittujen alkioden määrä on eri ryhmien välisten kokoerojen mukainen. Tarkoituksena on siten rakentaa ikään kuin perusjoukon pienoismalli. Varsinainen ryväsotanta suoritetaan koko ryppään osalta samanaikaisesti ryväsotannon rakenteita hyväksikäyttäen. Mikäli otantamenetelmänä käytettäisiin pelkäs-

tään satunnaisotantaa, voisi käydä niin, ettei otantaan tulisi mukaan yhtään alkiota tietystä ryhmästä. (Valli 2001, 16–17; 19.)

Kassavirta-analyysin tutkimusaineiston kolmen yrityksen valinnassa on hyödynnetty Voitto-tietokannassa olevaa yritysten talousluokitusta, jossa yritykset on jaettu eri talousluokkiin kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden perusteella. Talousluokkia ovat heikko, välttävä, tyydyttävä, hyvä ja erinomainen. Tutkimusaineistoon valitaan näitä talousluokkia hyödyntäen tunnuslukuanalyysin tutkimusaineistoa kuvaava otanta. Tunnuslukuanalyysin tutkimusaineistoon kuuluu yksi heikoksi, kuusi välttäväksi, kolme tyydyttäväksi, kuusi hyväksi ja viisi erinomaiseksi luokiteltua yritystä. Otanta toteutetaan valitsemalla satunnaisesti yksi yritys kolmesta suurimmasta talousluokasta. Tässä tapauksessa valinta tehdään siis talousluokista välttävä, hyvä ja erinomainen.

1.6.2 Haastatteluaineisto

Tutkimuksessa kriittisiä menestystekijöitä tutkitaan teemahaastatteluilla. Haastatteluaineisto muodostuu viiden liikuntapalveluyrityksen toimitusjohtajan haastatteluista. Haastattelut on kohdistettu satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten toimitusjohtajiin, koska heillä voidaan katsoa olevan eniten tietoa tutkittavasta ilmiöstä, eli satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten kriittisistä menestystekijöistä.

Haastattelujen lukumäärää ei päätetty ennen haastattelujen tekoa. Haastattelujen tekoa jatkettiin siihen asti, kunnes saturaatiopiste saavutettiin. Saturaatiopisteellä tarkoitetaan tilannetta, jolloin haastatteluissa ei enää ilmene mitään olennaisesti uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 60). Haastateltavien valinnassa noudatettiin samoja periaatteita kuin edellisessä kappaleessa 1.6.1 selitetyn kassavirta-analyysin aineiston muodostamisessa. Haastatellut yritykset on valittu tunnuslukuanalyysin tutkimusaineistoon kuuluvien yritysten joukosta. Haastateltavat yritykset valittiin siten, että ne edustavat mahdollisimman hyvin tunnuslukuanalyysin aineistoa. Välttävästä ja hyvästä talousluokasta haastateltiin kahta ja erinomaisesta yhtä yritystä. Yritykset valittiin eri talousluokkien sisältä satunnaisesti.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus käsittää viisi lukua, joista ensimmäinen on esillä oleva johdanto. Johdannon tarkoituksena on ollut selvittää tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset, metodologiset valinnat ja keskeiset tutkimuksessa esiintyvät termit. Johdantoa seuraava luku käsittelee tutkittavaa toimialaa. Toisen luvun tarkoituksena on luoda käsitys toimialan merkityksestä ja tämän hetkisestä tilanteesta Suomessa ja Satakunnassa. Tutkija on

hyödyntänyt toimialatietoa taloudellisten toimintaedellytysten analysoinnissa ja kriittisten menestystekijöiden tutkimisessa.

Kolmas luku aloittaa tutkimuksen empiirisen osuuden ja se käsittelee taloudellisia toimintaedellytyksiä. Luvun tarkoituksena on siten löytää vastauksia ensimmäiseen tutkimusongelmaan: minkälaiset ovat olleet satakunnan alueen liikuntapalveluyritysten taloudelliset toimintaedellytykset vuosina 2003–2006. Luvussa käsitellään myös aiheeseen liittyvää teoriaa ja luku rakentuu siten, että teoria ja empiria kulkevat rinnakkain. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkitaan tilinpäätösanalyttisin keinoin tunnusluku-analyysin ja kassavirta-analyysin avulla. Luku lähtee liikkeelle tunnusluku-analyysiin liittyvästä teoriasta ja tunnusluku-analyysin tunnuslukuvalinnoista, minkä jälkeen on vuorossa tutkimusaineiston yritysten tunnusluku-analyysi. Tunnusluku-analyysin jälkeen seuraa kassavirta-analyysi, jossa käsitellään kassavirtoihin liittyvää teoriaa sekä laaditaan kassavirta-analyysi. Kassavirta-analyysin tekniseen toteutukseen tutkimuksessa ei kuitenkaan perehdytä.

Neljäs luku käsittelee kriittisiä menestystekijöitä, eli neljännessä luvussa haetaan vastausta toiseen tutkimusongelmaan: mitkä ovat Satakunnan alueen liikuntapalveluyritysten kriittiset menestystekijät. Toimialan kriittiset menestystekijät määritellään haastattelujen perusteella, mutta aiheen käsittelyssä hyödynnetään myös kriittisiin menestystekijöihin liittyvää kirjallisuutta. Kuten kolmannessa luvussa, myös neljännessä luvussa teoria ja empiria kulkevat rinnatusten. Luku alkaa kriittisten menestystekijöiden määrittelyllä, minkä jälkeen käydään läpi satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten kriittisiä menestystekijöitä. Lopuksi luodaan katsaus toimialan menestystekijöihin tulevaisuudessa.

Tutkimuksen viides eli viimeinen luku käsittää tutkimuksen yhteenvedon. Yhteenvedossa on tarkoituksena muodostaa kappaleiden kolme ja neljä perusteella tehtävistä johtopäätöksistä yhtenäinen kokonaisuus. Yhteenvedossa tutkimuksessa erillisinä käsiteltyjen taloudellisten toimintaedellytysten ja kriittisten menestystekijöiden johtopäätökset siis kootaan yhteen omaksi kokonaisuudekseen. Tämän lisäksi viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 LIIKUNTAPALVELUYRITYKSET

2.1 Toimialan kuvaus

Yksityiseen palveluun kohdistuu runsaasti odotuksia talouden kasvuun ja työllisyyteen liittyen. Myönteisten odotusten taustalla on paitsi 1990-luvun jälkipuoliskon myönteinen kehitys, myös toimialan suotuisat kehitysnäkymät pitkällä aikavälillä (Tilastouutiset 2002). Useimmissa läntisissä teollisuusmaissa työväestön vapaa-aika on lisääntynyt, mikä on johtanut vapaa-ajan vietossa kulutettavien palvelujen kysynnän ja tarjonnan kasvamiseen (Pekurinen ym. 1993, 60). Vapaa-ajan palveluiden käytön lisääntyminen synnyttää uusia yrityksiä ja lisää palvelualan työpaikkoja. Hyvinvointipalveluilla ja siten myös liikuntapalveluilla on ennustettu olevan merkittävä rooli kansantalouden tukijalkana tulevaisuudessa (Palvelualojen toimialakatsaus IV/2006).

Elintason nousu ja lisääntynyt kiinnostus omaan hyvinvointiin on saanut suomalaiset kuluttamaan aiempaa enemmän rahaa hyvinvointipalveluihin. Hyvinvointipalveluiden tarjonta on lisääntynyt selkeästi viime vuosina ja palvelujen käyttäjien joukko on selvästi kasvamassa. Parhaiten toimeentuleva väestönosa on lisännyt palveluiden käyttöä jo 90-luvun lamasta lähtien. Kaupallistettuja hyvinvointipalveluita ovat kauneudenhoito-, terveys- ja liikuntapalvelut. Hyvinvointipalveluiden tarjonnan viimeaikaisen kasvun taustalla on vaikuttanut hyvä yleinen taloudellinen tilanne sekä suurten ikäluokkien maksukykyisyys. (Palvelualojen toimialakatsaus IV/2006.)

Kasvavaa kiinnostusta palveluita kohtaan niin Suomessa kuin maailmallakin on yleensä perusteltu palveluiden jatkuvasti kasvavalla osuudella teollistuneiden maiden kansantuotteesta. Valtaosaa länsimaista voidaankin perustellusti kutsua palveluyhteiskunniksi. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että myös kehittyneissä maissa palveluelinkeinon piirissä on mahdollisuuksia huomattavalle kasvulle (Miettinen 2000, 326).

Kotitaloudet käyttävät suurimman osan Suomessa kulutetuista liikuntahyödykkeistä, mikä merkitsee sitä, että liikuntakulutuksen suurimmat rahavirrat kulkevat kotitalouksiin ja myyjien välillä (Pekurinen ym. 1993, 113). Suomessa kotitalouksien liikuntaan käyttämistä varoista 38 prosenttia kuluu liikuntavälineisiin ja 62 prosenttia liikuntapalveluihin. Liikuntaan käytettyjen varojen on todettu olevan yhteydessä elintason lisäksi käytettäviin varoihin, maan yleiseen liikuntaharrastuneisuuteen, vapaa-ajan määrään, liikuntapaikkojen määrään, erilaisten liikuntaorganisaatioiden olemassaoloon sekä liikuntapalvelujen laatuun (Miettinen 2000, 326).

Liikuntahyödykkeet voidaan jakaa liikuntapalveluihin ja liikuntatarvikevaroihin. Liikuntapalveluilla tarkoitetaan palveluita, joita ihmiset käyttävät liikuntaa harrastaessaan. Esimerkiksi kuntosalit, uimahallit, laskettelukeskukset ja golfradat ovat liikunnan har-

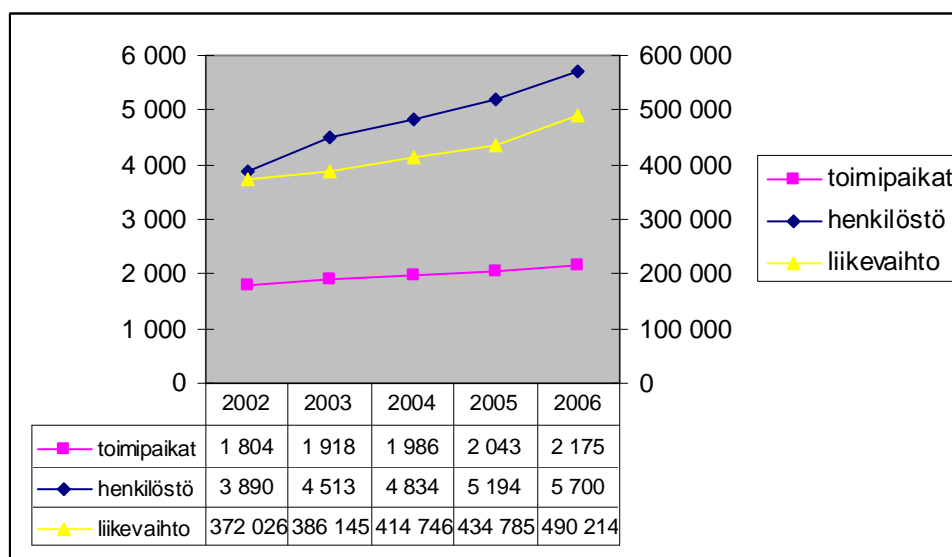
rastamista varten perustettuja palvelulaitoksia. Liikuntapalveluita tuottavat pääasiassa yritykset, julkinen valta ja voittoa tavoittelematon sektori. (Pekurinen ym. 1993, 24–25; 113.) Liikuntapalveluille ja palveluille yleensä on Beech & Chadwickin (2004, 249) mukaan luonteenominaista

- ◆ abstraktius, aineettomuus
- ◆ katoavaisuus (palvelua ei voida varastoida)
- ◆ heterogeeninen luonne ja
- ◆ tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus.

Edellisillä on merkittävä vaikutus siihen, miten liikuntapalveluyrityksiä johdetaan. Aineettomuus vaikeuttaa palvelun määrittelyä ja mittaamista. Katoavaisuus viittaa siihen, että palvelua ei voida varastoida mahdollista kysynnän lisääntymistä silmällä pitäen, mikä tuo lisähaastetta tilanteissa joissa kysyntä vaihtelee. Palveluiden heterogeenisuudella tarkoitetaan sitä, että on vaikea varmistua siitä, että palvelua tuotetaan standardoituun tapaan. Palveluiden toteutuminen käytännössä vaihtelee erityisesti silloin, kun useat eri ihmiset osallistuvat palvelun tuottamiseen eri aikoina. Palvelujen heterogeenisella luonteella viitataan siihen, että joka kerta kun palvelu suoritetaan, on kyse uniikista tapahtumasta. Asiakkaiden vaatimukset voivat vaihdella eri tilanteissa, minkä vuoksi palveluiden tuottaminen joka kerta yhdenmukaisella tavalla ei välttämättä ole aina tarkoituksenmukaista. (Beech & Chadwick 2004, 249.)

Aikuisväestöstä noin 17 prosenttia käyttää urheiluseurojen- ja liikuntajärjestöjen palveluja. Yksityisten liikuntapalveluiden tarjoajien markkinaosuus on noin 9 prosenttia. Työpaikan tarjoamia liikuntapalveluita käyttää niin ikään 9 prosenttia aikuisväestöstä. Yksityisten liikuntapalveluyritysten käyttö on lisääntynyt tuntuvasti kaikissa ikäluokissa, ja liikuntapalveluyritysten merkitys työpaikkojen tarjoajina on kasvanut. (Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006, 38.)

Yritykset myyvät tuottamiaan palveluita markkinahintaan, eli siihen hintaan, jonka asiakkaat ovat niistä valmiita maksamaan. Seurojen ja kuntien hinnoittelupolitiikka on erilainen, ja usein palveluja käytetään muodollista maksua vastaan, ja palvelujen tuottaminen maksaa palvelujen tuottajille enemmän kuin kuluttajat niistä maksavat (Pekurinen ym. 1993, 24–25). Liikunnalla ja urheilulla on monia vaikutuksia teollisuuteen ja markkinoihin. Liikunnan avulla voidaan luoda työpaikkoja, saada aikaan investointeja niin tavara- kuin palvelutuotannossakin, sekä kehittää paikallista ja alueellista taloutta (Miettinen 2000, 326). Kuvio 6 havainnollistaa toimialan kehitystä Suomessa viime vuosina. Kuviossa on esitetty toimialan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon kehitys vuosina 2002–2006.



Kuvio 6 Toimialan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän kehitys Suomessa vuosina 2002–2006 (Kunnittaiset toimipaikat -tilasto 2002–2006)

Kuten kuviosta 6 voidaan havaita, ovat niin toimipaikkojen ja henkilöstön määrä kuin liikevaihtokin kasvaneet tarkastelukaudella. Toimipaikkojen määrä on lisääntynyt vuosien 2002 ja 2006 välillä 371 toimipaikalla, eli yli 20 prosenttia. Alalla työskentelee lisäksi aiempaa enemmän henkilöstöä. Henkilöstön määrä on lisääntynyt 1 810 henkilöllä eli noin 47 prosenttia. Myös liikevaihdon kehitys on ollut nousujohteista, liikevaihto on kasvanut 118 188 tuhatta euroa eli noin 31 prosenttia. Urheiluun liittyvä liiketoiminta näyttää siis laajentuneen, ja koska yrityksen toiminnan volyymin mittarina käytetään usein liikevaihtoa (Leppiniemi – Leppiniemi 2006, 201), voidaan toimialan todeta kasvaneen tarkastelujaksolla. Kasvusta viestivät myös henkilöstön ja toimipaikkojen määrän kehitys.

2.2 Liikuntakulttuuri Suomessa

Suomalainen liikuntakulttuuri perustuu suurelta osin kansalaistoimintaan, ja liikunta on suurin kansalaistoiminnan muoto Suomessa (Liikuntatoimi tilastojen valossa 2007, 37). Suomalaisten liikuntatottumuksissa on viime vuosikymmeninä tapahtunut selviä muutoksia. Vapaa-ajan kunto- ja terveysliikunnan harrastamisen määrä on kasvanut sitä mukaa, kun työhön käytettävä liikunta on vähentynyt. Liikuntapalvelujen- ja tuotteiden määrää kasvaa jatkuvasti: liikuntalajien määrä lisääntyy, liikuntayrityksiä syntyy yhä enemmän, kilpailu- ja harrastustoiminnan määrä laajenee, ja liikunnasta palkkansa saavien määrä lisääntyy (Miettinen 2000, 92; 326).

Yli miljoona suomalaista liikkuu vähintään viidesti viikossa. Liikunta-aktiivisuus on lähestulkoon yhtä suurta koko maassa. Kansainvälisten kyselyjen perusteella suomalaiset ovat Euroopassa kaikista aktiivisimmin liikkuva kansa (Alanen 2006). Ainoastaan maaseutumaisissa kunnissa liikutaan harrastusmielessä harvemmin kuin väestö keskimäärin. Liikuntaharrastukset ovat uusien sukupolvien myötä siirtymässä ulkoa sisälle ja kestävyyslajeista lyhytkestoisiin taitolajeihin (Pyykkönen 2006, 5).

Eniten käytettyjä liikuntapaikkoja ovat kevyen liikenteen väylät ja ulkoilureitit. Ikä on yhteydessä käytettyyn liikuntapaikkaan. Varttuneempi väestö liikkuu muita ikäryhmiä enemmän maanteilla, kevyen liikenteen väylillä ja hoidetuilla ulkoilureiteilla. Nuoret ikäluokat puolestaan liikkuvat muita useammin kuntosaleilla, voimistelusalilla, palloiluhalleissa ja rakennetuilla ulkoliikuntapaikoilla. Naisten ja miesten eniten käyttämät liikuntapaikat eroavat toisistaan jonkin verran. Naiset käyttävät miehiä enemmän liikuntapaikkana kevyen liikenteen väyliä ja voimistelusalaja. Miehet taas käyttävät naisia enemmän palloilusalaja, jäähallia, rakennettuja ulkoliikuntapaikkoja ja piha-alueita. (Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006, 22.)

Lasten ja nuorten eniten käyttämät liikuntapaikat eroavat merkittävästi aikuisten käyttämistä liikuntapaikoista. Aikuisväestön keskuudessa suositut kevyen liikenteen väylät ja ulkoilureitit eivät ole läheskään yhtä suosituissa asemassa lasten ja nuorten keskuudessa. Lapset ja nuoret harrastavat liikuntaa melko samaan tapaan kuin ennenkin, mutta pientä muutosta on kuitenkin havaittavissa. Piha-alueet ja kuntosalit ovat kasvattaneet suosiotaan kun taas maantiet, kevyen liikenteen väylät ja palloilusalit ovat menettäneet suosiotaan harrastuspaikkana. (Kansallinen liikuntatutkimus lapset ja nuoret 2005–2006, 46–47.)

Suomen kymmenen suosituinta urheiluharrastusta aikuisväestön keskuudessa ovat harrastajamäärän suuruuden mukaan lueteltuna suurimmasta pienempään kävely (1,8 milj.), pyöräily (828 000), hiihto (747 000), uinti (585 000), kuntosaliharjoittelu (524 000), juoksulenkkeily (499 000), sauvakävely (444 000), voimistelu (300 000), salibandy (200 000) ja aerobic (200 000). Suomalaisten eniten käyttämät liikuntapaikat ovat tutkimuksen mukaan säilyneet lähes ennallaan. Muutosta on kuitenkin tapahtunut siten, että kuntosalien, palloiluhallien ja voimistelusalien painoarvo käytettynä liikuntapaikkana on lisääntynyt. Maantiet ovat menettäneet merkitystään suomalaisten liikunnan harrastamisen paikkana. (Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006, 22.)

Vuosituhanneen alun harrastajamääriin verrattuna eniten uusia harrastajia saaneet lajit ovat kuntosaliharjoittelu, sauvakävely, juoksulenkkeily ja uinti. Lisäksi salibandyn ja voimistelun harrastajamäärät ovat kasvussa. Kuntosaliharrastuksen yleistymisen taustalla on kuntosalien määrän lisääntyminen, salien laadun parantuminen ja aktiivinen markkinointi (Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006, 24). Yleisesti kuntosalitoiminnan voidaan sanoa ammattimaistuneen ja tehostuneen, mikä on lisännyt

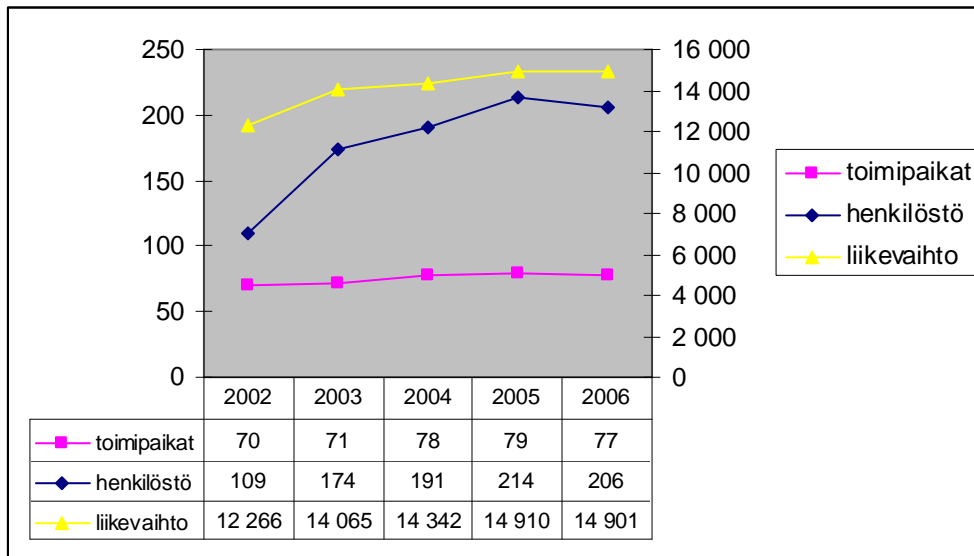
kannattavuutta. 2000-luvun alussa kuntosalit toteuttivat laajoja tila- ja laiteinvestointeja, jotka ovat rasittaneet yhtiöiden taloutta vuosituhanen alkuvuosista viime vuosiin asti. Nyt kuntosaliryitysten taloudellinen tila on kuitenkin kohentunut² (Toivola 2007).

Aikuisväestön keskuudessa liikuntaa harrastetaan pääosin omatoimisesti. Naiset käyttävät miehiä enemmän yksityisten yritysten tarjoamia liikuntapalveluita. Naisten suosimien lajien tarjonnasta suuri osa on kaupallista ja yksityiset yritykset kilpailevat naisasiakkaista voimisteluseurojen kanssa. Naisten harrastajamäärä on kasvanut miehiä enemmän viime vuosina. (Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006, 38–39.) Tämä johtuu muun muassa siitä, ettei julkinen sektori ole tarjonnut naisille mieleisiä liikuntapalveluja samassa määrin kuin miehille. Yksityisillä liikuntapalvelun tarjoajilla voidaan katsoa olevan parhaimmat edellytykset toimialan kehittämiseen. Julkisten palveluiden on ennen pitkää ennustettu tekevän tilaa yksityisille palveluntarjoajille. Tulevaisuudessa kunnat vähentävät omaa liikuntapalvelujen tarjontaansa ja niistä tulee entistä enemmän palveluiden tilaajia ja valvojia. Liikuntaharrastuksen laajuuden ja määrän kehitykseen vaikuttavat keskeisesti väestön määrän väheneminen sekä väestön keski-ikä kohoaminen. (Wuolio 2000.)

2.3 Satakunta ja liikuntapalveluyritykset

Suomessa toimi vuonna 2004 yhteensä 232 305 yritystä, joista noin 10 600 toimi Satakunnassa. Maakunnan osuus Suomen koko yrityskannasta on noin 4,5 prosenttia. Satakunnassa toimivissa yksityisen sektorin yrityksissä työskenteli vuonna 2003 noin 51 000 työntekijää (Pk-yritys barometri Satakunta, 7–8). Yritysten toimialarakenne eroaa Satakunnassa jonkin verran koko maan rakenteesta. Satakunnassa on teollisuuden alan yrityksiä suhteellisesti enemmän ja palvelualan yrityksiä suhteellisesti vähemmän kuin Suomessa keskimäärin (Pk-yritys barometri Satakunta, 7). Erityisesti Rauman seutukunnassa työpaikkarakenne on teollisuuspainotteinen. Porin seutukunnassa teollisuuden merkitys muistuttaa enemmän koko maan tilannetta, ja teollisuuden osuus on vain hieman suurempi kuin koko maassa keskimäärin. Pohjois-Satakunnan seutukunnan erityispiirre on alkutuotannossa (Satakunta info). Rakennusalan sekä tukku- ja vähittäiskaupan alalla toimivien yritysten suhteellinen osuus on Satakunnassa samalla tasolla koko maan suhteellisen osuuden kanssa (Pk-yritys barometri Satakunta, 7). Kuviossa 7 on havainnollistettu Satakunnassa toimivien liikuntapalveluja tarjoavien yritysten toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän kehitystä vuosina 2002–2006.

² Suomalaisten kuntosalien talouden kohentuminen selviää Balance Consultingin Kauppalehdelle laskevista kuntosalien tilinpäätöstiedoista. Tilinpäätökset osoittavat, että yhtiöiden nettotulos ja sijoitetun pääoman tuotto ovat nyt pääosin positiivisia. Nettotulokset ovat vasta viime vuonna olleet pääsääntöisesti positiivisia.



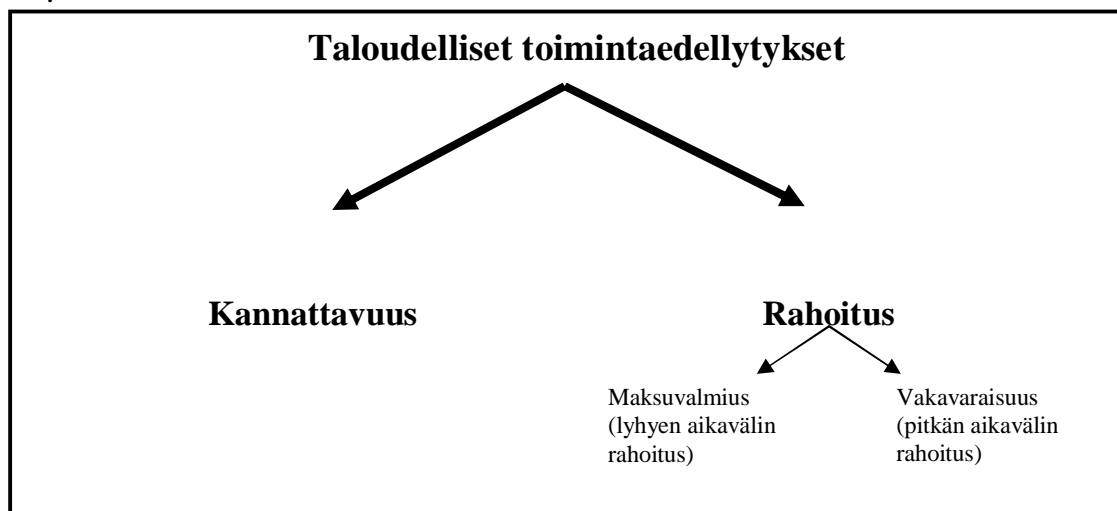
Kuvio 7 Toimialan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän kehitys Satakunnassa vuosina 2002–2006 (Kunnittaiset toimipaikat -tilasto 2002–2006)

Kuviosta 7 voidaan havaita, että toimipaikkojen määrä on lisääntynyt Satakunnassa 7 yrityksellä eli 10 prosenttia. Henkilöstön määrä on lisääntynyt 97 henkilöllä eli noin 89 prosenttia. Liikevaihto on kasvanut 2 635 tuhatta euroa eli noin 21 prosenttia. Toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon määrän nouseva kehitys viittaa siihen, että satakuntalaisten yritysten toiminta on kehittynyt samansuuntaisesti koko toimialan yritysten kanssa, eli toimialalla on havaittavissa kasvua. Satakuntalaisten yritysten liikevaihdon, toimipaikkojen ja henkilöstön määrän kehityksessä on kuitenkin joitakin eroavaisuuksia koko toimialaan nähden. Koko toimialaan verrattuna voidaan todeta, että toimipaikkojen määrän kasvu on ollut Satakunnassa noin 10 prosenttiyksikköä koko toimialaa pienempää. Samaten liikevaihdon kasvun kehitys on ollut vuosien 2002 ja 2006 välillä koko toimialan kasvua noin 10 prosenttiyksikköä heikompa. Henkilöstömäärän kasvu Satakunnassa on sen sijaan ollut toimialan henkilöstömäärän kasvua noin 42 prosenttiyksikköä voimakkaampaa.

3 TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET

3.1 Tunnuslukuanalyysin määritelmä

Tunnuslukuja tarvitaan, koska tilinpäätös ei sellaisenaan pysty antamaan riittävästi informaatiota talouden tilasta (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Vaikka yritysten tilinpäätöstietojen on lain mukaan annettava oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, jää tietojen analysointi tilinpäätösinformaation hyväksikäyttäjän tehtäväksi. Tilinpäätöstiedot voidaan nähdä taloudellisten toimintaedellytysten analysoinnin lähtökohtana ja tunnusluvut välineinä, joilla tieto tiivistetään talouden eri ulottuvuuksia kuvaaviksi avainluvuiksi (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen ym. 2002, 94). Pääasiassa tunnusluvut esitetään suhdelukumuotoisina, eli yksi tilinpäätöksen erä suhteutetaan johonkin toiseen tilinpäätöserään, kuten liikevaihtoon tai taseen loppusummaan (Niskanen & Niskanen 2003, 111). Näin tunnuslukujen avulla voidaan eliminoida eri yritysten vertailua vaikeuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi kokoeroja (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 196). Käsite ”taloudelliset toimintaedellytykset” muodostuu kahdesta osatekijästä, Tunnuslukuanalyysissä tarkoituksena on laskea yrityksen tilinpäätösinformaatiosta tunnuslukuja ja tehdä näiden tunnuslukujen perusteella johtopäätöksiä taloudellisista toimintaedellytyksistä (Salmi 2007, 226). jotka ovat kannattavuus ja rahoitus. Kuvio 8 havainnollistaa taloudellisten toimintaedellytysten määritelmää Leppiniemen & Leppiniemen (2006, 197) mukaan.



Kuvio 8 Yrityksen taloudellisen toimintakyvyn osatekijät (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 197)

Kuvio 8 esittää kannattavuuden ja rahoituksen olevan taloudellisten toimintaedellytysten kaksi perustekijää. Kannattavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa liiketoiminnallaan enemmän tuloja kuin tulojen kerryttämiseksi on tarvinnut uhrata menoja (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Tuloslaskelmassa näkyvä tulos kuvaa absoluuttista kannattavuutta, eli tuottojen ja kustannusten erotusta (Alhola & Lauslahti 2003, 50). Kannattavuus on kuitenkin muutakin kuin tuloslaskelman viimeisellä rivillä näkyvä tulos. Kannattavuuden kokonaisvaltaiseen selvittämiseen tarvitaan myös tasetta, jotta nähdään yrityksen kyky selviytyä toiminnan pyörittämiseen tarvittavan pääoman aiheuttamista vaatimuksista (Salmi 2007, 122). Kannattavuuden tarkastelussa tulosta on toisin sanoen verrattava kaikkiin sen aikaansaamiseksi tehtyihin uhrauksiin.

Rahoituksen tarkastelu tapahtuu kahdessa dimensiossa, maksuvalmiutena ja vakavaraisuutena. Maksuvalmius kuvaa lyhyen aikavälin rahoitusta ja vakavaraisuus pitkän aikavälin rahoitusta (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 196–197). Maksuvalmiudella tarkoitetaan kykyä selviytyä maksuvelvoitteiden maksamisesta ajallaan ja mahdollisimman edullisella tavalla (Laitinen 1992, 193). Vakavaraisuus kuvaa vieraan ja oman pääoman suhdetta koko pääomaan (Siikavuo 2003, 167). Vakavaraisuudessa on kysymys yrityksen rahoitusaseman terveydestä ja joustavuudesta (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 253). Käytännössä vakavaraisuudella tarkoitetaan esimerkiksi velkaisuutta, omavaraisuutta tai rahoitusrakennetta (Alhola & Lauslahti 2003, 152). Yrityksen rahoitusrakenne on terve, jos vieraan pääoman osuus ei ole liian hallitseva. (Laitinen 1992, 193.)

Edellä esitetty jako taloudellisten toimintaedellytysten osatekijöihin on yleisesti kannatettu (Ks. esim. Kallunki & Kytönen 2002, 74–87; Laitinen 1992, 189; Salmi 2006, 122). Useissa yhteyksissä myös kasvu liitetään edellä mainittuun joukkoon yhtenä taloudellisen toimintakyvyn osatekijänä (Ks. esim. Kinnunen ym. 2002, 115; Salmi & Rekola-Virtanen 2004, 87). Salmen (2006, 122–123) mukaan yrityksen kasvukyvyyn voidaan nähdä syntyvän kannattavuuden ja rahoitusaseman vaikutuksesta.

Koska tunnuslukuanalyysin avulla on tarkoitus tehdä johtopäätöksiä taloudellisista toimintaedellytyksistä, mitataan analyysissä yleensä talouden keskeisiä osatekijöitä eli kannattavuutta, rahoitusta ja kasvukykyä (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Kannattavuus muodostaa perustan liiketoiminnalle, mutta myös maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden on oltava tasapainossa yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Vastaavasti hyvä maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät voi paikata heikkoa kannattavuutta (Laitinen 1992, 189). Yrityksen kasvu saattaa vaatia paljon rahavaroja, koska vain harva yritys pystyy rahoittamaan kasvua pelkällä tulorahoituksella. Tämän vuoksi yrityksen kasvulla on usein suuri merkitys esimerkiksi maksuvalmiuteen (Alhola & Lauslahti 2003, 148). Kaikki taloudellisten toimintaedellytysten osatekijät ovat sidoksissa toisiinsa, minkä vuoksi jokaisen osatekijän huomioiminen analyysissä on tarpeellista (Laitinen 1992, 189).

3.2 Tunnuslukuvalinnat

Ennen tunnuslukujen laskemista määritetään tunnuslukuanalyysin mittaushuoneet ja reliabiliteetit ja validit tunnusluvut. Validiteetilla tarkoitetaan tunnusluvun kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tunnusluvun kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia mittauksen kohteesta. Tunnuslukujen lopullinen valinta perustuu usein analyysin tekijän subjektiiviseen harkintaan, ja tunnuslukujen valinta on tehtävä suuresta joukosta erilaisia tunnuslukuja. (Laitinen 1992, 167; 189.) Yritystutkimusneuvottelukunnan oppaassa (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005) erilaisia tilinpäätösanalyysissä käytettäviä tunnuslukuja on esitetty noin kolmekymmentä. Perinteisesti tunnusluvut on ryhmitelty niiden talouden osatekijöiden mukaan, joita niiden on tarkoitus mitata (Kinnunen, Leppiniemi, Martikainen & Virtanen 2000, 167).

Tutkija on valinnut tunnuslukuanalyysissä tarkasteltaviksi mittaushuoneiksi edellisessä kappaleessa esitetyt taloudellisten toimintaedellytysten osatekijät: kasvun, kannattavuuden ja rahoituksen. Tunnuslukujen valintakriteereinä tutkija on käyttänyt paitsi niiden soveltuvuutta palvelualan yritysten toiminnan mittaamiseen, myös tilinpäätösanalyysiin liittyvän kirjallisuuden kautta tutkijalle syntyneitä kuvia tunnuslukujen yleisyydestä ja hyväksyttävyydestä asiantuntijoiden keskuudessa.

Yrityksen kokoa ja kasvua pidetään yleisesti osoituksena taloudellisesta menestymisestä. Koon ja kasvun mittaamiselle ei ole yksiselitteistä ja vakiintunutta tulkintaa. Vaihtoehtoisia tapoja mitata yrityksen kokoa ja kasvua ovat muun muassa toiminnan volyyymi eli liikevaihto, markkinaosuus, liiketoiminnan kassavirta, henkilökunnan määrä ja toimipaikkojen määrä (Kinnunen ym. 2002, 115). Tilinpäätösanalyysissä yrityksen kasvu vaikuttaa yrityksen rahoitusaseman arviointiin, koska kasvuyrityksissä maksuvalmius ja vakavaraisuus yleensä väistämättä heikkenevät. Nopeasti kasvavalta yritykseltä ei voida vaatia yhtä hyvää maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta kuin hitaasti kasvavalta muuten samanlaiselta yritykseltä. Tilinpäätösanalyysissä on tärkeää selvittää myös, miten kasvu on tapahtunut (Laitinen 1992, 272). Tutkimuksessa liiketoiminnan kasvua lähestytään henkilöstömäärän, liikevaihdon kehityksen sekä liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään -tunnusluvun kautta.

Kannattavuuden absoluuttinen mittari on yrityksen tulos. Tilinpäätöstunnusluvut ovat sen sijaan suhteellisia kannattavuuden mittareita (Niskanen & Niskanen 2003). Erikoisten yritysten vertailussa kannattavuutta tarkastellaan kahdella erityyppisellä suhteellisella mittareiden ryhmällä, voittoprosenteilla ja pääoman tuottoprosenteilla. Voittoprosenteissa yrityksen tulos suhteutetaan liikevaihtoon ja pääoman tuottoprosenteissa yrityksen tulos suhteutetaan käytössä olleisiin resursseihin eli pääomaan. Voittoprosentit ovat laskennallisesti tarkempia kuin pääoman tuottoprosentit, mutta yritysten vertailun kannalta heikompia kuin pääoman tuottoprosentit, jotka ovat vaativampia laskea ja palvelevat useita käyttötarkoituksia (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 217). Tutkimuksessa

kannattavuuden tunnuslukuina käytetään käyttökateprosenttia ja sijoitetun pääoman tuotto prosenttia. Käyttökateprosentti luokitellaan voittoprosentiksi ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti pääoman tuotto prosentiksi.

Rahoitusasemaa tutkitaan tunnuslukuanalyysissä vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvuilla. Vakavaraisuuden tarkastelu voi kytkeytyä toisaalta yrityksen rahoitusrakenteeseen, toisaalta yrityksen toimintaan. Rakennetarkastelussa keskitytään oman tai vieraan pääoman hallittavuuden tutkimiseen yrityksen rahoitusrakenteessa. Rakennetarkastelussa yrityksen rahoitusriskiä pidetään sitä korkeampana, mitä enemmän sillä on vierasta pääomaa, ja huonon vakavaraisuuden katsotaan alentavan mahdollisuuksia ottaa kannettavaksi toiminnallisia riskejä. Yrityksen toimintaan kytkeytyvässä toiminnallisessa vakavaraisuudessa on kyse yrityksen kyvystä saada aikaan riittävä toiminnallinen rahavirta vieraan pääoman sitoumusten hoitamiseksi. Yrityksen toiminta on sitä joustamattomampaa ja sidoksissa rahoitukseen liittyviin vaatimuksiin, mitä niukempi toiminnallinen rahavirta on suhteessa vieraan pääoman velkasitoumuksista aiheutuviin vaatimuksiin. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 254.)

Tutkimuksessa vakavaraisuuden mittaamisessa käytettävät tunnusluvut ovat omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. Omavaraisuusaste edustaa vakavaraisuuteen liittyvää rakennetarkastelua ja suhteellinen velkaantuneisuus yrityksen toiminnalliseen rahavirtaan kytkeytyvää vakavaraisuuden tarkastelua. Leppiniemen ja Leppiniemen (2006, 262) mukaan kuva yrityksen rahoitusriskistä jää puutteelliseksi, ellei huomiota kiinnitetä myös yrityksen tulontuottamiskykyyn. Mitä parempi tulontuottamiskyky yrityksellä on, sitä enemmän velkaa yritys voi ottaa kannettavakseen. Toisaalta taas jo pienikin velkamäärä voi olla ratkaiseva yritykselle, jonka kyky saada toiminnallaan aikaan rahavirtoja on heikko.

Maksuvalmiutta voidaan mitata kahdesta eri näkökulmasta. Staattinen eli välitön maksuvalmius tarkoittaa tietyn ajankohdan, yleensä tilinpäätöshetken, maksuvalmiutta, ja sitä mitataan taseen avulla. Staattinen näkökulma vertaa nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden suhdetta lyhytaikaisiin velkoihin. Dynaaminen eli toiminnallinen maksuvalmius tarkastelee kassavirran riittävyyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen. Toiminnallista maksuvalmiutta mitattaessa tarkastelun kohteena on taseen lisäksi tuloslaskelma tai rahavirta. (Salmi 2007, 178.) Tässä tutkimuksessa maksuvalmiutta tarkastellaan sekä staattisesta että dynaamisesta näkökulmasta. Maksuvalmiuden tunnuslukuina käytetään quick ratiota ja käyttöpääomaprosenttia, joista ensimmäinen edustaa staattista näkökulmaa ja jälkimmäinen dynaamista näkökulmaa. Käytettävistä tunnusluvuista on kerrottu tarkemmin jokaista tunnuslukua käsiteltäessä.

3.3 Liiketoiminnan kasvu

Yrityksen kasvulla tarkoitetaan yrityksen koon ajallista muuttumista. Yrityksen kasvu voi toteutua joko sisäisesti tai ulkoisesti esimerkiksi yritysostojen kautta. Mikäli yritys kasvattaa tuotantomäärää lisäämättä tuotannontekijöiden määrää, tapahtuu kasvu toimintaa tehostamalla. Kasvun taustalla on toiminnan tehostaminen myös silloin, kun tuotannontekijöiden käyttö kasvaa hitaammin kuin tuotantomäärä. Mikäli tuotannontekijöiden käytön kasvu on tuotantomäärän kasvua hitaampaa, on seurauksena usein kannattavuuden ja muiden toimintaedellytysten heikkeneminen. (Laitinen 1994, 44.)

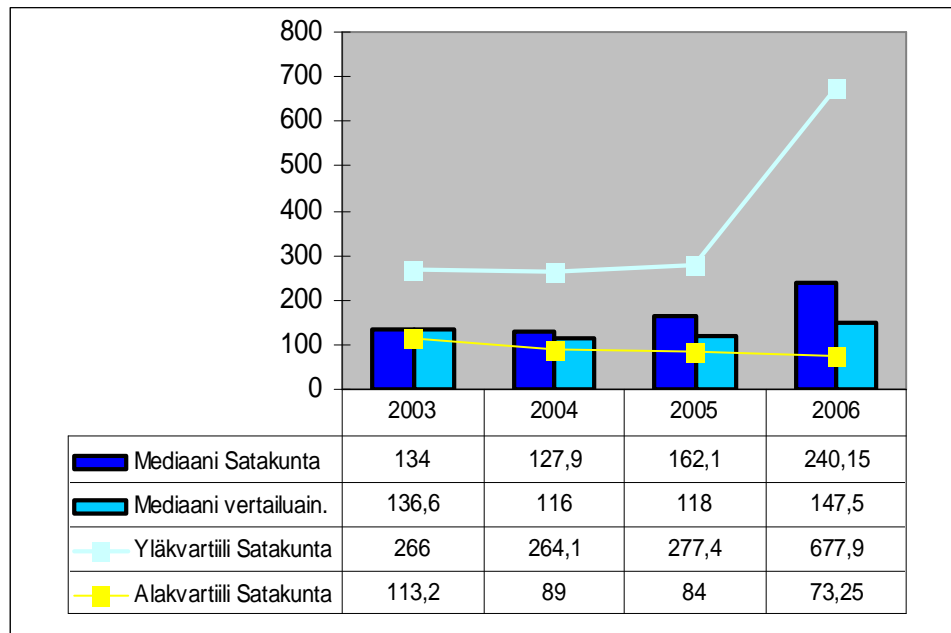
Liiketoiminnan kasvu on terveellä tavalla mahdollista vain siinä tapauksessa, että kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden muodostama talouden perusta on kunnossa. Kasvu tarkoittaa yleensä pysyvien ja vaihtuvien vastaavien, eli investointien ja käyttöpääoman kasvua. Molemmat pitää pystyä rahoittamaan rahoituskellisesti terveellä tavalla vakavaraisuutta vaarantamatta ja siten, että varat ovat tarvittaessa käytettävissä, eli yrityksen maksuvalmius säilyttämällä (Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 160).

Yrityksen kasvun pitäisi olla hallittua, koska liian nopea ja hallitsematon kasvu voi johtaa maksuvalmius- ja vakavaraisuusongelmiin. Kasvu on hallittua silloin, kun kasvuvauhti turvaa yrityksen rahoitusrakenteen. Kannattavuuden ja kasvun ollessa oikeassa suhteessa toisiinsa yritys välttää maksuvalmiuteen ja liialliseen velkaantumiseen liittyvät vaikeudet (Alhola & Lauslahti 2003, 154). Seuraavaksi käsitellään tutkimusaineiston yritysten kasvua vuosina 2003–2006 liikevaihdon, henkilöstömäärän sekä liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään -tunnusluvun avulla.

3.3.1 Liikevaihto

Liikevaihto on yleisin yritysten toiminnan laajuuden kuvaaja. Liikevaihdon muutokset nähdään yleensä tärkeinä yrityksen toimintaa kuvaavina signaaleina. Nopea liikevaihdon kasvu on merkki dynaamisuudesta ja onnistumisesta, mutta se on osoittautunut myös yhdeksi konkurssin uhan merkiksi (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 114–115). Tuottojen kehittyminen on kiinteästi yhteydessä yrityksen menestykselle keskeisiin perustekijöihin, tulontuottamisprosessiin ja tulorahoituksen riittävyyteen (Laitinen 2002, 55). Liiketoiminnan volyymin kasvua pidetään yleensä merkinä menestyksestä, mutta kaikki yritykset eivät kuitenkaan pidä kasvua tarkoituksenmukaisena. Yrityksen tietynasteinen kasvu on kuitenkin välttämätöntä, koska kulut pyrkivät joka tapauksessa jatkuvasti kasvamaan, ja kulujen kasvaessa myös tuottojen on kasvettava. Kasvu on välttämätöntä myös tilanteessa, jossa yrityksen markkinat kasvavat. Mikäli yritys haluaa pitää kiinni aikaisemmasta markkinaosuudestaan, on liikevaihdon kasvettava. (Salmi

2007, 123.) Kuviossa 9 on esitetty tutkimusaineiston yritysten liikevaihtojen mediaani, ylä- ja alakvartiili sekä vertailuaineiston liikevaihtojen mediaani vuosina 2003–2006.



Kuvio 9 Liikuntapalveluyritysten liikevaihto Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006

Kuviosta 9 voidaan havaita, että liikevaihdon mediaanin kehitys on ollut Satakunnassa nousujohteista vuodesta 2004 lähtien. Vuosien 2003 ja 2006 välillä liikevaihdon mediaani on kasvanut peräti 79 prosenttia, minkä perusteella satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten liiketoiminnan voidaan todeta laajentuneen merkittävästi tarkasteluvuosien aikana. Vuosien 2003 ja 2006 välillä vertailuaineiston mediaani on kasvanut 8 prosenttia. Vertailuaineiston yritysten liikevaihtojen mediaanin kasvu ei ole ollut yhtä voimakasta kuin Satakunnassa. Satakuntalaisten yritysten keskimääräinen liikevaihdon kasvuprosentti vuosina 2003–2006 on ollut 23,4 prosenttia, ja toimialan vastaava luku on ollut 3,9 prosenttia. Huomioitavaa on, että vuonna 2003 liikevaihdon mediaanit ovat olleet melkein samalla tasolla vertailuaineistossa ja tutkimusaineistossa.

Tutkimusaineiston mediaanin kehitys on ollut tarkasteluvuosina samansuuntaista kuin vertailuaineistossa. Vuosien 2003 ja 2004 välillä liikevaihto on laskenut, ja vuosien 2004 ja 2006 välillä liikevaihto on noussut. Satakuntalaisten yritysten liikevaihto on siis kehittynyt samankaltaisesti koko maan yritysten kanssa, mutta liikevaihdon muutokset ovat suurempia. Liikevaihdon reipas kasvu on merkki siitä, että satakuntalaiset liikunta-

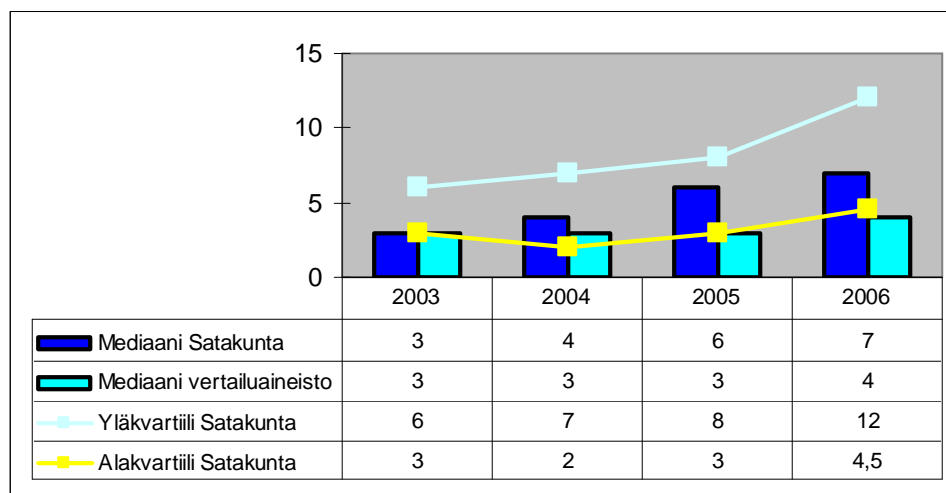
³ Vertailuaineisto $n_{2003} = 590$, $n_{2004} = 732$, $n_{2005} = 802$, $n_{2006} = 609$, tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$

palveluyritykset ovat onnistuneet hyödyntämään kuluttajien lisääntyneen kiinnostuksen omaa hyvinvointiaan kohtaan. Liikuntapalveluiden käyttäjien joukko on kasvanut elintason nousun ja viime vuosien hyvän taloudellisen tilanteen johdosta, mikä heijastuu selkeästi liikevaihdossa tapahtuneeseen kehitykseen. Vuonna 2004 liikevaihdossa on tapahtunut notkahdus niin tutkimusaineistossa kuin vertailuaineistossakin, mutta tutkija ei löytänyt asialle mitään yksittäistä syytä.

Pienimpään neljännekseen kuuluvien satakuntalaisten yritysten liikevaihto on pienentynyt tasaisesti tarkastelukaudella. Vuosien 2003 ja 2006 välillä liikevaihto on laskenut noin 35 prosenttia. Suurimpaan neljännekseen kuuluvien yritysten liikevaihto on kehittynyt vuosina 2003–2005 tasaisesti, mutta vuonna 2006 liikevaihto on hypähtänyt täysin uudelle tasolle. Suurimman neljänneksen liikevaihto on kasvanut vuosien 2005 ja 2006 välillä peräti 244 prosenttia. Tutkija huomauttaa, että mikäli otokseen olisi saatu vuodelta 2006 kaikkien 21 yrityksen tiedot, ei suurimman neljänneksen liikevaihdon kasvu olisi ehkä niin huomattavaa, minkä vuoksi tuloksen merkittävyyttä tulee arvioida harkiten. Edellisen perusteella voidaan todeta, että satakuntalaisiin liikuntapalveluyrityksiin sisältyy niin voimakkaasti laajenevia kuin liikevaihdoltaan heikkeneviäkin yrityksiä, mutta mediaanitasolla liikevaihto on noususuuntainen ja liikevaihto on kasvanut enemmän kuin toimialalla yleensä.

3.3.2 Henkilöstömäärä

Liikevaihdon ohella henkilöstömäärä on yksi liiketoiminnan volyymin mittareista. Henkilöstömäärän muutoksilla kuvataan toiminnan kasvua tai supistumista (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 70). Henkilöstömäärä -tunnusluvulla tarkoitetaan tilikaudella yrityksen palveluksessa olleen henkilöstön keskimääräistä lukumäärää. Liikevaihdon ja taseen loppusumman ohella henkilöstömäärä on käytetyin mittari eri yritysten välisessä vertailussa (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 207). Kuviossa 10 on esitetty tutkimusaineistoon kuuluvien liikuntapalveluyritysten henkilöstömäärän mediaani, ylä- ja alakvartiili sekä vertailuaineiston mediaani. Edellä todettiin, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten liikevaihdon mediaani on kasvanut merkittävästi tarkastelujaksolla. Kuten kuvioista voidaan havaita, liiketoiminnan laajentuminen näkyy myös henkilöstöressurssien kehityksessä. Vuonna 2003 henkilöstömäärän mediaani on ollut Satakunnassa kolme, vuonna 2004 neljä, vuonna 2005 kuusi ja viimeisenä tarkasteluvuotena seitsemän. Satakuntalaisten yritysten liiketoiminnan laajentumiseen on siis kulunut lisäresursseja ainakin henkilöstömäärän lisäyksen muodossa. Toisaalta henkilöstömäärän ja liikevaihdon mediaanin samankaltainen kehittyminen tukevat toisiaan siinä mielessä, että kasvua voidaan todella todeta tapahtuneen.



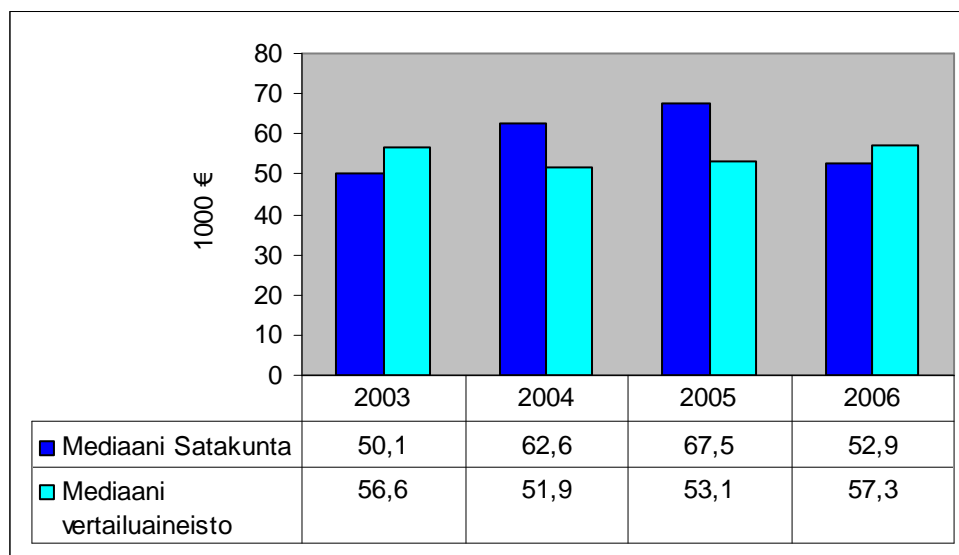
Kuvio 10 Liikuntapalveluyritysten henkilöstömäärän koko Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006⁴

Suurimman neljänneksen henkilöstömäärän kehitys noudattaa niin ikään liikevaihdon kehitystä. Pienimmän neljänneksen henkilöstömäärän kehitys on sen sijaan hieman yllättävää. Liikevaihdon kehityksen tarkastelun yhteydessä havaittiin, että aineistoon sisältyy joukko yrityksiä, joiden liikevaihto on laskenut jokaisena tarkasteluvuotena. Kuvioista 10 kuitenkin havaitaan, että henkilöstömäärä on kasvanut tarkastelukaudella niin mediaani-, ylä- kuin alakvartiilitasollakin. Henkilöstömäärän ja liikevaihdon kehityksen perusteella voidaankin todeta, että tutkimusaineistoon sisältyy yrityksiä, jotka toiminnan laajuuden supistumisesta huolimatta ovat kasvattaneet henkilöstömääräänsä. Vertailuaineistoon nähden satakuntalaiset liikuntapalveluyritykset työllistävät enemmän, ja työntekijämäärä on kasvanut vertailuaineistoa voimakkaammin.

3.3.3 Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään

Edellä havaittiin, että niin liikevaihto kuin henkilöstömääräkin ovat kasvaneet tarkasteluvuosina tutkimusaineiston yrityksissä. Suhteuttamalla liikevaihto henkilöstömäärään saadaan käsitys liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvun välisestä suhteesta. Lisäksi tunnusluvulla voidaan arvioida henkilöstön tehokkuutta (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 70). Kuviossa 11 on esitetty tutkimus- ja vertailuaineiston mediaanit liikevaihdon suhteesta henkilöstömäärään.

⁴ vertailuaineisto $n_{2003} = 346$, $n_{2004} = 460$, $n_{2005} = 528$, $n_{2006} = 380$, tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 7$



Kuvio 11 Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006⁵

Kuviosta 11 voidaan havaita, että tutkimusaineiston yritysten henkilöstöressurssien käyttö on tehostunut vuosina 2003–2005, mutta heikentynyt vuonna 2006, jolloin henkilöstömäärä kohosi seitsemään. Vuosina 2003 ja 2006 tutkimusaineiston yritysten liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään on pienempi kuin vertailuaineistossa, kun taas vuosina 2004 ja 2005 se on suurempi kuin vertailuaineistossa. Vuosina 2003–2006 henkilön tehokkuus on parantunut sekä Satakunnassa että koko Suomessa.

Henkilöstömäärän ja liikevaihdon yhteyttä voidaan kuvata tutkijan mielestä kahdella tavalla. Liikevaihtoa kasvattaakseen liikuntapalveluyritysten palvelujen tason on vastattava kuluttajan vaatimuksia, joten henkilöstömäärän lisäys satakuntalaisissa yrityksissä voi myös kertoa pyrkimyksistä nostaa palvelujen tasoa ja tätä kautta lisätä liikevaihtoa. Vastaavasti henkilöstömäärän lisäys voi kertoa lisääntyneestä liikevaihdosta, jolloin entisen palvelutason säilyttäminen vaatii lisää henkilöstöä. Tutkimusaineiston henkilöstömäärän kehityksen voidaan siten todeta viittaavaan joko liiketoiminnan kasvuun tai kasvupyrkimykseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten liiketoiminta on liikevaihdolla mitattuna laajentunut tarkastelukaudella, mutta tutkimusaineistoon sisältyy myös toiminnaltaan supistuvia yrityksiä. Henkilöstömäärä on sen sijaan kasvanut niin tutkimusaineiston mediaaniin, ylä- kuin alakvartiiliinkin kuuluvissa yrityksissä. Liikevaihto suhteessa henkilöstömäärään -tunnusluku osoitti, että henkilöstön tehokkuus on vaihdellut tarkasteluvuosina, mutta parantunut tarkastelujakson aikana.

⁵ vertailuaineisto $n_{2003} = 347$, $n_{2004} = 442$, $n_{2005} = 513$, $n_{2006} = 380$, tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 9$, $n_{2006} = 7$

Seuraavaksi tarkastellaan liikuntapalveluyritysten kannattavuutta ja sitä, miten liiketoiminnan laajeneminen on siihen vaikuttanut.

3.4 Kannattavuus

Kannattavan liiketoiminnan edellytykset riippuvat yrityksen omien toimien lisäksi yritystä ympäröivistä tekijöistä (Jylhä & Viitala 2001, 121). Yritystoiminnassa kannattavuus on keskeinen tavoite ja edellytys, joka mahdollistaa yritykselle kannattavuuden lisäksi myös muiden päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen (Kinnunen ym. 2002, 124). Yrityksen yksittäinen tuote tai liiketoiminta-alue voi olla lyhyellä tähtämellä kannattamaton, mutta pitkällä tähtämellä yrityksen toiminnan on aina oltava kannattavaa (Jylhä & Viitala 2001, 121). Esimerkiksi toiminnan jatkuvuus, kasvu ja työpaikkojen turvaaminen edellyttävät yrityksen toiminnan kannattavuutta pitkällä aikavälillä (Kinnunen ym. 2002, 124). Elinkaarensa eri vaiheissa yrityksellä on kuitenkin tyypillisesti jaksoja, jolloin toiminta on tappiollista. Esimerkkinä tällaisista tilanteista ovat toiminnan aloittaminen sekä uuden tuotteen lanseeraus (Jylhä & Viitala 2001, 121).

Tuotot ja kustannukset ovat kannattavuuden peruskomponentit, mutta kannattavuuteen vaikuttavat tuottoihin ja kustannuksiin vaikuttavien tekijöiden kautta välillisesti monet tekijät. Kannattavuuden osatekijöitä ovat siten myös monet ei-taloudelliset tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstön osaamistaso, joka vaikuttaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta myös kannattavuuteen. Kannattavuuden parantaminen on yritystoiminnassa pysyvä kehittämisen kohde. Kannattavuutta voidaan parantaa vaikuttamalla kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Käytännön keinoja kannattavuuden parantamiseen ovat muun muassa toimintojen tehostaminen, myynnin lisääminen sekä kustannusten karsiminen. (Alhola & Lauslahti 2003, 71–72; 77.) Seuraavaksi käsitellään tutkimusaineiston yritysten kannattavuutta vuosina 2003–2006 käyttökateprosentin ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin avulla.

3.4.1 Käyttökateprosentti

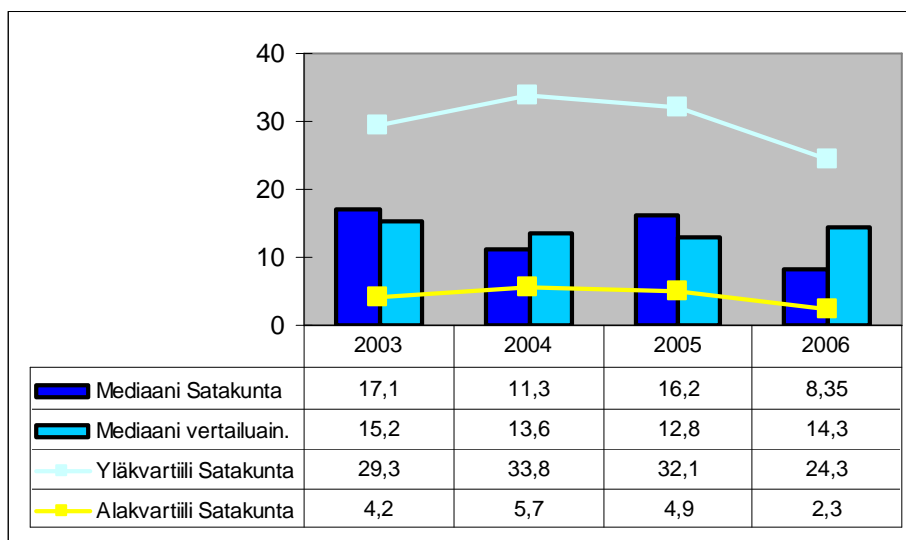
Käyttökateprosentti luokitellaan voittoprosentiksi ja se kertoo liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Tunnusluku soveltuu parhaiten käytettäväksi saman toimialan yritysten kesken. Yleensä käyttökateprosentti asettuu palvelualalla 5:n ja 15 %:n välille, mutta sen arvioinnissa on otettava huomioon toimialan lisäksi myös aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden poistovaatimukset ja vieraan pääoman rahoituskulujen määrä (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 55–56). Mikäli yrityksellä on oma liikehuoneisto, on käyttökatevaatimus yleensä suurempi kuin vuokratiloissa toimittaessa

(Melamies & Paakkunainen 1997, 131). Tutkimusaineiston yrityksissä on sekä vuokratiloissa että omissa tiloissa toimivia yrityksiä, tosin vuokratiloissa toimivia on hieman enemmän. Osalla tutkimusaineiston yrityksiä on siis korkeampi käyttökatevaatimus kuin toisilla. Melamiehen & Paakkunaisen (1997, 127) mukaan yritysten väliseen vertailtavuuteen eniten häiriöitä aiheuttavat muun muassa vuokrat. Analysoitaessa käyttökateprosentin tasoa voidaan todeta, että tutkimusaineiston käyttökateprosentin olisi oltava ainakin vaihteluvälin alarajaa korkeammalla tasolla, koska aineistoon sisältyy runsaasti omissa tiloissa toimivia yrityksiä.

Tuloslaskelmasta käyttökate ei ole suoraan nähtävissä. Käyttökate saadaan kulujakohtaisesta tuloslaskelmasta lisäämällä liikevoittoon poistot ja arvonalentumiset. Käyttökateen avulla yrityksen on lähtökohtaisesti katettava investoinnit sekä rahoitukseen liittyvät korvaukset ja pääoman palautukset. Yleensä käyttökateprosentissa tapahtuneet muutokset kertovat joko kannattavuuden muutoksista tai yrityksen toiminnan painopisteissä tai toimintatavoissa tapahtuneista muutoksista. (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 206; 218.) Käyttökateprosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

Tutkimuksessa satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten käyttökateen kehitystä arvioidaan maakuntatasolla ja suhteessa toimialaan. Kuviossa 12 on esitetty tutkimusaineiston yritysten käyttökateen mediaani, ala- ja yläkvartiili sekä koko vertailuaineiston mediaani. Kuviosta voidaan havaita, että tutkimusaineiston yritysten käyttökateen kehitys on ollut vaihtelevaa vuosina 2003–2006. Tarkasteluvuosina tutkimusaineiston mediaaniluokan yritysten liikevaihdosta on jäänyt 8,35–17,1 prosenttia käytettäväksi investointeihin, rahoitukseen liittyviin korvauksiin sekä pääoman palautuksiin, mikä on hyvä merkki alan kannattavuudesta, koska Yritystutkimusneuvottelukunnan palvelualalle antama ohjearvo on 5–15 %:a. Kannattavuus on heikentynyt vuosien 2003 ja 2004 välillä, mutta parantunut vuosien 2004 ja 2005 välillä ja jälleen heikentynyt vuosien 2005 ja 2006 välillä.



Kuvio 12 Käyttökateprosentti Satakunnassa ja vertailuaineistossa vuosina 2003–2006⁶

Kuten kuviosta 12 voidaan havaita, on satakuntalaisten yritysten kannattavuus ollut toimialaan nähden parempaa vuosina 2003 ja 2005 ja heikompaa vuosina 2004 ja 2006. Erot toimialaan nähden ovat muutaman prosenttiyksikön luokkaa vuosina 2003 ja 2004, vuonna 2005 ero on noin kolme ja vuonna 2006 noin kuusi prosenttiyksikköä. Edellä todettiin, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten toiminta on laajentunut merkittävästi vuosina 2003–2006. Käyttökateprosentin mediaanin avulla kuitenkin nähdään, että liiketoiminnan laajentuessa kannattavuus on samalla heikentynyt tarkastelujaksolla.

Käyttökateprosentti on kehittynyt samankaltaisesti ylä- ja alakvartiililuokkaan kuuluvilla yrityksillä. Kuten mediaaniluokassa, myös näissä luokissa kannattavuus on heikentynyt tarkastelukauden lopulla. Suurimpaan neljännekseen kuuluvien yritysten käyttökateprosentti on noin kaksinkertainen mediaanitasoon nähden, ja se on vaihdellut 24,3–33,8 prosentin välillä. Tutkimusaineiston yrityksistä osalla on siten palvelualan yrityksiksi melko korkea käyttökateprosentti. Pienimmän neljänneksen käyttökateprosentti on vaihdellut 2,3–5,7 %:n välillä. Vuosina 2003–2005 käyttökateprosentti on sijoittunut Yritystutkimusneuvottelukunnan palvelualalle antaman suosituksen alarajan tuntumaan, mutta vuonna 2006 käyttökateprosentti on jo selvästi suosituksen alarajaa (5 %) pienempi, mikä viestii heikosta kannattavuudesta. Yhteenvedona käyttökateprosentin perusteella voidaan todeta, että tutkimusaineistoon sisältyy kannattavuudeltaan hyvin erilaisia yrityksiä, mutta suurimmalla osalla yrityksistä kannattavuus on ollut hyvällä tasolla. Toimialaan nähden Satakuntalaisten yritysten kannattavuuden kehitys on ollut

⁶ vertailuaineisto $n_{2003} = 708$, $n_{2004} = 847$, $n_{2005} = 797$, $n_{2006} = 603$, tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$

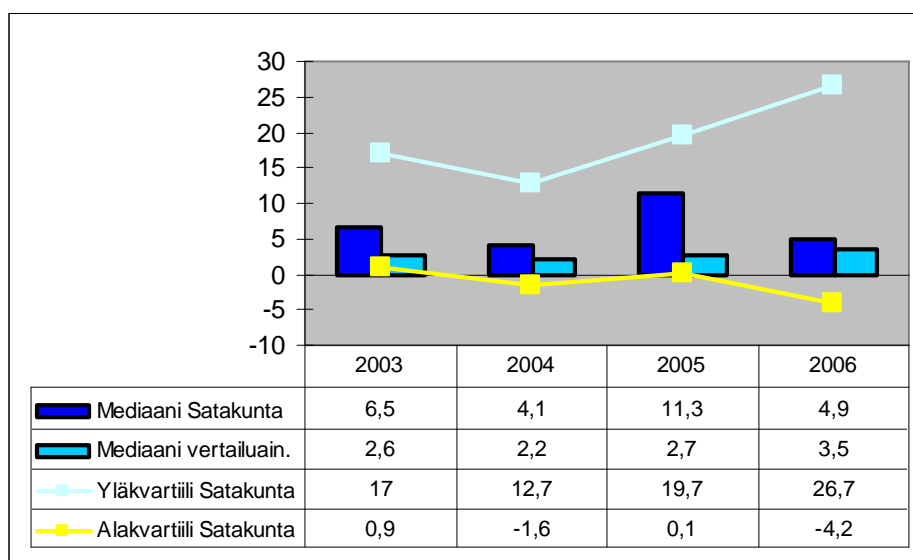
vaihtelevaa. Vuosina 2003 ja 2005 kannattavuus on ollut toimialaa parempaa ja vuosina 2004 ja 2006 heikompaa. Tarkastelujakson ensimmäisen ja viimeisen vuoden välillä kannattavuus heikentyi vajaat kahdeksan prosenttiyksikköä.

3.4.2 Sijoitetun pääoman tuotto-%

Yritystoimintaan sijoitetun pääoman tulee tuottaa enemmän kuin mihin vaihtoehtoiset sijoituskohteet pystyvät. Mikäli edellinen ei toteudu, on yritystoiminta kannattamatonta (Siikavuo 2003, 165). Edellä kannattavuuden mittarina käytetty käyttökate-% ei ottanut lainkaan huomioon yrityksen tasetta. Sijoitetun pääoman tuotto-% lasketaan sen sijaan käyttäen sekä tuloslaskelman että taseen lukuja. Sijoitetun pääoman tuotto-% on yksi käytetyimmistä kannattavuuden mittareista, ja sen avulla voidaan tarkastella pääoman tuottoa yhtäaikaaisesti sekä oman että vieraan pääoman sijoittajan näkökulmasta (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 225). Tunnusluku kuvaa yrityksen liiketoiminnan tuotosta suhteessa tuottoa vaativiin pääomiin. Tuottoa vaativat pääomat ovat oma pääoma ja korollinen vieras pääoma. Sijoitetun pääoman tuotto-% on yrityksestä ja sen toimialasta riippumaton tunnusluku. Tunnuksella tarkastellaan yritystä vain pääoman sijoittajan näkökulmasta, jolloin ainoastaan pääoman tuotto ratkaisee. (Salmi 2006, 162.) Sijoitetun pääoman tuotto-% lasketaan seuraavasti:

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-%} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

Kaavassa nettotulokseen lisätään rahoituskulut ja verot, jolloin yrityksen veronmaksupolitiikka ei vaikuta tunnuslukuun. Mikäli sama liikevaihto saadaan aikaan pienemmällä pääomalla, paranee tunnusluvun arvo (Kallunki & Kytönen 2002, 75–77). Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005, 60) mukaan sijoitetun pääoman tuotto-% on välttävällä tasolla, kun se on vähintään yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksaman keskimääräisen rahoituskuluk-%n suuruinen. Ohjevoja Yritystutkimusneuvottelukunta ei ole tunnusluvun arvioinnille antanut, joten kannattavuuden arvioinnin kriteerinä käytetään pääasiassa tunnusluvun kehitystä toimialaan nähden. Kuviossa 13 on esitetty graafisesti tutkimusaineiston sijoitetun pääoman tuotto-%n mediaani, ylä- ja alakvartiili sekä vertailuaineiston mediaani. Kuviosta voidaan havaita, että satakuntalaisten yritysten mediaani on ollut jokaisena vuonna toimialan mediaania korkeammalla tasolla. Vuonna 2005 ero toimialaan on huomattava. Kannattavuus näyttää siis olevan Satakunnassa parempi kuin toimialalla yleensä. Tunnuksella tarkastellaan yritystä vain pääoman sijoittajan näkökulmasta, jolloin ainoastaan pääoman tuotto ratkaisee. (Salmi 2006, 162.) Sijoitetun pääoman tuotto-% lasketaan seuraavasti:



Kuvio 13 Sijoitetun pääoman tuottoprosentti Satakunnassa ja vertailuaineistossa ⁷

Kuviosta 13 voidaan havaita, että satakuntalaisten yritysten sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaani on kehittynyt samankaltaisesti kuin edellä käsitellyn käyttökateprosentin mediaani. Kannattavuus on heikentynyt vuosien 2003 ja 2004 välillä, parantunut vuosien 2004 ja 2005 välillä ja jälleen heikentynyt vuosien 2005 ja 2006 välillä. Tarkastelujakson ensimmäisen vuoden 2003 ja viimeisen vuoden 2006 välillä kannattavuus on hieman heikentynyt, kuten käyttökateprosentinkin perusteella todettiin. Tarkastelujakson aikana sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaani on laskenut Satakunnassa 1,6 prosenttiyksikköä.

Suurimman neljänneksen kannattavuuden kehitys on tunnusluvun perusteella ollut nousujohteista vuodesta 2004 lähtien, ja sijoitetun pääoman tuotto on vaihdellut 12,7–26,7 prosentin välillä. Vertailuaineistossa tunnusluvun kehitys on ollut samansuuntaista vaihdellen 15–21,2 prosentin välillä. Satakunnan parhaimman neljänneksen sijoitetun pääoman tuottoprosentti on ollut jokaisena tarkasteluvuotena korkeammalla tasolla kuin vertailuaineistossa. Pienimmän neljänneksen sijoitetun pääoman tuottoprosentti on vaihdellut tarkastelujaksolla -4,2–0,9 prosentin välillä. Sijoitetun pääoman tuoton negatiivisuus tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan tuotos suhteessa tuottoa vaatimiin pääomiin on riittämätön. Pienimmän neljänneksen kannattavuus on siis melko heikolla tasolla. Myös vertailuaineiston pienemmän neljänneksen sijoitetun pääoman tuottoprosentti on kuitenkin ollut tarkastelukaudella negatiivinen ja vaihdellut (-5)–(-3,2) %:n välillä, joten pienimmän neljänneksen kannattavuus ei ole satakunnassa toimialaa heikompaa.

⁷ vertailuaineisto $n_{2003} = 753$, $n_{2004} = 924$, $n_{2005} = 823$, $n_{2006} = 635$, tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$

Yhteenvedona voidaan todeta, että sijoitetun pääoman tuottoprosentin perusteella kannattavuus on Satakunnassa paremmalla tasolla kuin toimialalla yleisesti. Tarkastelujakson aikana kannattavuus heikentyi mediaanitasolla ja alakvartiilitasolla hieman, mutta parantui yläkvartiilitasolla. Kannattavuuden tunnuslukujen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että toimialan kasvu ei ole tapahtunut täysin kannattavasti, mihin voi puolestaan olla useita syitä. Kun yrityksillä on voimakkaita kasvupyrkimyksiä, joutuvat yritykset usein tinkimään hieman kannattavuudestaan. Liikuntapalveluyritykset voivat esimerkiksi houkutellessa asiakkaita erikoistarjousilla ja kilpailijoita alhaisemmilla hinnoilla, jolloin asiakassuhde tuo yritykseen vähemmän rahaa, vaikka kulut pysyvät samoina. Tällöin liikevaihtoa saadaan toki kasvatettua, mutta kasvu tapahtuu kannattavuuden kustannuksella. Mikäli lyhyen tähtäimen kannattavuudesta tingitään kuitenkin siitä syystä, että kannattavuutta voidaan parantaa pitkällä tähtäimellä, voi kannattavuudesta tinkiminen olla lyhyellä tähtäimellä perusteltua. Liikuntapalveluiden käyttäjämäärä on kasvanut viime vuosina, minkä vuoksi yritysten on tärkeä saada osansa alalle suuntautuvasta kasvaneesta rahavirrasta. Moni liikuntapalveluyritys saattaa tinkiä kannattavuudestaan saadakseen uudet harrastajat käyttämään palveluitaan. Asiakassuhde on kuitenkin tärkeää saada jatkumaan myös tulevaisuudessa, jotta yrityksen kannattavuuden osalta tekemät uhraukset kompensoituvat pidemmällä aikavälillä. Tutkimusaineistoon sisältyy kannattavuuden suhteen hyvin erilaisia yrityksiä. Huolestuttavana piirteenä niin Satakunnassa kuin koko Suomessakin voidaan pitää sitä, että yrityksistä neljäsosalla sijoitetun pääoman tuottoprosentti on negatiivinen. .

3.5 Vakavaraisuus

Mitä vähäisempi osuus yrityksen toiminnasta on rahoitettu vieraalla pääomalla, sitä vakavaraisempi yritys on. Vakavaraisuus on yhteydessä yrityksen kykyyn selviytyä pitkän aikavälin sitoumuksista, ja yleensä vakavaraisuus kasvaa yrityksen iän mukana. Vakavaraisuus on kaikin puolin tavoiteltavaa yritystoiminnassa ja sen merkitys korostuu erityisesti huonoina aikoina. Yrityksen kyky sietää tappiota on huono, jos se ei ole vakavarainen. Lisäksi yritys voi joutua vaikeuksiin korkomaksujen kanssa tulorahoituksen ollessa syystä tai toisesta tilapäisesti vähäistä. (Siikavuo 2003, 167.) Yrityksen kyky kasvaa voi myös rajoittua huonon vakavaraisuuden johdosta, sillä rahoitusta ei myönnetä yhtä helposti kuin vakavaraiselle yritykselle (Salmi 2006, 175).

Alholan ja Lauslahden (2003, 113) mukaan yrityksen terveys on sitä parempi, mitä suurempi osuus yrityksen pääomasta on omaa, ja pelkällä omalla pääomalla toimiminen on tavoiteltavaa. Niskasen ja Niskasen (2003) mukaan oman pääoman määrää ei kuitenkaan kaikissa tilanteissa kannata päästää kasvamaan liian suureksi, koska velkaantumisella on myös etuja. Vieraan pääoman tuottovaatimus on oman pääoman tuottovaati-

musta pienempi, koska oman pääoman ehtoinen rahoitus on vieraan pääoman ehtoista rahoitusta riskialttiimpaa, ja lisäksi vieraaseen pääomaan liittyy korkojen verovähennyskelpoisuus. Velkaantumisen tietynasteista tavoiteltavuutta lisää myös velkaantumisen vipuvaikutus, jonka seurauksena yrityksen osakekohtainen tuotto kasvaa velkaantumisasteen kasvaessa. Tosin velkaantumisen vipuvaikutuksen kääntöpuolena on velkaantumisen mukana kasvava riski. Seuraavaksi käsitellään satakuntalaisten liikunta- palveluyritysten vakavaraisuutta tarkastelemalla omavaraisuutta ja suhteellista velkaantuneisuutta.

3.5.1 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste on Suomessa tavallisimmin käytetty vakavaraisuutta mittaava tunnusluku. Tunnusluvun avulla saadaan selville, miten suuri on yrityksen omien varojen osuus kokonaisrahoituksesta. Mitä enemmän omaa pääomaa yritykseen on sijoitettu, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on selvitä vieraan pääoman maksuista (Kallunki & Kytönen 2002, 81). Yritykselle on tärkeää, että sillä on käytettävissä oikea määrä pääomaa toimintaansa nähden. Toimintaan sitoutuneen pääoman jakautumista omaan ja vieraaseen pääomaan on tärkeä seurata aktiivisesti. Mitä riskialttiimpaa yrityksen toiminta on, sitä suuremman osuuden kokonaispääomasta pitäisi olla omaa pääomaa. Pääomaa tulisi olla siinä määrin kuin toiminnan laatu ja laajuus edellyttävät. Mikäli yrityksellä on ylimääräistä pääomaa, aiheutuu yritykselle turhia kustannuksia, koska pääomasta on yleensä aina maksettava korvausta. (Alhola & Lauslahti 2003, 112–113.) Omavaraisuusaste lasketaan seuraavasti:

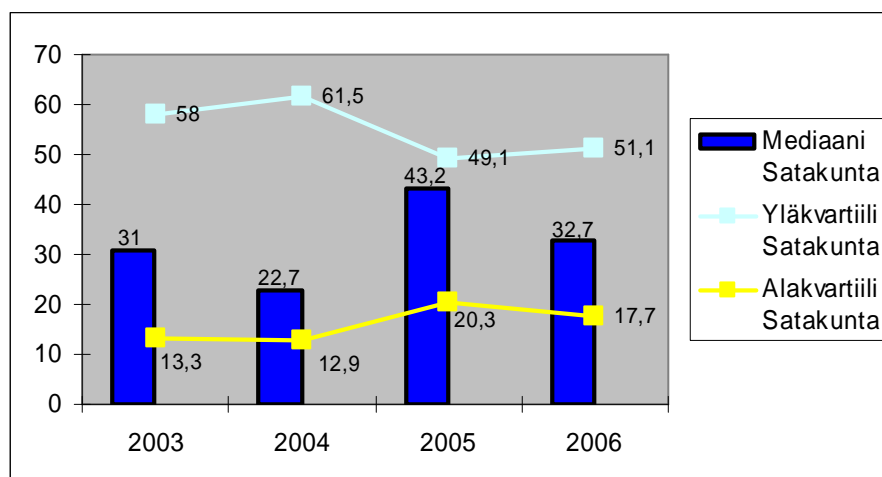
$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oikaistu oma pääoma}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} \times 100$$

Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut omavaraisuusasteen arvioinnille seuraavat ohjeavot:

Yli 40 %	hyvä
20 – 40 %	tydyttävä
Alle 20 %	heikko

Tunnusluvun arvioinnissa tulee huomioida myös yrityksen toimiala. Suhdanneherkällä alalla toimiva yritys tarvitsee korkeamman omavaraisuusasteen kuin vakaalla alalla toimiva. Palveluala luokitellaan yleensä suhdanneherkäksi alaksi, joten myös tutkimusaineiston yritykset toimivat suhdanneherkällä alalla. Omavaraisuusasteelle ei ole määritelty ylärajaa, mutta loputtomiin oman pääoman määrää ei kuitenkaan kannata

kasvattaa. Mikäli suurin osa yrityksen rahoituksesta on oman pääoman ehtoista, on yrityksen rahoitus kalliimpaa kuin vieraan pääoman ehtoista käytettäessä. Toisaalta yritys saattaa tarkoituksellisesti kasvattaa oman pääoman määrää esimerkiksi varautuakseen suureen investointiin. (Salmi 2006, 169.) Kuviossa 14 on havainnollistettu tutkimusaineiston yritysten omavaraisuusasteprosentin mediaania sekä ylä- ja alakvartiilia. Kuviossa 15 on esitetty vastaavat luvut toimialatasolla.



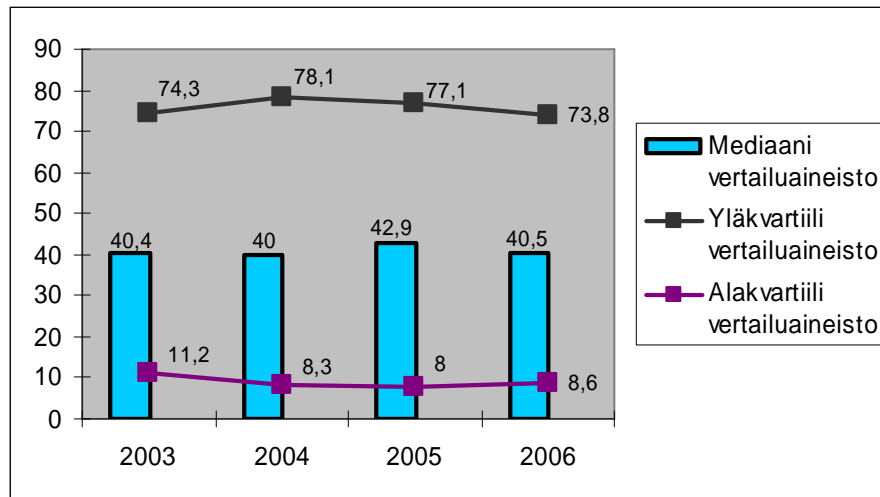
Kuvio 14 Omavaraisuusaste Satakunnassa vuosina 2003–2006⁸

Kuvion 14 perusteella voidaan todeta, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten omavaraisuusasteen mediaanin kehitys on ollut vaihtelevaa vuosina 2003–2006. Omavaraisuusaste on laskenut vuosien 2003 ja 2004 välillä, noussut vuosien 2004 ja 2005 välillä ja laskenut jälleen vuosien 2005 ja 2006 välillä. Huomionarvoista on, että tarkastelukauden aikana eli vuosien 2003 ja 2006 välillä omavaraisuusasteen mediaanissa ei ole kuitenkaan tapahtunut suurta muutosta. Omavaraisuusaste on kasvanut vuosien 2003 ja 2006 välillä vajaat kaksi prosenttiyksikköä. Omavaraisuuden kehitys on ollut tarkasteluvuosina samansuuntaista kuin kannattavuuden kehitys. Omavaraisuusasteen kehitys suhteessa sijoitetun pääoman tuoton ja käyttökateprosentin kehitykseen vahvistaa väitteen, jonka mukaan kannattavuus kerryttää varallisuutta. Omavaraisuuden paranemiseen vuonna 2005 on mahdollisesti vaikuttanut kannattavuuden koheneminen kyseisenä vuotena. Kannattavuuden parantuminen kerryttää yleensä varallisuutta, mikä näkyy omavaraisuusasteen paranemisena, mikäli raha jätetään yritykseen.

Yritystutkimusneuvottelukunnan arviointikriteerien mukaan satakuntalaisten yritysten omavaraisuus on ollut mediaanitasolla tyydyttävää vuosina 2003, 2004 ja 2006. Vuonna 2005 omavaraisuus on ollut hyvällä tasolla. Kuviossa 15 on esitetty vertailuaineiston omavaraisuusasteen mediaani, ylä- ja alakvartiili. Kuvioista voidaan havaita, että

⁸ tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$

toimialan omavaraisuusasteen mediaani on ollut jokaisena tarkasteluvuotena vähintään 40 % eli hyvällä tasolla. Tutkimusaineistoon kuuluvien satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten omavaraisuus on siten ollut toimialaa heikommalla tasolla muina vuosina paitsi 2005. Kuvioista 14 ja 15 voidaan todeta, että parhaimman neljänneksen omavaraisuusaste on ollut niin Satakunnassa kuin koko toimialallakin hyvällä tasolla tarkasteluvuosina. Satakunnan parhaimpaan neljännekseen kuuluvat yritykset eivät ole kuitenkaan yhtä omavaraisia kuin toimialan parhaimpaan neljännekseen kuuluvat.



Kuvio 15 Omavaraisuusaste vertailuaineistossa vuosina 2003–2006⁹

Kuvioista 14 ja 15 voidaan havaita, että mediaani- ja yläkvartiilitasosta poiketen pienimpään neljännekseen kuuluvien yritysten omavaraisuus on ollut Satakunnassa korkeammalla tasolla kuin vertailuaineistossa. Toimialatasolla pienimmän neljänneksen omavaraisuus on tarkastelukautena ollut jokaisena vuonna heikolla tasolla. Tutkimusaineistossa pienimmän neljänneksen omavaraisuusaste on ollut heikolla tasolla vuosina 2003, 2004 ja 2006 ja hyvällä tasolla vuonna 2005.

3.5.2 Suhteellinen velkaantuneisuus

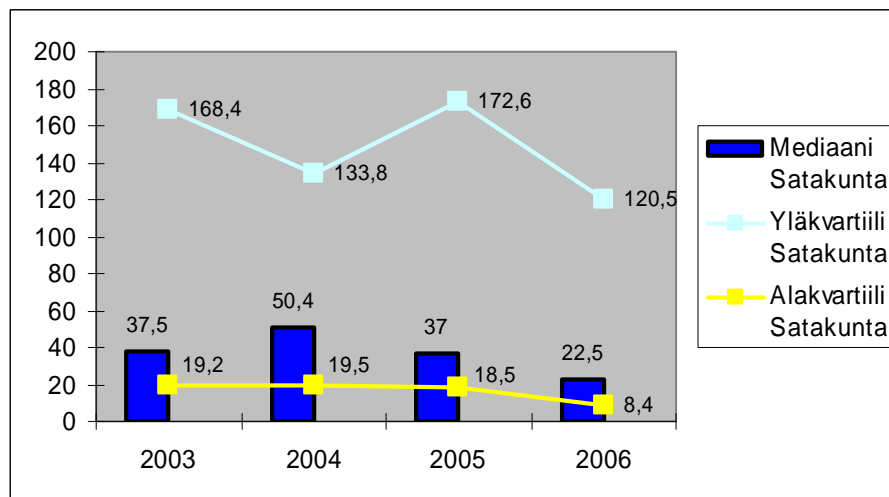
Edellä käytetty omavaraisuusaste prosentti perustui taseen pääoman määrään ja pääomarakenteen kuvaamiseen tilinpäätöshetkellä. Suhteellisessa velkaantuneisuudessa tarkastelun painopiste ei sen sijaan ole niinkään pääomarakenteen kuvaamisessa, vaan vieraan pääoman määrän arvioinnissa toiminnan volyyymia osoittavaan liikevaihtoon nähden. Omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus voivatkin antaa yrityksen velkaan-

⁹ vertailuaineisto $n_{2003} = 753$, $n_{2004} = 924$, $n_{2005} = 829$, $n_{2006} = 637$

tuneisuudesta toisistaan poikkeavaa tietoa. Suhteellinen velkaantuneisuus saattaa esimerkiksi muodostua korkeaksi, vaikka yrityksen pääomarakenne olisi tasapainossa. (Kinnunen ym. 2002, 134.) Suhteellisella velkaantuneisuudella voidaan siis tarkastella vieraan pääoman rasitusta yrityksen toiminnalle sekä velkojen merkitystä yritykselle. Tunnusluvussa vieraan pääoman määrä suhteutetaan liikevaihtoon (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 262). Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Suhteellinen velkaantuneisuus} = \frac{\text{Oikaistun taseen velat} - \text{saadut ennakot}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 100$$

Yritystutkimusneuvottelukunta ei ole esittänyt palvelualalle ohjearvoja suhteellisen velkaantuneisuuden arvioimiseksi. Leppiniemen ja Leppiniemen (2006, 263) mukaan suhteelliselle velkaantuneisuudelle ei edes voida esittää yleisiä arviointikriteereitä vaan arviointi riippuu yrityksen kyvystä saada aikaan tulorahoitusta. Tunnusluvun perusteella yrityksen vakavaraisuutta voidaan arvioida esimerkiksi katsomalla, kuinka hyvin käyttökate riittää velkojenhoidon lisäksi esimerkiksi investointien toteuttamiseen. Salmen (2006, 172) mukaan suuri määrä velkaa edellyttää korkeaa käyttökateä. Aikaisemmin todettiin että, käyttökateen mediaani oli tutkimusaineistossa vuonna 2003 17,1 %, 2004 11,3 %, 2005 16,2 % ja vuonna 2006 8,35 %. Suhteellista velkaantuneisuutta arvioitaessa huomioidaan tässä yhteydessä myös käyttökateprosentin taso, koska käyttökateen ollessa suuri, voidaan yritysten ajatella olevan kykeneväisiä toimimaan myös hieman raskaammalla velkataakalla. Kuviossa 16 on esitetty satakuntalaisten yritysten suhteellisen velkaantuneisuuden mediaani sekä ylä- ja alakvartiili.

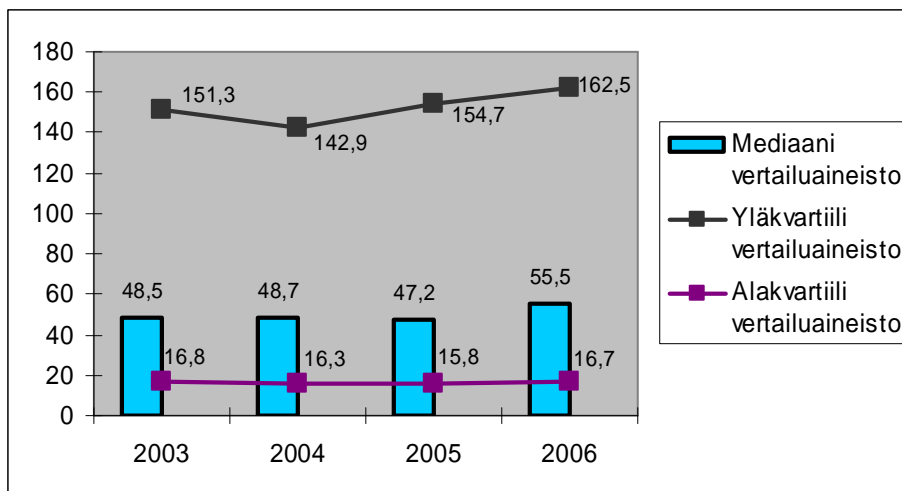


Kuvio 16 Suhteellinen velkaantuneisuus Satakunnassa vuosina 2003–2006 ¹⁰

¹⁰ tutkimusaineisto n₂₀₀₃₋₂₀₀₅ = 21, n₂₀₀₆ = 12

Kuviosta 16 voidaan havaita, että vuodesta 2004 lähtien velkojen merkitys satakuntalaisille liikuntapalveluyrityksille on mediaanitasolla pienentynyt. Kun suhteellisen velkaantuneisuuden kehitystä vertaa käyttökateprosentin kehitykseen, voidaan todeta, että ainakin vuonna 2006 kehitys on myönteistä, koska käyttökateen pienentyessä huomattavasti (noin 8 prosenttiyksikköä) myös suhteellinen velkaantuneisuus on pienentynyt huomattavasti (noin 14 prosenttiyksikköä). Vuonna 2004 suhteellisen velkaantuneisuuden kehitys ei kuitenkaan ole ollut hyvä, koska käyttökate on pienentynyt vuodesta 2003 noin kuusi prosenttiyksikköä, mutta samalla suhteellinen velkaantuneisuus on kasvanut tuntuvasti, noin 13 prosenttiyksikköä. Vuonna 2005 käyttökate ja suhteellinen velkaantuneisuus ovat liki samalla tasolla kuin vuonna 2003.

Kuviossa 17 on esitetty vertailuaineiston yritysten suhteellisen velkaantuneisuuden mediaani sekä ylä- ja alakvartiili. Kun satakuntalaisten yritysten suhteellista velkaantuneisuutta verrataan toimialan mediaaniin, nähdään, että velkojen merkitys on toimialaan verrattuna vähäisempää. Poikkeuksena on vuosi 2004, jolloin tutkimusaineiston mediaani on muutaman prosenttiyksikön korkeampi kuin vertailuaineistossa. Ottaen kuitenkin huomioon tutkimusaineiston mediaanin laskevan trendin, voidaan vieraan pääoman rasituksen ja velkojen merkityksen todeta olevan satakuntalaisille yrityksille vähäisempää kuin vertailuaineiston yrityksille.



Kuvio 17 Suhteellinen velkaantuneisuus vertailuaineistossa vuosina 2003–2006 ¹¹

Kuten kuvioista 16 ja 17 nähdään, vuonna 2003 ja 2005 tutkimusaineiston suhteellinen velkaantuneisuus on noin 10 prosenttiyksikköä vertailuaineistoa pienempi. Vuonna 2006 vastaava ero on jopa 30 prosenttiyksikköä. Satakuntalaisten yritysten suhteellinen velkaantuneisuus on pienentynyt mediaanitasolla vuosien 2003 ja 2006 välillä 15 pro-

¹¹ vertailuaineisto $n_{2003} = 715$, $n_{2004} = 861$, $n_{2005} = 787$, $n_{2006} = 599$

senttiyksikköä. Samaan aikaan vertailuaineiston yritysten suhteellinen velkaantuneisuus on noussut 7 prosenttiyksikköä. Suurimman neljänneksen suhteellinen velkaantuneisuus on merkittävää niin tutkimusaineistossa kuin vertailuaineistossakin, molemmissa noin 150 prosentin luokkaa. Tutkimusaineiston pienimpään neljännekseen kuuluvien yritysten suhteellisen velkaantuneisuus on vuosina 2003–2005 vertailuaineistoa noin kolme prosenttiyksikköä korkeammalla tasolla ja vuonna 2006 noin kahdeksan prosenttiyksikköä matalammalla tasolla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus antavat toisistaan poikkeavan kuvan liikuntapalveluyritysten vakavaraisuudesta. Pääomarakennetta kuvaava omavaraisuusaste oli mediaanitasolla Satakunnassa heikompi kuin vertailuaineistossa vuosina 2003, 2004 ja 2006. Omavaraisuus on kuitenkin parantunut tarkastelujakson aikana muutaman prosenttiyksikön. Omavaraisuus on ollut Yritystutkimusneuvottelukunnan luokituksen mukaan tyydyttävää kaikkina muina tarkasteluvuosina paitsi vuonna 2005, jolloin omavaraisuus on ollut hyvällä tasolla. Suhteellisen velkaantuneisuuden perusteella voidaan todeta, että vieraan pääoman raskaus ja velkojen merkitys on satakuntalaisille yrityksille vähäisempää kuin vertailuaineiston yrityksille, mikä on vakavaraisuuden kannalta hyvä asia. Tutkimusaineiston satakuntalaisten yritysten suhteellinen velkaantuneisuus on laskenut vuosien 2003 ja 2006 välillä 15 prosenttiyksikköä. Satakuntalaiset yritykset eivät ole olleet tarkastelujaksolla yhtä omavaraisia kuin toimialalla yleensä, mutta toisaalta vieraan pääoman merkitys ja velkaraskaus ovat yrityksille vähäisempiä kuin vertailuaineiston yrityksille.

3.6 Maksuvalmius

Kannattava liiketoiminta kerryttää yrityksen varallisuutta. Varallisuus puolestaan mahdollistaa hyvän maksuvalmiuden (Siikavuo 2003, 168). Maksuvalmius kuvaa yrityksen lyhyen aikavälin rahoituksen riittävyyttä, ja sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista maksuvelvoitteistaan ajallaan (Kallunki & Kytönen 2004, 84). Huonosta maksuvalmiudesta kertovat erääntyneet maksut, yliaikakorkojen maksu sekä kalliin lisärahoituksen käyttö. Hyvän maksuvalmiuden merkkejä ovat puolestaan kassa-alennusten hyödyntäminen ja käyttämätön sekkililimiitti (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 67). Tulorahoituksen lisäksi maksuvalmius edellyttää usein riittävää rahoituspuskuria, jolla tarkoitetaan joko rahaa tai rahaksi muutettavissa olevaa omaisuutta (Jylhä & Viitala 2001). Käytännössä yritystä voidaan pitää maksuvalmiina, jos yrityksellä on likvidejä varoja vähintään yhtä paljon kuin nopeasti erääntyviä velkoja (Alhola & Lauslahti 2003, 149). Likvideillä varoilla tarkoitetaan suppeimmillaan vain rahoja ja pankkisaamisia sekä lyhytaikaisia rahoitusarvopapereita ja muita lyhytaikaisia saamisia. Laajemmin likvidit varat voidaan määritellä sisällyttämällä niihin myös vaihto-omaisuus (Salmi

2007, 178). Tarpeettoman korkea maksuvalmius ei ole suositeltavaa, koska liian korkea maksuvalmius sitoo yrityksen omaisuutta huonosti tuottavaan kassareserviin (Alhola & Lauslahti 2003, 149). Seuraavaksi tarkastellaan satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten maksuvalmiutta quick ratio ja käyttöpääoma -tunnuslukujen avulla.

3.6.1 Quick ratio

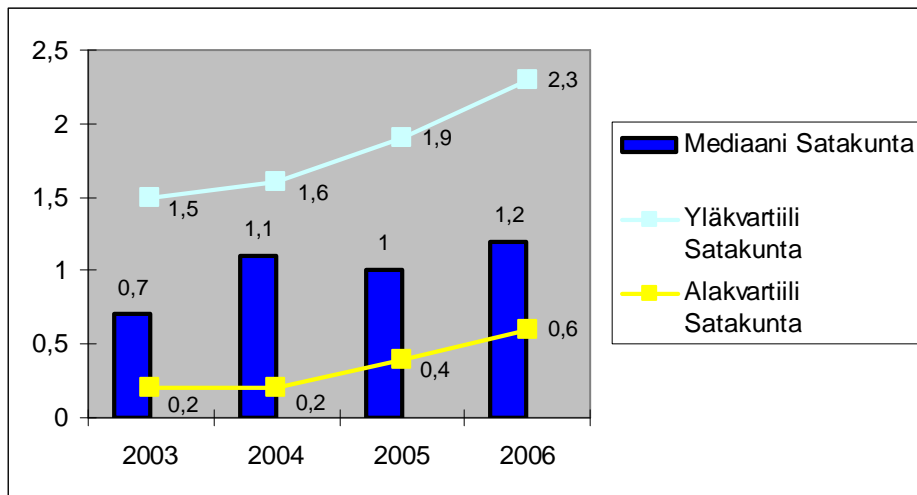
Quick ratio -tunnusluku mittaa rahoitusomaisuuden määrää lyhytaikaisen vieraan pääoman määrään verrattuna, eli tunnusluku kuvaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloista ainoastaan rahoitusomaisuudella (Yritysneuvottelukunta 2005, 66). Rahoitusomaisuutta käytetään yhteisnimityksenä lyhytaikaisille saamisille ja rahavaraille (Salmi 2007, 180). Tunnusluku soveltuu erityisesti sellaisten yritysten maksuvalmiuden tutkimiseen, joilla ei ole merkittävästi vaihto-omaisuutta (Kokkonen 1993, 78). Liikuntapalveluyrityksillä toiminnan luonne on tyypillisesti sellaista, ettei vaihto-omaisuutta ole merkittävästi, minkä vuoksi quick ratio on sopiva tunnusluku tutkimusaineiston yritysten maksuvalmiuden mittaamiseen. Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} - \text{osatuloutuksen saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

Quick ration arvioinnissa noudatetaan yleensä periaatetta, jonka mukaan rahoitusomaisuutta pitäisi olla vähintään yhtä paljon kuin lyhytaikaista vierasta pääomaa (Laitinen 1992, 202). Yrityksen maksuvalmius on sitä heikommalla pohjalla, mitä vähemmän rahoitusomaisuutta on lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan eli vuoden sisällä maksettavan velan määrään nähden (Kykkänen – Leppiniemi 2007, 148). Yritystutkimusneuvottelukunta on antanut quick ration arvioimiselle seuraavat ohjearvot:

Yli 1	hyvä
0,5 – 1	tydyttävä
Alle 0,5	heikko

Tunnusluvun arvo paranee rahoitusomaisuuden kasvaessa. Myös yrityksen tulorahoituksen kasvu parantaa yleensä tunnusluvun arvoa, koska lyhytaikaisen vieraan pääoman tarve vähenee (Kallunki & Kytönen 2002, 86–87). Kuviossa 18 on esitetty tutkimusaineiston yritysten quick ration mediaani sekä ylä- ja alakvartiili. Kuviossa 19 on esitetty vertailuaineiston yritysten vastaavat luvut.

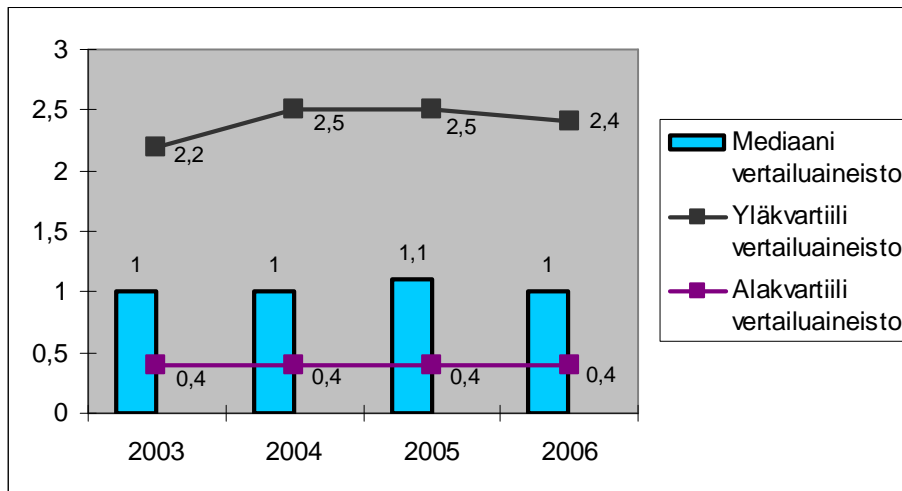


Kuvio 18 Quick ratio Satakunnassa vuosina 2003–2006 ¹²

Aikaisemmin suhteellisen velkaantuneisuuden tarkastelun yhteydessä todettiin, että velkarasituksen merkitys satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten toiminnalle on pienentynyt tarkastelukauden aikana. Omavaraisuuden todettiin puolestaan olevan vain tyydyttävällä tasolla, mutta kuitenkin parantuneen tarkastelukauden aikana hieman. Omavaraisuusasteen perusteella satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten vakavaraisuudessa olisi siis hieman parannettavaa. Kuvioista 18 voidaan havaita, että sama pätee maksuvalmiuteen. Maksuvalmius on Yritystutkimusneuvottelukunnan arviointikriteerien mukaan ollut tyydyttävää vuosina 2003 ja 2005 ja hyvää vuosina 2004 ja 2006. Positiivista on, että maksuvalmius on parantunut tarkastelujakson ensimmäisen ja viimeisen vuoden välillä niin mediaani-, ylä- kuin alakvartiilitasollakin. Tämä voi johtua siitä, että toimintaa rahoitetaan enemmän tulorahoituksella, mitä puoltaisi myös se, että velkojen merkitys yritysten toiminnalle on pienentynyt tarkastelujaksolla.

Kuvioista 19 voidaan nähdä, että toimialan maksuvalmius on ollut tyydyttävällä tasolla vuosina 2003, 2004 ja 2006 ja hyvällä tasolla vuosina 2005. Yritystutkimusneuvottelukunnan kriteereiden mukaan arvioituna koko toimialan maksuvalmius kaipaa siten hieman parannusta. Satakuntalaisten yritysten maksuvalmiuden mediaanitaso ei eroa merkittävästi toimialan mediaanitasosta. Satakuntalaisten yritysten maksuvalmius vaihtelee 0,7 ja 1,2 välillä, kun taas vertailuaineistossa maksuvalmiuden taso vaihtelee 1 ja 1,1 välillä. Satakuntalaisten yritysten maksuvalmius on ollut toimialaa heikompi vuosina 2004 ja 2006 ja parempaa vuosina 2003 ja 2005. Tarkastelukauden lopussa maksuvalmiuden taso on ollut tutkimusaineistossa 1,2 ja vertailuaineistossa 1. Satakuntalaisilla liikuntapalveluyrityksillä on siis ollut rahoitusomaisuutta enemmän kuin lyhytaikaista velkaa, mikä on maksuvalmiuden kannalta hyvä asia.

¹² tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$



Kuvio 19 Quick ratio vertailuaineistossa vuosina 2003–2006 ¹³

Satakuntalaisten yritysten parhaimman neljänneksen maksuvalmius on parantunut jokaisena tarkasteluvuotena ja vaihdellut 1,5 ja 2,3 välillä, eli maksuvalmius on ollut jokaisena vuotena hyvällä tasolla. Kuten kuviosta 19 voidaan havaita, myös vertailuaineiston parhaimman neljänneksen maksuvalmius on ollut koko tarkastelujakson ajan hyvällä tasolla ja vaihdellut 2,2 ja 2,5 välillä. Tarkastelujakson lopussa parhaimman neljänneksen maksuvalmius on ollut tutkimus- ja vertailuaineistossa miltei samalla tasolla. Tutkimusaineiston quick ratio on ollut tarkastelukauden lopussa 2,3 ja vertailuaineiston vastaava luku on ollut 2,4.

Vertailuaineiston pienimmän neljänneksen quick ratio on ollut jokaisena tarkasteluvuotena 0,4 eli heikolla tasolla. Satakuntalaisten yritysten pienimmän neljänneksen quick ratio on ollut heikolla tasolla vuosina 2003–2005 ja tyydyttävällä tasolla vuonna 2006. Vuosina 2003–2004 satakuntalaisten yritysten quick ratio on ollut 0,2 ja vuonna 2005 0,4. Tarkastelujakson lopussa satakuntalaisten yritysten pienimmän neljänneksen quick ratio on ollut 0,6 eli tyydyttävällä tasolla ja hieman parempi kuin toimialalla.

3.6.2 Käyttöpääomaprosentti

Maksuvalmiusongelmia voi syntyä paitsi riittämättömän kannattavuuden vuoksi, myös silloin, kun tuotot sitoutuvat liiketoimintaan eivätkä siksi tule kassaan asti. Maksuvalmiutta voidaan hoitaa hankkimalla likviditeettiä yrityksen ulkopuolelta oman ja vieraan pääoman muodossa, mutta tärkein keino on kuitenkin saada likviditeettiä liiketoiminnasta (Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 134). Käyttöpääoman hallinta on yksi tärkeim-

¹³ vertailuaineisto $n_{2003} = 724$, $n_{2004} = 843$, $n_{2005} = 768$, $n_{2006} = 591$

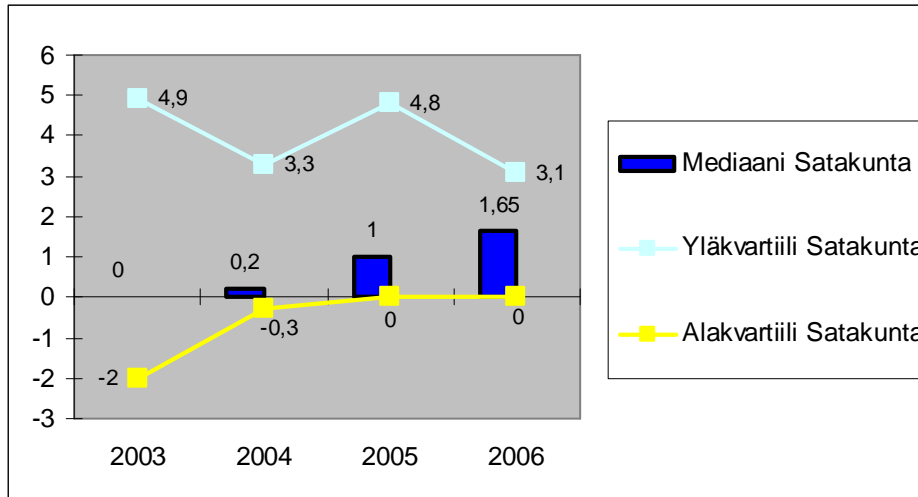
piä talouden hoidon ja johtamisen kysymyksiä (Salmi 2006, 184). Käyttöpääomaa tarkastelemalla saadaan selville, kuinka paljon juokseva liiketoiminta sitoo pääomaa. Käyttöpääomalla tarkoitetaan pelkistetysti vaihto-omaisuutta ja lyhytaikaisia saamia vähennettynä operatiivisilla korottomilla veloilla. (Rekola-Nieminen & Salmi 2004, 134.) Käyttöpääomaan sitoutunutta rahaa kuvaavat vaihto-omaisuus ja lyhytaikaiset saamiset ja sitä keventävät korottomat velat (Kykkänen & Leppiniemi 2007, 149). Mitä pienempi käyttöpääoman tarve on, sitä pienemmät ovat pääoman kustannukset, parempi pääoman tuotto ja maksuvalmius (Salmi 2006, 184). Käyttöpääomaprocentti lasketaan Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan seuraavasti:

$$\text{Käyttöpääomaprocentti} = \frac{\text{Käyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 100$$

Käyttöpääomaprocentti on vertailukelpoinen eri vuosien ja eri yritysten välillä, koska käyttöpääoma suhteutetaan liikevaihtoon, jolloin yritysten kokoerot eliminoituvat (Salmi 2006, 187). Toimiala vaikuttaa merkittävästi käyttöpääoman rooliin liiketoiminnassa (Salmi 2006, 184). Kuviossa 20 on esitetty tutkimusaineiston käyttöpääomaprocentin mediaani, ylä- ja alakvartiili. Vertailuaineistossa¹⁴ mediaani oli jokaisena vuotena nolla, joten sitä ei ole esitetty kuviossa. Liikuntapalveluyritykset toimivat palvelualalla, joten vaihto-omaisuutta on tyypillisesti vähän, ja näin ollen käyttöpääomaprocentti jää melko pieneksi.

Kuviosta 20 voidaan todeta, että tutkimusaineiston yritysten käyttöpääoman tarve on mediaanilla mitattuna hieman lisääntynyt tarkastelukaudella, mikä on maksuvalmiuden kannalta huono asia. Käyttöpääomaprocentti on ollut sekä tutkimus- että vertailuaineistossa 0 %:a vuonna 2003. Vuonna 2004 tutkimusaineiston mediaani on ollut 0,2 %:a eli aavistuksen enemmän kuin toimialalla. Vuonna 2005 tutkimusaineiston käyttöpääoman osuus liikevaihdosta on ollut 1 % ja vuonna 2006 1,65 %:a. Aikaisemmin liikevaihdon tarkastelun yhteydessä todettiin, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten liiketoiminta on laajentunut vuosien 2003 ja 2006 välillä. Koska liiketoiminnan laajentuminen tarkoittaa yleensä myös käyttöpääoman kasvua, voidaan tunnusluvun kehityksen osaltaan katsoa vahvistavan liikevaihdon yhteydessä tehtyjä päätelmiä.

¹⁴ vertailuaineistossa $n_{2003} = 618$, $n_{2004} = 747$, $n_{2005} = 674$ ja $n_{2006} = 599$



Kuvio 20 Käyttöpääomaprocentti Satakunnassa vuosina 2003–2006 ¹⁵

Kuviosta 20 voidaan nähdä, että suurimman neljänneksen käyttöpääomaprocentti on ollut tarkastelukaudella 3,1–4,9 %:a. Käyttöpääoman merkityksen voidaan todeta olevan myös näissä yrityksissä melko vähäinen. Suurimman neljänneksen saamat mediaanitasoa korkeammat arvot saattavat viestiä mediaanitasoa heikommasta maksuvalmiudesta tai pelkästään siitä, että vaihto-omaisuuden merkitys yrityksessä on tyypillistä liikuntapalveluyritystä korkeampi. Näin voi olla esimerkiksi, jos yritys palveluntarjoajan lisäksi myy pienimuotoisesti jotain, josta aiheutuu yritykselle vaihto-omaisuutta.

Pienimmän neljänneksen käyttöpääomaprocentti on ollut vuosina 2003 ja 2004 negatiivinen, mikä johtuu siitä, että korottomia velkoja on ollut enemmän kuin vaihto-omaisuutta ja lyhytaikaisia saamia yhteensä. Negatiivinen käyttöpääomaprocentti kertoo, että juoksevaan liiketoimintaan ei sitoudu pääomaa vaihto-omaisuuden ja myyntisaamisten muodossa. Päinvastoin, juoksevaa liiketoimintaa rahoitetaan korottomalla velalla, koska velkojen määrä on suurempi kuin vaihto-omaisuuden ja saamisten, mikä on maksuvalmiuden kannalta hyvä asia. Merkittävästi velkarahalla ei juoksevaa liiketoimintaa ole kuitenkaan rahoitettu, vuonna 2003 käyttöpääomaprocentti on ollut -2 prosenttia ja vuonna 2004 -0,3 prosenttia. Vuonna 2005 ja 2006 pienimmän neljänneksen käyttöpääomaprocentti on ollut 0 prosenttia eli saman verran kuin vertailuaineiston mediaaniin kuuluvilla yrityksillä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten maksuvalmius parani tarkastelukaudella quick ratiolla mitattuna, mutta toisaalta toimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrän todettiin kuitenkin kasvaneen, mikä on maksuvalmiuden kannalta huono asia. Quick ratiolla mitattuna maksuvalmiuden taso on tarkaste-

¹⁵ tutkimusaineisto $n_{2003-2005} = 21$, $n_{2006} = 12$

lujakson aikana kehittynyt tyydyttävästä hyvään. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut tasais- ta, vaan maksuvalmius on ollut vaihtelevasti tyydyttävällä ja hyvällä tasolla tarkastelu- jakson aikana. Myös koko toimialalla maksuvalmius vaihteli eri vuosina tyydyttävästä hyvään, minkä vuoksi maksuvalmiudessa olisi parannettavaa niin Satakunnassa kuin koko toimialallakin. Aikaisemmin liikuntapalveluyritysten todettiin kasvaneen voimak- kaasti tarkastelujakson aikana, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa maksuvalmiuden vain tyydyttävään tasoon joinakin vuosina, koska kasvuyrityksissä maksuvalmius usein heikkenee (Laitinen 1992, 272).

Toimialaan nähden satakuntalaisten yritysten maksuvalmiuden kehityksessä on ollut tarkasteluvuosien aikana hieman eroa. Tarkastelujakson aikana tutkimusaineiston pie- nimpään ja suurimpaan neljännekseen kuuluvat yritykset ovat koko ajan parantaneet maksuvalmiuttaan. Mediaanitason yritysten maksuvalmiuden kehitys on puolestaan ol- lut vaihtelevaa, mutta maksuvalmius on parantunut tarkastelujakson aikana myös medi- aanitasolla. Vertailuaineiston yritysten maksuvalmiuden kehitys on ollut tasaista, ja tar- kastelujakson ensimmäisenä ja viimeisenä vuonna maksuvalmius on ollut yhtä hyvä. Tarkastelukauden lopussa tutkimusaineiston mediaani- ja alakvartiili ovat toimialaa hieman paremmalla tasolla. Yläkvartiilitasolla tutkimusaineiston quick ratio oli hieman vertailuaineiston vastaavaa lukua huonompi. Erot toimialaan eivät kuitenkaan ole kovin merkittäviä. Vuonna 2006 tutkimusaineiston alakvartiili, mediaani ja yläkvartiili ovat 0,6; 1,2 ja 2,3. Vertailuaineistossa vastaavat luvut ovat 0,4; 1 ja 2,4.

3.7 Kassavirta-analyysi

3.7.1 Määritelmä

Kassavirta-analyysissä laadittavassa kassavirtalaskelmassa suoriteperusteisen tilinpää- töksen erät muokataan kassaperusteisiksi. Kassavirta-analyysin hyödyt ovat suurimmat, kun sitä käytetään muiden tilinpäätöksen analysointimenetelmien rinnalla. Kassavirta- laskelman kassajäämien avulla on mahdollista muodostaa kassaperusteisia tunnuslukuja perinteisten tilinpäätöstunnuksien tueksi. Kassavirtaperusteiset tunnusluvut täyden- tävät perinteisten tunnuslukujen antamaa kuvaa erityisesti yrityksen likviditeetin ja tulo- rahoituksen riittävyyden arvioinnissa. (Niskanen & Niskanen 2003, 20; 186.) Kassavir- talaskelman avulla ei kuitenkaan pystytä mittaamaan kannattavuutta, sillä tuotoista vä- hennetään kaikki kassaperusteiset menot, ei vain niiden aikaansaamiseksi uhrattuja me- noja (Laitinen 1994, 80).

Kassavirtojen tarkastelu on vartenotettava informaation hankkimisen väline, koska yrityksen tärkein tehtävä on sen kyky saada aikaan rahavirtaa (Salmi 2006, 200). Rahavirtoihin perustuvia laskelmia onkin jo pitkään käytetty hyväksi tilinpäätösanalyysissä (Rahoituslaskelma 2005, 8). Tilinpäätökseen liittyvien harkinnanvaraisuuksien vuoksi tuloslaskelman voitto ei ole paljoakaan tekemisissä yrityksen rahavirran kanssa. Suurin osa taseen eristä on mahdollista arvostaa eri tavoin. Ainoa yksiselitteinen ja johdonmukaisesti arvostettava varallisuuden muoto on yrityksen rahoitusvarallisuus eli kassa, pankkisaamiset ja lyhytaikaiset arvopaperit. Tuloslaskelma ja tase antavat paljon hyödyllistä tietoa talouden hallintaan ja arviointiin, mutta rahavirroista ja niiden vaikutuksista kassan määrään ne antavat vain niukasti tietoa. (Salmi 2006, 200–201.) Kassavirran etuna perinteiseen tuloslaskelmaan nähden on myös se, että se reagoi nopeammin toiminnassa tapahtuviin muutoksiin (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 53).

Yrityksen virallisen tilinpäätöksen laadinnassa noudatetaan suoriteperusteista ajattelua. Rahavirtalaskelmissa menot ja tulot rekisteröidään eri tavalla kuin suoriteperusteisessa tilinpäätöksessä. Merkittävimmät erot syntyvät myynnin kassaanmaksujen, ostojen kassastamaksujen sekä investointien ja poistojen rekisteröintiajankohdalla (Niskanen & Niskanen 2003, 165). Suoriteperusteisessa kirjaustavassa meno kirjataan kuluksi sille tilikaudelle, jolla suorite on vastaanotettu. Vastaavasti tulo kirjataan tuotoksi, kun suorite on luovutettu. Liikevaihtoa voi siis kasvattaa myynti, josta ei todellisuudessa ole vielä saatu maksua. Suoriteperusteisen kirjaustavan johdosta yrityksen kassavirrat eivät ole suoraan luettavissa tilinpäätöksestä. Rahavirtalaskelmat eivät pyri kohdistamaan menoja ja tuloja eri tilikausille, jolloin jaksottamisen ongelmilla ei ole vaikutusta analyysiin. (Kallunki & Kytönen 2004, 94.)

Rahavirtojen tutkimiseksi on olemassa muutamia vaihtoehtoisia laskentamalleja, mutta kaikkien niiden tarkoitus on selvittää yrityksen kyky saada aikaan rahavirtaa. Toisaalta laskelmien avulla pyritään myös arvioimaan yrityksen kykyä vaikuttaa omaan kassavirtaansa (Räty 2005, 39–41). Kallungin (2004, 97) mukaan kassavirtalaskelma on ehkä käytetyin rahavirtalaskelmien tyyppi. Kassavirtalaskelmassa rahanlähteet ja rahan käyttö eritellään ja kassamyyntituloista vähennetään kassastamaksuja niiden etuoikeusjärjestyksessä (Aho & Rantanen 1993, 118). Etuoikeusjärjestyksellä tarkoitetaan sitä, kuinka välttämätöntä yrityksen on selviytyä tietystä maksusta (Kallunki & Kytönen 2004, 105). Kassavirtalaskelmassa myyntituloista katetaan ensin juoksevan toiminnan menot, sitten rahoituskulut, verot, voitonjaon erät ja viimeiseksi investoinnit ja lainojen lyhennykset (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 44). Tulorahoituksen riittävyys eri rahankäyttökohteisiin ilmenee kassajäämistä (Aho & Rantanen 1993, 119). Kassavirtalaskelman toiminta-, rahoitus- ja investointijäämien avulla selviää, missä vaiheessa tulorahoitus on loppunut ja milloin yritys on joutunut turvautumaan oman tai vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen menojensa kattamiseksi. Jäämille ei ole olemassa numeerisia tavoitearvoja, mutta niistä voidaan päätellä kehityksen suuntaa. Taloudellisia toi-

mintaedellytyksiä arvioitaessa kassavirtalaskelma on tarpeellista laatia 3–5 peräkkäistä vuodelta, jotta kokonaiskuva on luotettavampi ja eri vuosien väliset satunnaiset heilahdelliset tasoittuvat (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 50–51). Yksittäisinä tilikausina jäämät saattavat heilahdella voimakkaastikin. Alhaisen tai negatiivisen jäämän syynä voi olla myös se, että yritys on käyttänyt kyseessä olevalla tilikaudella menojaan maksamiseen sille aikaisemmin syntyneitä kassavarantoja (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 50). Kassavirtalaskelman kaava on esitetty liitteessä 2.

Tutkimuksessa rahavirtojen tarkastelussa käytettäväksi laskelmatyypiksi on valittu kassavirtalaskelma, joka laaditaan kolmesta yrityksestä vuosilta 2003–2006. Kassavirtalaskelman jäämien tarkastelun lisäksi kassavirtalaskelmien tulkinnassa hyödynnetään jäämien avulla muodostettuja kassavirtapohjaisia tunnuslukuja. Tunnuslukujen valinta on tehty punnitsemalla toisaalta tunnuslukujen antamaa informaatiota, toisaalta tunnuslukujen tarkoituksenmukaisuutta ja soveltuvuutta tutkimusaineiston yrityksille. Kassavirtapohjaisina tunnuslukuina kassavirta-analyysissä käsitellään kassaperusteinen käyttökateprosentti, etuoikeutettujen maksujen osuus kassamyyntituloista, verorasitus, rahoituskulurasitus, osinkorasitus, rahoitusjäämäprosentti, investointien tulorahoitusprosentti sekä lopuksi investointijäämä suhteessa kassamyyntituloihin.

3.7.2 Toimintajäämä

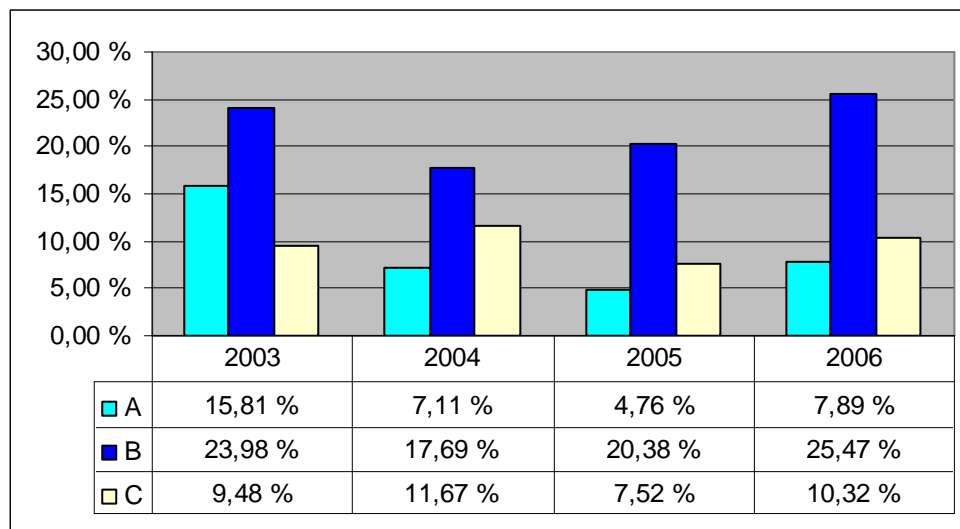
Kassavirtalaskelman ensimmäinen välisumma on toimintajäämä, joka kertoo myyntitulojen jäljellä olevan määrän, kun varsinaisen toiminnan aiheuttamat kassamenot on vähennetty (Kallunki & Kytönen 2004, 218). Toimintajäämän positiivisuus on edellytys sille, että yritystä voidaan pitää kannattavana ja maksuvalmiina. Kasvuyrityksillä toimintajäämä voi olla poikkeuksellisesti negatiivinen, koska käyttöpääoman kasvu sitoo kassavaroja (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51). Tutkimusaineiston yritysten toimintajäämät ovat olleet koko tarkastelukauden ajan positiiviset. Yritykset ovat kyenneet rahoittamaan tulorahoituksellaan liiketoiminnan juoksevat menot ja muut kulut, eli toiminta näyttää olevan terveellä pohjalla. Toimintajäämät ovat nähtävissä liitteenä olevista kassavirtalaskelmista. Laskelmista voidaan havaita, että tarkastelukaudella yritysten toimintajäämien kehitys on ollut vaihtelevaa, eikä toimintajäämien kehityksessä ole selkeää trendiä. Tarkastelujakson ensimmäisen ja viimeisen vuoden välillä yritysten B ja C toimintajäämä parani hieman, mutta yrityksen A toimintajäämä heikkeni kohtalaisesti, pysyen kuitenkin vielä selkeästi positiivisena.

Yrityksen rahoituksellista pelivaraa voidaan kuvata kassaperusteinen käyttökateprosentti -tunnusluvulla. Suhteuttamalla toimintajäämä kassamyyntituloihin saadaan selville, kuinka suuri osuus kassamyyntituloista jää jäljempänä katettavien kassastamaksujen maksamiseen. Mitä suuremman arvon tunnusluku saa, sitä enemmän rahoituksellista

pelivaraa yrityksellä on (Kallunki & Kytönen 2004, 106). Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Kassaperusteinen käyttökate - \%} = \frac{\text{Toimintajäämä}}{\text{Kassamyynnitulot}} \times 100$$

Kuviossa 21 on esitetty tutkimusaineiston yritysten kassaperusteiset käyttökateprosentit vuosilta 2003–2006. Kuviosta voidaan havaita, että yrityksen B rahoituksellinen pelivara on ollut tutkimusaineiston yrityksistä suurin koko tarkastelukauden ajan. Lyhytvaikutteisten kassamenojen vähentämisen jälkeen yrityksellä B on jäänyt vielä keskimäärin runsas 20 prosenttia myöhemmin vähennettävien kassastamaksujen osalle.



Kuvio 21 Kassaperusteinen käyttökateprosentti vuosina 2003–2006.

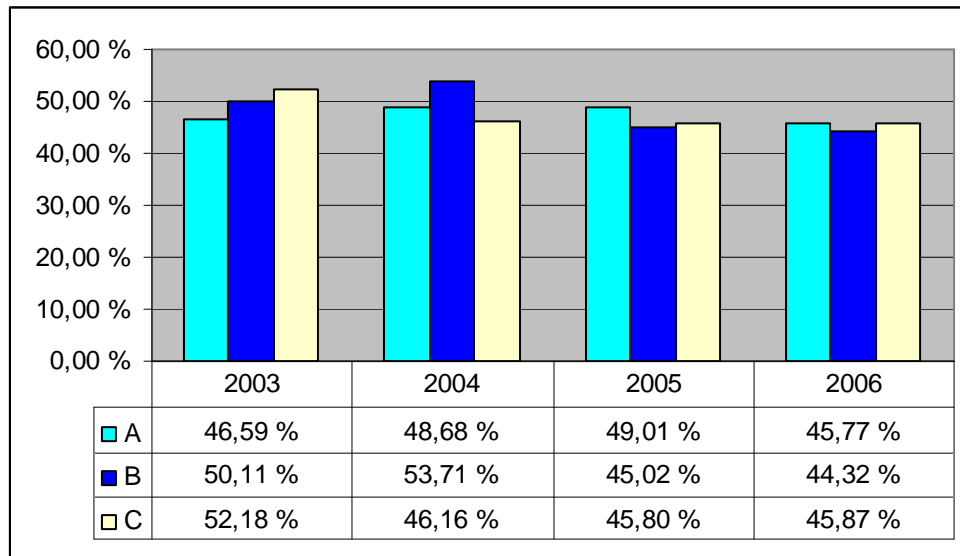
Kuten kuviosta 21 voidaan havaita, on yritysten A ja C rahoituksellinen pelivara ollut yritystä B vaatimattomampaa. Yrityksen A kassaperusteinen käyttökateprosentti on ollut tarkastelukaudella keskimäärin noin vajaa 10 prosenttia, kuten myös yrityksen C kassaperusteinen käyttökateprosentti. Yrityksillä A ja C on siis jäänyt lyhytvaikutteisten menojen jälkeen noin 10 prosenttia kassamyynnituloistaan myöhemmin vähennettävien kassastamaksujen osalle.

Ennen toimintajäämää kassamyynnituloista vähennetään muun muassa henkilöstökulut ja ostomaksut. Jakamalla ostomaksut, henkilöstökulut ja ulkopuoliset palvelut kassamyynnituloilla saadaan selville, kuinka suuri osuus kassamyynnituloista kuluu etuoikeusjärjestyksessä ensimmäisenä oleviin palkka-, tarvike- ja raaka-aineostoihin. Liiketoiminnan ei voida katsoa olevan terveellä pohjalla, mikäli kassatulot eivät riitä etuoikeutettuihin maksuihin (Kallunki & Kytönen 2004, 107–108). Etuoikeutettujen maksujen osuus kassamyynnituloista -tunnusluku lasketaan seuraavasti:

Etuoikeutettujen maksujen osuus kassamyyntituloista

$$= \frac{\text{Ostomaksut} + \text{Henkilöstökulut} + \text{Ulkopuoliset palvelut}}{\text{Kassamyyntitulot}} \times 100$$

Kuviossa 22 on havainnollistettu tutkimusaineiston yritysten etuoikeutettujen maksujen osuutta kassamyyntituloista. Kuviosta voidaan havaita, että tunnusluvun saamat arvot eivät eroa merkittävästi yritysten A, B ja C välillä. Keskimäärin etuoikeutettuihin maksuihin on kulunut kaikilla yrityksillä noin vajaa 50 prosenttia kassamyyntituloista. Vuosina 2003–2006 etuoikeutettujen maksujen osuus kassamyyntituloista on ollut yrityksillä A ja C keskimäärin 47,5 prosenttia, yrityksellä B etuoikeutettuihin maksuihin on kulunut keskimäärin 48,3 prosenttia.



Kuvio 22 Etuoikeutettujen maksujen osuudet kassamyyntituloista

Kuten kuviosta 22 on nähtävissä, on yritysten A, B ja C etuoikeutettujen maksujen osuus kassamyyntituloista vähentynyt tarkastelujakson ensimmäisen ja viimeisen vuoden välillä. Tämä tarkoittaa, että tulorahoitusta jää enemmän muiden menojen kattamiseen. Tunnusluvun saamat samankaltaiset arvot eri yritysten välillä johtuvat yritysten kulurakenteiden yhdenmukaisuudesta ostomaksujen ja henkilöstökulujen suhteen.

Yritystoimintaan kuuluu luonnollisena osana voitonjako, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan verottajalle maksettuja veroja, osakkeenomistajille maksettuja osinkoja sekä vieraan pääoman sijoittajille maksettavia korkoja. Yrityksen voitonjakorasitusta voidaan mitata suhteuttamalla voitonjakoerät toimintajäämään. Voitonjakoerät suhteutetaan kassajäämistä juuri toimintajäämään, koska toimintajäämä kertoo voitonjakoon käytettävissä olevan tulorahoituksen määrän. Voitonjakomittareita ovat verorasitus, rahoituskulurasitus ja osinkorasitus -tunnusluvut. Yrityksen voitonjakorasitus on sitä suurempi, mitä

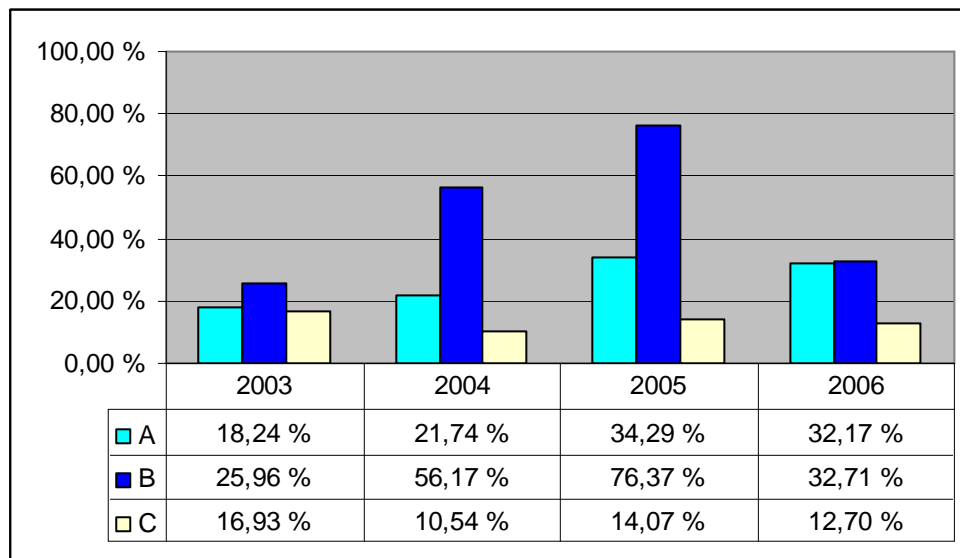
suuremmat arvot tunnusluvut saavat. (Kallunki & Kytönen 2004, 109–110.) Tunnusluvut lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{Verorasitus} = \frac{\text{Veromaksut}}{\text{Toimintajäämä}} \times 100$$

$$\text{Rahoituskulurasitus} = \frac{\text{Rahoituskulut}}{\text{Toimintajäämä}} \times 100$$

$$\text{Osinkorasitus} = \frac{\text{Osingot}}{\text{Toimintajäämä}} \times 100$$

Kuviossa 23 on esitetty, kuinka suuri osa yritysten A, B ja C toimintajäämästä kuluu voitonjakomaksuihin, eli veroihin, osinkoihin sekä vieraan pääoman korkomaksuihin. Kuviosta voidaan havaita, että yritysten voitonjakorasitus on vaihdellut tarkastelujaksolla vuodesta toiseen melko paljon. Voitonjakorasitus näyttää olleen suurin yrityksellä B, toiseksi suurin yrityksellä A ja pienin yrityksellä C. Yrityksen A keskimääräinen voitonjakorasitus on tarkastelujaksolla ollut 27 prosenttia, yrityksen B 48 prosenttia ja yrityksen C 14 prosenttia. Yrityksellä A on siis jäänyt keskimäärin 73 %, yrityksellä B 52 % ja yrityksellä C 86 % investointeihin. Yritysten tulorahoitus on siis varsin hyvä.



Kuvio 23 Voitonjakorasitus vuosina 2003–2006

Voitonjakorasituksen kokonaismäärä muodostuu yrityksillä A, B ja C toisistaan melko poikkeavalla tavalla. Vuonna 2003 yrityksen A toimintajäämästä kului 11,45 % veroihin, 6,78 % rahoituskuluihin ja 0 % osinkoihin, koska osinkoja ei kyseisenä vuonna maksettu lainkaan. Samana vuonna yrityksen B toimintajäämästä kului 20,2 % veroihin

ja 5,76 % osinkoihin. Rahoituskulut puolestaan eivät vähentäneet pienivelkaisen yritys B:n toimintajäämää lainkaan. Yritystä B enemmän vieraan pääoman ehtoista rahoitusta omaavan yritys C:n voitonjakorasitus muodostui sen sijaan kokonaan rahoituskuluista paitsi kyseisenä vuonna, myös muina tarkasteluvuosina. Tappiollista tulosta lähes koko tarkastelukauden ajan tehnyt yritys C ei maksanut veroja eikä osinkoja lainkaan vuosina 2003–2006. Yrityksen C voitonjakorasituksen vaihtelut perustuvat siten vieraan pääoman ehtoisessa rahoituksessa tapahtuneisiin muutoksiin.

Vuonna 2004 yrityksen B voitonjakorasitus kasvoi merkittävästi johtuen veroista ja osingoista. Verojen osuus toimintajäämästä oli 34,95 %, rahoituskulujen 0,09 % ja osinkojen 21,13 %. Yrityksen A voitonjakorasitus muodostui vuonna 2004 veroista 0,24 %, rahoituskuluista 14,38 % ja osingoista 7,12 %. Verorasitus oli kyseisenä vuonna olematon tappiollisen tuloksen vuoksi, mutta lisääntynyt lainamäärä kasvatti rahoituskulurasisitusta ja maksetut osingot lisäsivät voitonjakorasitusta hieman edellisvuodesta.

Vuonna 2005 yrityksen B verojen osuus toimintajäämästä oli 29,38 %, rahoituskulujen 0,05 % ja osinkojen 46,94 %. Yrityksen B voitonjakorasitus kasvoi huomattavasti edellisestä vuodesta suurehkoista osingoista johtuen. Yrityksen A voitonjakorasitus kasvoi niin ikään edellisestä vuodesta. Toimintajäämästä 14,03 % kului veroihin ja 20,26 % rahoituskuluihin. Osinkoja ei kyseisenä vuotena maksettu. Rahoituskulut eivät kasvaneet edellisvuodesta, mutta pienentyneen toimintajäämän vuoksi rahoituskulujen rasisitus yritykselle kasvoi.

Vuonna 2006 yrityksen B voitonjakorasitus väheni merkittävästi johtuen edeltävää vuotta maltillisemmista osingoista. Voitonjakorasituksesta 20,08 % tuli veroista ja 12,63 % osingoista. Rahoituskulut eivät pienivelkaisen yritys B:n toimintaa edelleenkään juuri rasittaneet. Yritys A:n voitonjakorasituksesta 6,12 % tuli veroista, 20,93 rahoituskuluista ja 5,11 % osingoista. Osinkorasitus lisääntyi, mutta vähentynyt verorasitus alensi voitonjakorasitusta kokonaisuudessaan edellisestä vuodesta.

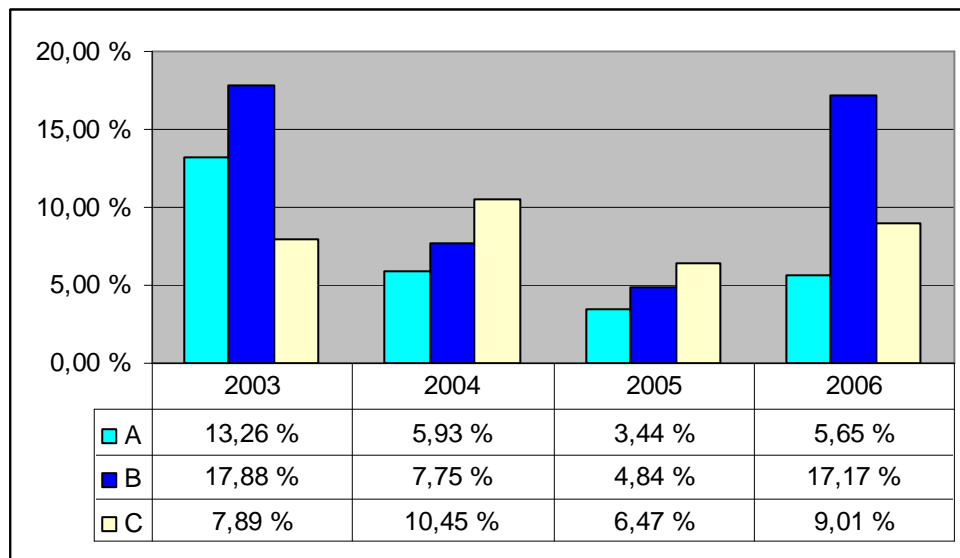
3.7.3 Rahoitusjäämä

Rahoitusjäämä kertoo, paljonko tulorahoituksesta on jäljellä toiminnan kulujen, nettorahoituskulujen sekä verojen ja voitonjaon jälkeen. Rahoitusjäämää voidaan pitää kannattavuuden nollarajana. Positiivinen rahoitusjäämä merkitsee, että yritys kykenee ainakin osittain suorittamaan investointinsa tulorahoituksella ja mahdollisesti myös lyhentämään tulorahoituksella velkojaan. Mikäli rahoitusjäämä on jatkuvasti negatiivinen, kasvaa yrityksen velkaantuminen, koska yrityksen on käytettävä pääomarahoitusta juoksevien kassastamaksujen kattamiseen. (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51; Kallunki & Kytönen 2004, 106–107.) Tutkimusaineiston yrityksistä jokaisen rahoitusjäämä on positiivinen koko tarkastelukauden ajan, mikä tarkoittaa, että tulorahoitusta on riittänyt

myös investointeihin sekä vieraan pääoman takaisinmaksuihin. Rahoitusjäämät ilmenevät toimintajäämän tavoin liitteenä olevista kassavirtalaskelmista. Yritysten vertailussa eri yritysten välisten kokoerojen vaikutus voidaan eliminoida tarkastelemalla rahoitusjäämää rahoitusjäämäprosentti -tunnusluvun avulla. Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Rahoitusjäämä - \%} = \frac{\text{Rahoitusjäämä}}{\text{Kassamyyntitulot}} \times 100$$

Kuviossa 24 on havainnollistettu tutkimusaineiston yritysten rahoitusjäämäprosentteja vuosina 2003–2006. Kuvioista voidaan havaita, että toimintajäämältään vahvimman yritys B:n rahoitusjäämä on vaihdellut tarkasteluvuosina voimakkaasti. Vaihtelu johtuu suurimmilta osin osingonjaosta. Vuosina 2004 ja 2005 on maksettu melko paljon osinkoa suhteessa kassamyyntituloihin. Yrityksen B tilanne näyttää tulo-rahoituksen riittävyyden suhteen hyvältä, yritykselle on tarkastelukauden aikana jäänyt keskimäärin 12 prosenttia tulo-rahoituksesta käytettäväksi investointeihin.



Kuvio 24 Rahoitusjäämäprosentti vuosina 2003–2006

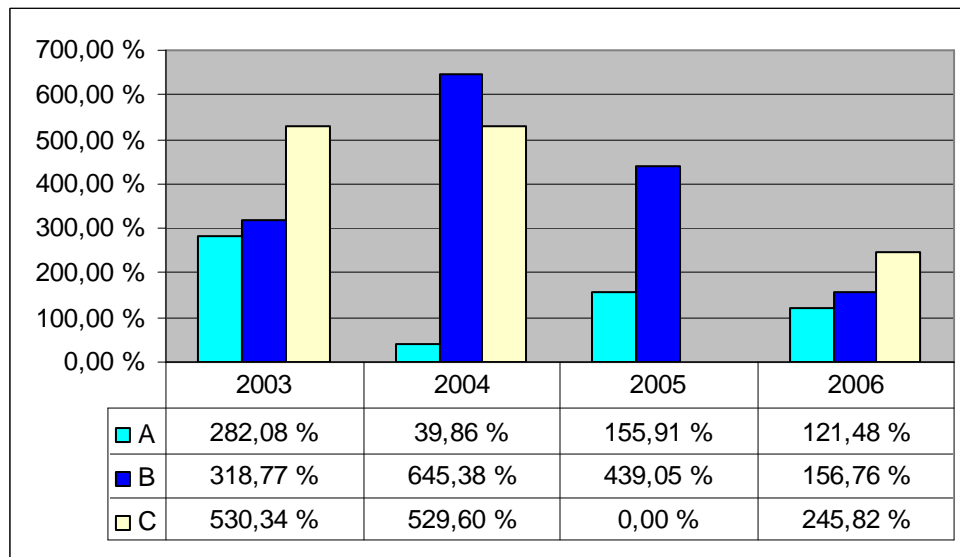
Kuviosta 24 voidaan nähdä yritysten A, B ja C rahoitusjäämäprosentin kehitys vuosina 2003–2006. Yrityksen A rahoitusjäämän vaihtelu tarkasteluvuosien välillä ei johdu erityisesti mistään rahoituksellisesta erästä. Yrityksen A rahoitusjäämän vaihtelu mukailee toimintajäämän kehitystä tarkastelukaudella, eli syyt rahoitusjäämän toisina vuosina korkeampaan ja toisina vuosina matalampaan tasoon ovat peräisin varsinaiseen toimintaan liittyvien menojen vaihtelusta. Yrityksen C rahoitusjäämän kehitys noudattelee niin ikään toimintajäämän kehitystä. Rahoitusjäämän vaihtelut yrityksellä C johtuvat pääasiassa toimintajäämää edeltävistä varsinaiseen toimintaan liittyvistä menoista.

Edellä todettiin, että rahoitusjäämän ollessa positiivinen yritys pystyy kattamaan ainakin osan investoinneistaan tulo-rahoituksellaan. Usein tulo-rahoitus ei kuitenkaan ko-

konaisuudessaan riittä kattamaan investointeja, vaan yritys joutuu turvautumaan myös pääomarahoitukseen joko oman tai vieraan pääoman muodossa (Kallunki & Kytönen 2004, 109). Investointien tulorahoitusosuus -tunnusluvun avulla saadaan selville, kuinka suuri osuus investoinneista on rahoitettu tulorahalla (Niskanen & Niskanen 2003, 190). Tunnusluku lasketaan seuraavasti:

$$\text{Investointien tulorahoitusosuus} = \frac{\text{Rahoitusjäämä}}{\text{Investointimaksut}} \times 100$$

Korkeaa investointien tulorahoitusosuutta pidetään merkinä hyvästä pääoman takaisinmaksukyvyistä sekä alhaisesta rahoitusriskistä (Kallunki & Kytönen 2004, 109). Kuviossa 25 on havainnollistettu tutkimusaineiston yritysten investointien tulorahoitusosuutta.

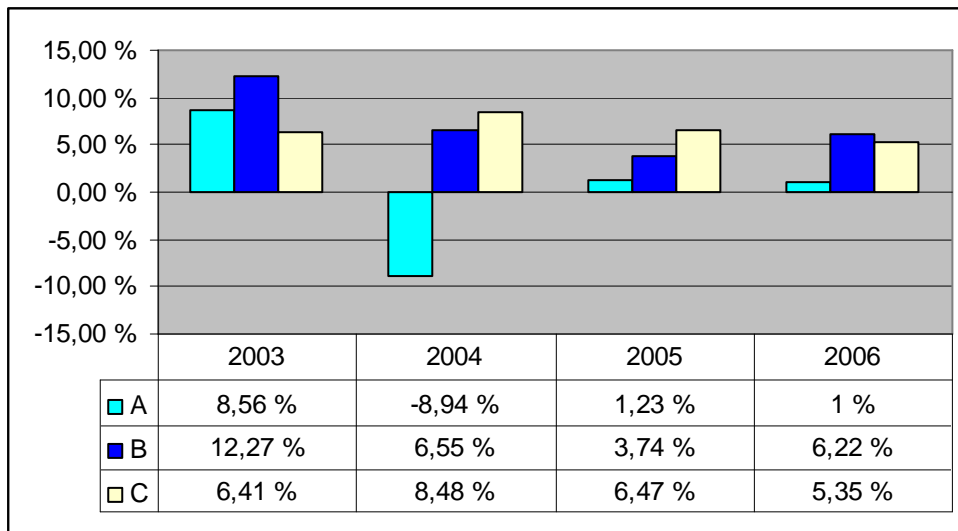


Kuvio 25 Investointien tulorahoitusosuus 2003–2006

Kuviosta 25 ilmenevät tutkimusaineiston yritysten investointien tulorahoitusosuudet. Tunnusluvun saamat arvot ovat jokaisella yrityksellä pääasiallisesti erittäin hyvät. Yritykset ovat pääosin pystyneet rahoittamaan investointinsa tulorahoituksella ja useimmiten rahaa on jäänyt vielä ylikin. Tunnusluku viestii siten tutkimusaineiston yritysten olevan takaisinmaksukykyisiä sekä omaavan alhaisen rahoitusriskin. Yritykset ovat pystyneet rahoittamaan investointinsa pelkästään tulorahoituksella yhtä poikkeusta lukuun ottamatta: vuonna 2004 yritys A:n investoinneista on rahoitettu tulorahoituksella poikkeuksellisesti vain osa, noin 40 prosenttia. Syynä alhaisempaan tulorahoitusosuuteen voidaan kuitenkin katsoa olevan ennemminkin poikkeuksellisen suuret investoinnit kuin tulorahoituksen vähäisyys. Yritys C:n investointien tulorahoitusprosentti on vuonna 2005 nolla, koska yritys ei tehnyt kyseisenä vuonna investointeja.

3.7.4 Investointijäämä

Kassavirtalaskelman viimeisen välisumman – investointijäämän – positiivisuus tarkoittaa, että tulorahoitus on riittänyt aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin sekä sijoitusomaisuuteen tehtyihin investointeihin. Investointijäämän jälkeisten erien muutos kertoo, miten mahdollinen tulorahoituksen riittämättömyys on katettu, tai miten positiivinen jäämä on käytetty (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51). Kuviossa 26 on esitetty yritysten A, B ja C investointijäämät suhteessa kassamyyntituloihin vuosina 2003–2006.



Kuvio 26 Investointijäämä suhteessa kassamyyntituloihin

Kuten kuvio 26 voidaan havaita, tutkimusaineiston yritysten tulorahoituksen riittävyys näyttää varsin hyvältä. Tosin investointijäämä on pienentynyt jokaisella yrityksellä hieman tarkastelukauden aikana. Tarkasteluvuosina yritykset ovat pystyneet rahoittamaan investointinsa pääsääntöisesti pelkällä tulorahoituksella. Tulorahoitus ei ole riittänyt investointeihin ainoastaan yritys A:lla vuonna 2004, jolloin yritys teki toimintaansa nähden mittavan investoinnin. Yritys A kattoi tulorahoituksen riittämättömyyden ottamalla vieraan pääoman ehtoista lainaa. Vuonna 2003 ja 2005 yritys A käytti investointien jälkeen jäljelle jääneen tulorahoituksen pääasiassa vieraan pääoman takaisinmaksuihin.

Yritys B on käyttänyt positiivisen investointijäämän pääasiassa likvidien varojen kasvattamiseen. Yritys C on sen sijaan pääasiallisesti lyhentänyt investointien jälkeen jäljelle jääneellä tulorahoituksella vieraan pääoman ehtoisia lainojaan. Positiivisen investointijäämän käyttöä ja riittämättömän tulorahoituksen kattamista eri yrityksillä voi tarkastella lähemmin liitteenä olevista kassavirtalaskelmista.

Yhteenvedon yrityksiä A, B ja C tehdyn kassavirta-analyysin perusteella voidaan todeta seuraavaa: yritysten tulorahoituksen riittävyys ja likviditeetti ovat kunnossa. Yri-

tysten toiminta-, rahoitus- ja investointijäämät ovat pääsääntöisesti positiivisia, mikä kertoo tulorahoituksen olevan riittävää. Vaikka yritykset edustivat perinteisillä tilinpäätöstunnusluvuilla mitattuna välttävää (A), hyvää (C) ja erinomaista (B) talousluokkaa, oli heikompienkin yritysten tulorahoitus kuitenkin pääsääntöisesti riittävää. Toki kassavirtaperusteisissakin tunnusluvuissa näkyivät yritysten väliset jo perinteisillä tilinpäätöstunnusluvuilla havaitut erot. Esimerkiksi erinomaiseksi perinteisillä tilinpäätöstunnusluvuilla luokitellun yritys B:n toimintajäämä oli paras tutkimusaineiston yrityksistä. Yrityksen B vakavaraisuudesta puolestaan viestii se, että yrityksen rahoituskulurasitus on hyvin pieni. Yritys pystyy rahoittamaan toimintaansa suurelta osin tulorahoituksellaan, ja vieraan pääoman rahoituksen merkitys on yritykselle vähäisempi kuin yrityksille A ja C. Kassavirta-analyysin avulla voitiin havaita, että perinteisillä tilinpäätöstunnusluvuilla välttäväksi luokitellulla yrityksellä ei ehkä todellisuudessa menekään niin heikosti kuin perinteiset tunnusluvut antavat ymmärtää. Tämän vuoksi kassavirta-analyysi täydentää hyvin tilinpäätöksen arvioijan informaatiotarvetta, erityisesti tulorahoituksen riittävyyden ja likviditeetin osalta. Kassavirta-analyysi antaa erittäin positiivisen kuvan Satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten tulorahoituksen riittävydestä. Tulorahoitus on ollut pääosin riittävää ja rahaa on jäänyt jopa ylikin.

4 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

4.1 Kriittisten menestystekijöiden määrittely

Kriittisiä menestystekijöitä hyödynnetään määriteltäessä tekijöitä, joihin organisaatioiden tulisi keskittyä menestyäkseen. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on tärkeää muun muassa sen vuoksi, että yritykset osaisivat parantaa kykyään vastata kriittisiin menestystekijöihin. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen auttaa yrityksiä myös arvioimaan, ovatko he tarpeeksi kyvykkäitä liiketoiminnan menestykselle kriittisillä alueilla (Vaneeva 2008). Lisäksi kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen auttaa yrityksiä korostamaan suunnittelu-, laskenta- ja seurantajärjestelmissään oikeita asioita (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 300–301).

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan rajallista määrää yritystoiminnan osa-alueita, joilla saavutetut hyvät tulokset takaavat sen, että yrityksen toiminta on menestyksestä ja kilpailukykyistä. Kriittiset menestystekijät ovat avainalueita, joilla yrityksen on onnistuttava liiketoiminnassa menestyäkseen ja tavoitteet saavuttaakseen (Bullen & Rockart 1981, 7). Mikäli yritys epäonnistuu kriittisten menestystekijöiden suhteen, on epäonnistumista mahdotonta tai vaikeaa korvata muilla menestystekijöillä (Lecklin 2002, 24).

Menestystekijät voidaan nähdä yrityksen kilpailuedun lähteinä ja kilpailuetu puolestaan yrityksen menestyksen lähteenä. Menestystekijät perustuvat yritysjohton näemykseen markkinoista ja niiden tulevasta kehityksestä, eli yritysjohto määrittelee kriittiset menestystekijät. Menestystekijät riippuvat johdon omasta tieto- ja kokemuspohjasta, markkinatilanteesta ja organisaation voimavaroista. Kilpailuedun lähteet eli menestystekijät vaihtelevat tilanteen ja organisaation mukaan. (Pellinen 2003, 257.) Jokaisella toimialalla on tietyt kriittiset menestystekijät, joiden muodostumiseen vaikuttavat toimialan ominaispiirteet. Jokaisen toimialalla toimivan yrityksen on kiinnitettävä huomiota näihin tekijöihin. Kriittiset menestystekijät muuttuvat ajan myötä yrityksen toimintaympäristön ja markkina-aseman muuttuessa sekä yrityksen kohdatessa uusia uhkia ja mahdollisuuksia (Bullen & Rockart 1981, 13–15).

Yrityksen menestymistä sen toiminnalle kriittisillä alueilla on seurattava ja arvioitava jatkuvasti huolellisesti (Bullen & Rockart 1981, 13). Lecklinin (2002, 25) mukaan yritysten olisi arvioitava kriittisiä menestystekijöitä aina muutostilanteissa sekä strategioiden määrittämisen yhteydessä. Toimialan kriittisillä menestystekijöillä on keskeinen merkitys yksittäisen yrityksen kriittisiä menestystekijöitä määriteltäessä, mutta kriittisten menestystekijöiden kokonaisuuteen vaikuttavat kuitenkin myös muut tekijät, kuten

esimerkiksi ympäristöön, strategiaan tai johonkin väliaikaiseen tilanteeseen liittyvät olosuhteet (Bullen & Rockart 1981, 30).

Kuten edellä todettiin, menestystekijöiden määrittelyyn vaikuttaa yritysjohdon oma tieto- ja kokemuspohja. Tutkija näkee tämän vuoksi tarpeellisena huomauttaa, että tutkittavalle toimialalla on tyypillistä, että yrityksen johtohenkilö on tullut mukaan toimintaan oman harrastuksensa kautta.

... niin valtaosa toiminnastahan on niinku tänä päivänäkin... paljon lähtee liikkeelle siitä että tämmönen kuntoiluun joko ammatillisesti perehtynyt henkilö tai oman harrastuksen kautta sitten mukaan tullut henkilö katsoo et okei, tästä harrastamisesta vois tulla jopa ammatti, ja ryhtyy sitten niinku toimimaan, ja silloin tää toiminta on niinku myös liiketoiminnan osalta harrastustoimintaa, koska siinä se aatteen palo ja se aatteellisuus toimii liian suurena motivaattorina.

Taloudellisen informaation merkitys yrityksen menestymiselle sai yritysjohdolta osakseen hyvin toisistaan poikkeavaa suhtautumista. Joissakin yrityksissä numerotietoa hyödynnetään jatkuvasti päätöksenteossa ja taloudellisen informaation seuranta pidetään erittäin tärkeänä, toisissa ei. Kysyttäessä eräältä yritysjohtajalta, mikä on numeerisen tiedon merkitys heidän yrityksensä menestymiselle, tutkija sai vastaukseksi seuraavan:

...erittäin tärkeässä, ilman numeroita sä et voi johtaa... kaikki seurataan numeroilla ja menestymistä mitataan vaan niiden onnistumisten perusteella, ei riitä et sanoo vaan et mä oon muuten tosi hyvä työntekijä... ilman et sulla on numeroita niin et sä voi johtaa, et sä voi palkita ketään, sanoo et sä oot paljon parempi kuin muut... me seurataan tulevaisuutta ja menneisyyttä... mä haluan tietää et kuinka paljon meil on kassissa vuoden päästä rahaa ja siihen meil on keinot.

Joissain yrityksissä talouden seuranta rajoittuu sen sijaan lain vaatiman tilinpäätöksen laadintaan.

No periaattees meil jää se siihen ku kerran vuodes ku on yhtiökokous niin sit esitellään tilinpäätökset ja ei oikeestaan muuta.

Johdon liiketoimintaosaamisen tasossa onkin eroavaisuuksia yritysten kesken, minkä vuoksi taloudellisen informaation seurannan merkitykseen suhtaudutaan yritysjohtajien kesken hyvin eri tavoin. Seuraavaksi käsitellään satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten kriittisiä menestystekijöitä. Toimialan kriittisiä menestystekijöitä Satakunnassa on selvitetty haastatteleamalla viiden alalla toimivan yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina keväällä 2008. Haastatteluissa käytetyt teemat muodos-

tettiin hyödyntämällä Balanced Scorecardin mukaista lähestymistapaa yrityksen menestymiseen. Haastatteluissa läpikäytyjä teemoja olivat muun muassa palvelu, markkinointi, innovaatiot, henkilöstö, asiakas, kilpailuympäristö sekä numerotiedon merkitys. Tämän lisäksi kriittisiä menestystekijöitä kartoitettiin myös kysymällä haastateltavilla suoraan, mitkä ovat toimialan kriittiset menestystekijät. Tutkija on luokitellut kriittiseksi tekijäksi asian, jonka vähintään kolme viidestä haastatellusta on nimennyt kriittiseksi menestystekijäksi. Haastattelujen perusteella toimialan kriittisiä menestystekijöitä ovat suoritusympäristön laadukkuus, uudistuminen, asiakkaan kuunteleminen, ilmapiiri sekä ammattitaitoinen henkilökunta.

4.2 Suoritusympäristön laadukkuus

Jokainen haastatelluista toimitusjohtajista näki yrityksen menestymiselle tärkeänä liikuntapalvelujen suoritusympäristön eli tilojen, laitteiden ja välineistön laadukkuuden. Laadukkuus voidaan tässä yhteydessä ymmärtää siten, että tilat, laitteet ja välineistö vastaavat tarkoitusta ja ovat toimintakunnossa. Changin (2000, 6) mukaan laadukkaassa suoritusympäristössä kriittistä on myös laitteiden helppokäyttöisyys. Esimerkiksi kuntoklubin asiakkaiden on kyettävä helposti muuttamaan laitteiden asetuksia muun muassa vastusta ja vauhtia muuttaakseen. Haastatteluissa ilmeni, että suoritusympäristön laadukkuudella koettiin olevan vahva yhteys yrityksen imagoon, minkä vuoksi tilojen, laitteiston ja välineistön taso halutaan säilyttää korkeana. Suoritusympäristön laadukkuudella nähtiin olevan voimakas yhteys myös asiakastyytyväisyyteen. Eräs toimitusjohtaja kuvaili suoritusympäristön laadukkuutta yrityksen menestystekijänä seuraavalla tavalla:

... meil on tällanen sisäinen sääntö et kun me saadaan tietää et joku laite on rikki... 30 minuuttii aikaa laittaa se kuntoon, siis kaikki muut työt pysähtyy ja se vika korjautuu... ja se on yksi meidän menestystekijä, eli ku me kysytään palautetta niin me saadaan siitä todella korkeat pisteet että ne laitteet toimii ja se että asenne on semmonen, että me halutaan pitää tästä lupauksesta kiinni, niin se on merkki siitä et mua kuunnellaan, mua arvostetaan, ja koska me ollaan luvattu niin siitä pidetään kiinni, ja näin ollen tähän ei synny sitten matkan varrella tällasia turhia kiistoja tai epäselvyyksiä et enhän mä nyt voi maksaa sitä maksuakaan ku mikään ei pelaa...

Liikuntapalveluiden laadukkaan suoritusympäristön koettiin edistävän asiakastyytyväisyyttä, minkä puolestaan katsottiin edistävän sitä, että asiakas tulee harrastamaan liikuntaa toisenkin kerran. Lisäksi laadukkaan suoritusympäristön nähtiin yleensäkin li-

säävän liikunnan suorittamisen houkuttelevuutta. Miettisen (2000, 352) mukaan laadukkaat liikuntapalvelut vastaavat asiakkaiden arvoja ja synnyttävät arvostusta paitsi palvelujen tuottajien, myös palvelujen käyttäjienkin joukossa. Kun palvelujen tuottajat arvostavat työtään, edistää se jo pelkästään palvelujen laadun parantumista. Asiakkaiden arvostus johtaa lisäkysyntään ja edelleen lisäresursseihin, jolloin entistä laajempi ja laadukkaampi palvelutuotanto mahdollistuu. Laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota liikuntapalvelujen tuotannon jokaisessa vaiheessa ja kaikilla tasoilla. Suoritusympäristön laatuun liittyen kiintoisan havainnon tekee Chang¹⁶ (2000, 10), joka toteaa, että vain asiakkaat arvioivat laatua, kaikki muut käsitykset laadusta ovat epäolennaisia. Laadukuuteen liittyen on siis tärkeää nimenomaan se, miten asiakas laadun kokee. Lisähaastetta tuo edelleen se, miten yksilöllisen käsityksen kautta muodostuvaa mielikuvaa laadusta mitataan. Tsiotrasin, Tsiotrasin ja Tsitskarin¹⁷ (2006, 623; 628) mukaan laatu nähdään sen vertailun tuloksena, jonka asiakas tekee palveluun kohdistuvien odotusten ja todellisen palvelukokemuksen välillä. Jotta asiakas kokisi liikuntapalveluiden laadun positiivisena, on yrityksen oltava tietoinen asiakkaan odotuksista laatuun liittyen. Yritysjohdon näkökulmasta tärkeää on tunnistaa asiakkaan kokeman laadun eri ulottuvuudet ja varmistua siitä, että laadun kannalta kriittisille alueille on kohdistettu riittävästi resursseja ja muuta panostusta.

4.3 Uudistuminen

Toiminnan jatkuva kehittäminen ja uudistuminen nähtiin tärkeänä yrityksen menestykselle. Uudistumisen koettiin viestivän asiakkaalle toiminnan dynaamisuudesta ja menestymisestä, minkä puolestaan katsottiin edistävän asiakkaan halua lähteä mukaan käyttämään palveluita. Haastateltavien mukaan ihmiset tekevät herkästi tulkintoja koko yrityksen tilasta hyvin pienienkin asioiden perusteella. Yritys, joka näyttää ikään kuin pysähtyneen paikalleen ei houkuttele asiakkaita. Yksi haastatelluista kuvasi uudistumisen roolia yritykselle seuraavasti:

...uudistumisen tarve on jatkuva, ihmisten kyky havainnoida ympäristöä...onko menossa alaspäin toiminta, onko menossa steady tila vai tehdäänkö täällä asioita niin että koko ajan pyritään vähän eteenpäin... se

¹⁶ Alkuperäinen lähde Berry, L.L – Parasuraman, A – Zeithaml, V.A. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press: New York.

¹⁷ Alkuperäinen lähde Caruana, A. ym. (2000) Assessment of the three-column format SERVQUAL: an experimental approach. *Journal of Consumer Research*, 49, s. 57-65 ; Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R. (1991) Two approaches and service quality dimensions. *The Service Industry Journal*, 11, s. 287-303.; Parasuraman, A. ym. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, s. 41-50.

on todella tärkeää ja se ei edellytä sitä, että joka päivä ikään kuin mullistetaan tätä toimintaa, vaan että aina tehdään jotakin pientä muutosta, joka voi olla työasujen muutosta, laitteiden paikkojen muutosta, laitteiden vaihtamista, seinien maalaamista, uusien taulujen tulemistä tai mitä tahansa, mutta jotakin pitää koko ajan tapahtua.

Uudistumista ei nähty tärkeänä vain siinä suhteessa, että sillä on myönteinen vaikutus asiakkaisiin, vaan sillä katsottiin olevan positiivinen vaikutus myös henkilökuntaan. Uudistuminen ehkäisee asiakkaiden ja henkilökunnan pitkästymistä, ja uudistumisen katsottiin myös lisäävän henkilökunnan motivaatiota. Oleellista liikuntapalveluyritysten uudistumisen tärkeyden yhteydessä on todeta, että uudistumisen hyödyt saavuttaakseen yrityksen ei välttämättä tarvitse ryhtyä kovin suuriin tekoihin. Eräs yritysjohtaja kuvaillee uudistumista seuraavasti:

...semmost pientä, mikä nyt silmää hivelee, et semmonen silmänruoka on aika tärkeet...

4.4 Asiakkaan kuunteleminen

Asiakassuhteet ovat korostaneet merkitystään urheiluun liittyvässä liiketoiminnassa sen jälkeen, kun menestyksekkään asiakassuhteen hyödyt on ymmärretty. Lojaalien asiakkaiden on ensinnäkin todettu kuluttavan enemmän, minkä vuoksi menestyksekkäät asiakassuhteet kerryttävät ja ylläpitävät tuloja. Toiseksi on havaittu, että kustannukset jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ovat alhaisemmat kuin uusien asiakkaiden hankkimisesta aiheutuvat kustannukset. Kolmanneksi voidaan todeta, että asiakkaat, joilla on hyvä asiakassuhde yritykseen vahvistavat todennäköisesti yrityksen positiivista imagoa yritystä koskevaa myönteistä sanomaa levittämällä. Asiakassuhteen kolme keskeistä elementtiä ovat asiakassuhteen rakentaminen ja ylläpito, asiakkaan säilyttäminen (lojaalisuus) ja selviytyminen ongelmista, jotka voivat vaikuttaa asiakassuhteeseen. (Beech & Chadwick 2004, 145.)

Myös haastateltujen liikuntapalveluyritysten johtajat ovat ymmärtäneet asiakassuhteiden merkityksen yrityksen menestymiselle, minkä vuoksi asiakkaan kuunteleminen koetaan tärkeäksi. Asiakkaiden mielipiteistä hankitaan yrityksissä tietoa muun muassa palautelaatikkojen ja asiakastytyväisyyskyselyiden avulla. Lisäksi asiakkaat antavat usein henkilökunnalle palautetta suoraan. Yrityksissä nähtiin, että asiakasta kuuntelemalla saadaan ylläpidettyä asiakastytyväisyyttä, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus asiakassuhteen keston ja imagoon. Sitoutuneet asiakkaat nähtiin yrityksissä tärkeänä perustana, jonka varaan toimintaa on hyvä rakentaa.

Perinteisesti liikuntapalveluyritykset ovat keskittyneet tarjoamaansa urheiluun liittyvään tuotteeseen tai palveluun. Viime aikoina on kuitenkin käynyt ilmi, että asiakkaat, joille palvelut on kohdennettu, ovat tulleet entistä kriittisemmiksi. Asiakasnäkökulman huomioiminen tuotteen tai palvelun tuottamisessa on noussut entistä tärkeämpään asemaan. Tämä tarkoittaa, että alalla keskitytään yhä enemmän asiakkaiden tarpeisiin sen sijaan, että keskityttäisiin vain yrityksen palvelujen tuottamiseen. (Doherty, McGraw & Taylor 2008, 276.)

Haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaita ei ainoastaan kuunnella, vaan asiakkaiden antama palaute huomioidaan myös käytännön päätöksenteossa. Yritysjohtajat näkevät asiakkaan kuuntelemisen yhtenä yrityksen menestystekijöistä, ja usein asiakkaan kuuntelemisen seurauksena jo pienilläkin toimenpiteillä saadaan parannettua asiakastytyväisyyttä ja vahvistettua asiakassuhdetta. Eräät haastatellut kertoivat asiakkaan kuuntelemisesta yrityksessään seuraavaa:

...joo tää on varmaan yks sellanen, et kyllähän täs niit tulee koko ajan, meil on aloitelaatikko mihin saa pistää... monesti se on ihan joku pikkujuttu... semmonen mitä ei täsä nähdä... mut et se sit rauhoittaa taas toisen mielen...

...on, siis pakko ottaa huomioon (asiakkaan antama palaute), muuten se ei taas toimi...

4.5 Ilmapiiri

Haastatteluissa ilmeni, että liikuntapalveluyrityksen ilmapiiri vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka hyvin asiakkaat viihtyvät. Hyvin viihtyvä asiakas käyttää jatkossakin yrityksen tarjoamia palveluita, minkä vuoksi haastatellut yritysjohtajat pitävät hyvää ilmapiiriä tärkeänä asiana yrityksen menestyksen kannalta. Ilmapiiri muodostuu liikuntapalveluyrityksissä paitsi siitä, miten henkilöstö ja asiakkaat tulevat toimeen, myös siitä, miten asiakkaat keskenään ja henkilöstö keskenään tulevat toimeen. Asiakaspalvelun korkea taso on keskeistä hyvän ilmapiirin muodostumisessa. Liikuntapalveluyritykset kilpailevat ihmisten vapaa-ajasta, eli ihmiset tulevat yrityksiin usein paitsi urheilemaan, myös viettämään vapaa-aikaansa ja viihtymään. Mikäli ilmapiiri ei ole hyvä, eivät ihmiset valitse kyseistä yritystä vapaa-ajanviettopaikakseen. Haastateltavien mukaan asiakkaalle on osoitettava, että hänestä ollaan kiinnostuneita, hänet huomioidaan ja hän koee olevansa tärkeä. Eräässä yrityksessä toimitaan seuraavalla tavalla:

...se palvelun tavoitella johon me päivittäin pyritään on tuottaa se tunne siitä, että asiakas kokee olevansa tärkeä, ja se että se ei yksistään vielä riitä että henkilökunta ja jäsenet tulevat keskenään toimeen palvelussa, vaan enemmän asiakassuhteen jatkumisen ratkaisee, miten kokee näiden muiden asiakkaiden kanssa tulevansa toimeen, että millainen ilmapiiri siellä on, sillä on vielä enemmän merkitystä siihen et onko asiakkaana kuin miten tää palvelu henkilöstön ja asiakkaan välillä toimii, ja tästä syntyy se kokonaisuus joka ratkaisee sen, että mikä on vakiintuminen asiakkaiden keskuudessa...

Hyvä ilmapiiri voi myös vaikuttaa siihen, miksi henkilö valitsee juuri kyseisen yrityksen paikaksi, jossa hän liikkuu ja viettää vapaa-aikaansa. On huomattava, että ilmapiiri on yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden vuorovaikutuksessa syntyvä kokonaisuus. Yritys ei siis itse pysty täysin määräämään ilmapiiriään, vaan siihen vaikuttaa myös se, millainen asiakaskunta yrityksellä on.

...Me yritetään aina olla iloisia ja heittää läppää... mut sit oppii tuntemaan ne ihmiset jotka ei halua, ne tulee ja ne maksaa ja... ei sit kannata tyrkyttää...

4.6 Ammattitaitoinen henkilökunta

Henkilöstö nähtiin yrityksissä yhtenä kriittisenä menestystekijänä. Suuri osa liikunta- palveluyrityksissä työskentelevistä joko harrastaa lajia itse tai on lajin entinen ammattilainen, joten teknistä tietotaitoa yrityksillä on toimitusjohtajien mukaan runsaasti itsellään. Haasteena on se, miten toimitaan asiakkaiden keskuudessa ja hyödynnetään olemassa olevaa tietotaitoa, eli saadaan muutettua niin sanottu nippelitieto tiedoksi, josta asiakas todella hyötyy. Tietotaidon merkitystä käytännössä kuvaa erään toimitusjohtajan seuraava lausahdus:

...ja sit sellanen asiantuntijuus ku tää on kuitenkin spesiaaliiala, meil tulee paljon ihmisii jotka ei oo koskaan ennen tehny tätä, niin meilt pitää myös löytyy se et me saadaan nopeesti ja helposti ihminen innostuu täst lajist... et se on aika a ja o kans et sä tiedät tavallaan et minkä kans sä oot tekemisis...

Menestyksen kannalta kriittiseksi katsottiin myös, että henkilöstön on osattava tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä pystyttävä motivoimaan asiakasta ensin aloittamaan harrastus ja myöhemmin tukemaan harrastuksen jatkamista. Beechin ja Chadwickin (2004,

197) mukaan liikuntapalveluyrityksen liiketoimintastrategiassa keskeistä on tarve ymmärtää asiakkaita. Mikä motivoi asiakkaita ostamaan juuri kyseisiä palveluita? Asiakkaat eivät useinkaan osta tuotteita tai palveluja, vaan hyötyjä. Esimerkiksi henkilö, joka liittyy kuntokeskuksen jäseneksi saattaa ostaa joko elämäntyyliä, sosiaalista vuorovaikutusta tai parempaa kuntoa.

Henkilöstöön liittyvänä painolastina joidenkin yritysten toimitusjohtajat näkevät, että alalla työskentelevät ihmiset pitävät työskentelyä liikuntapalveluyrityksessä vain tilapäisratkaisuna, eikä todellisena urapolkuna. Syynä nähdään muun muassa epämieluisat työntekijät. Eräs yritysjohtaja totesikin, että henkilöstölle on löydettävä yrityksestä työura, joka kutakin yksilöä tyydyttää. Yritykset erosivat toisistaan melko paljon sen suhteen, että joissakin yrityksissä kaikki henkilöstöön kuuluvat tekivät miltei kaikkia mahdollisia työtehtäviä, kun taas joissakin tehtävänjaot olivat selkeämmät, ja kukin henkilöstön jäsenen vastasi pääasiallisesti vain hänelle määrätystä tehtävästä.

Jotta henkilöstö kykenisi toimimaan yrityksen menestymistä edistävällä tavalla, tulee henkilöstön olla tietoinen sekä yrityksen pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteista. Dohertyn ym. (2008, 280) mukaan työntekijät ovat tärkeässä roolissa yrityksen arvojen, menettelytapojen ja tavoitteiden kehittämisessä ja saavuttamisessa. Eräs yritysjohtaja totesikin seuraavaa henkilöstön ja strategian välisestä suhteesta:

...tiedetään mitä tehdään, mitä odotetaan, millä tavalla palvellaan ja sitten että on seuranta ja kaikki ymmärtää sen ja tietysti se, että yrityksen toiminnan logiikka on kerrottu jokaiselle, ja jokainen ymmärtää että miks me tähän suuntaan mennään, mihin me tähdätään, mikä on sen meidän menestymisen tavoite, ne on ne niinku päällimmäiset tässä...

4.7 Menestystekijät tulevaisuudessa

Nykyään yrityksen menestymiseen kriittisesti vaikuttavien tekijöiden katsottiin vaikuttavan yrityksen menestymiseen myös tulevaisuudessa. Uudistuminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen nähtiin erityisen tärkeänä tulevaisuutta ajatellen. Muutoksessa mukana oleminen katsottiin tärkeäksi, ja osa yritysjohtajista seuraakin alan kehitystä paitsi Suomessa, myös kansainvälisesti tapaamalla muita alan yrittäjiä ja toimijoita, sekä vertailemalla omaa toimintaa muiden toimintaan. Lajin yleisen hyväksyttävyyden ja imagon koettiin vaikuttavan menestymiseen tulevaisuudessa. Mikäli laji on niin sanotusti nousussa tai muodissa, on sillä heti vaikutusta menestymiseen. Ikääntyvä väestö nähtiin tulevaisuudessa yrityksen menestystä mahdollisesti lisäävänä tekijänä. Eräs yritysjohtaja kuvasi asiaa seuraavalla tavalla:

...se ei ole vielä, mutta se on 3-5 vuoden päästä eli ihmiset, joilla on vapaa-aikaa ylettömästi ja he etsivät jotain järkevää käyttöä sille, niin silloin on tärkeitä et onks meillä heitä kiinnostavaa palvelutarjontaa...

Muutama haastatelluista katsoi, että kilpailuympäristön muutokset saattavat vaikuttaa tulevaisuudessa oleellisesti heidän menestymiseensä. Tällä hetkelle osa vastaajista koki kilpailuympäristön tukevan omaa toimintaansa, osa taas katsoi sen heikentävän menestymistä olennaisesti. Menestystekijänä pidettiin myös kykyä varautua muutoksiin. Beechin ja Chadwickin (2004, 194) mukaan liiketoiminnan luonne muuttuu aikaa myöden kun yhteiskunta, ympäristö ja kuluttajien vaatimukset muuttuvat. Tämän vuoksi liikuntapalveluyritysten tuleekin olla kykeneväisiä joustavasti vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin.

Edellä kappaleessa 4.6 eräs yritysjohtaja totesi, että henkilöstön tulee olla selvillä yrityksen tavoitteista ja siitä, miten tavoitteiden saavuttamiseksi toimitaan. Dohertyn ym. (2008, 278) mukaan henkilöstöresurssien hallinta ja johtaminen kasvattaa tulevaisuudessa merkitystään liikuntapalveluyrityksissä. Henkilöstöresurssien johtaminen tulee heidän mukaansa saavuttamaan aiempaa suuremman merkityksen liikuntapalveluyritysten strategiassa. Henkilöstöresurssien johtaminen on tärkeää huomioida sekä strategian suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Henkilöstöresurssit tulee linkittää strategiaan, mikä auttaa liikuntapalveluyritystä saavuttamaan kilpailuetua, toimintojen tehokkuutta ja lisää motivaatiota henkilöstön keskuudessa. Työntekijöitä ei nähdä enää vain resursseina, vaan perustana kilpailuedun saavuttamiselle ja yrityksen jatkuvuudelle. Henkilöstö nähdään voimavarana, joka muokkaa organisaation imagoa tai mainetta, yrityskulttuuria, asiakaspalvelua, luovuutta ja innovaatioita sekä kilpailukykyä (Dohertyn ym. 2008, 280).

Huomionarvoista liikuntapalveluyritysten tulevaisuuden menestystekijöitä kartoitettaessa on lisäksi se, että tarjottavat liikuntapalvelut muuttuvat jatkuvasti, mutta motiivit ostopäätösten takana – terveys, kauneus, turvallisuus, mukavuus, hyödyllisyys, nautinto ja edullisuus – pysyvät samoina (Beech & Chadwick 2004, 194).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Käsillä oleva tutkimus on osa tutkimussarjaa, jonka toteuttajana toimii Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö ja rahoittajana Porin Kauppiassäätiö. Tutkimussarjan tavoitteena on Satakunnan taloudellisen menestymisen seuranta, sekä tutkimustiedon tuottaminen alan toimijoiden päätöksenteon pohjaksi. Turun kauppakorkeakoulussa tutkimus suoritetaan viiden kauppatieteen opiskelijan pro gradu -tutkielmina ja jokainen opiskelija tarkastelee tiettyä toimialaa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana toimialana olivat liikuntapalvelut. Taloudelliseen menestymiseen liittyvän tutkimustiedon tuottamista liikuntapalveluita tarjoavista yrityksistä voidaan pitää merkittävänä, koska vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty.

Liikuntapalveluyritysten taloudellista menestymistä lähestyttiin tutkimuksessa tieteenfilosofisesti ja metodologisesti kaksijakoisesti. Taloudellista menestymistä tutkittiin siten sekä objektivistisesti että subjektivistisesti. Objektivistista lähestymistapaa edustaa nomoteettinen ja subjektivistista tutkimusotetta toiminta-analyyttinen tutkimusote. Taloudellista menestystä tutkittiin nomoteettisesti hyödyntämällä tilinpäätösanalyttisiä menetelmiä. Toiminta-analyttisesti taloudellista menestymistä kartoitettiin tekemällä haastatteluita. Yhdistämällä kaksi erilaista lähestymistapaa tutkija on saanut kerättyä ja analysoitua tietoa monipuolisemmin kuin jos taloudellista menestymistä olisi tutkittu esimerkiksi vain haastatteluiden avulla.

Tilinpäätösanalyttisiä keinoja hyödynnettiin tutkittaessa toimialan taloudellisia toimintaedellytyksiä. Tilinpäätösanalyysi sisälsi tunnuslukuanalyysin 21 satakuntalaiselle liikuntapalveluyritykselle, sekä kassavirta-analyysin kolmelle satakuntalaiselle liikuntapalveluyritykselle. Tunnuslukuanalyysin avulla taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittiin laskemalla kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja tutkimusaineiston yritysten tilinpäätöstietojen pohjalta. Kassavirta-analyysissä taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittiin erityisesti maksuvalmiuden osalta laatimalla ja analysoimalla kassavirtalaskelmia sekä laskemalla kassavirtapohjaisia tunnuslukuja. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittaessa tutkimusaineisto muodostui satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten tilinpäätöstiedoista. Tutkimus- ja vertailuaineisto saatiin Voitto+ -tietokannasta sekä Patentti- ja rekisterihallituksen Kaupparekisteristä. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittiin yhteensä neljän vuoden ajalta 2003–2006.

Haastatteluiden avulla tutkittiin toimialan kriittisiä menestystekijöitä. Haastatteluaineisto muodostui kaikkiaan viiden satakuntalaisen liikuntapalveluyrityksen toimitusjohtajan haastatteluista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Kriittisiä menestyste-

kijöitä kartoittamalla saatiin tietoa niistä asioista, jotka vaikuttavat siihen, miltä tilinpäätöksen luvut lopulta näyttävät. Mikäli liikuntapalveluyritysten taloudellista menestymistä olisi tutkittu pelkästään tilinpäätösanalyysin keinoin, olisi selville saatu pikemminkin seuraukset, ei lukujen taustalla vaikuttavia syitä.

Vapaa-ajan palveluiden tarjonta ja kysyntä ovat kasvaneet viime vuosina, mikä on siivittänyt myös liikuntapalveluita tarjoavien yritysten toimialan kasvuun. Niin Satakunnassa kuin koko Suomessakin liikuntapalveluyritysten liikevaihdon kehitys on ollut nousussa ja toimipaikkojen ja henkilöstön määrä on lisääntynyt vuosien 2003–2006 aikana. Liikevaihdon ja toimipaikkojen määrän kasvu on ollut Satakunnassa heikompa kuin yleisesti Suomessa, mutta henkilöstömäärän kasvu on sen sijaan ollut toimialan yleistä tasoa voimakkaampaa. Satakunnassa yritykset työllistävät keskimäärin enemmän ihmisiä kuin toimialan yritykset yleensä. Haastatellut yritysjohtajat eivät kuitenkaan näe mitään erityistä syytä sille, miksi henkilökuntaa on Satakunnassa enemmän kuin muualla Suomessa.

Samalla kun satakuntalaiset liikuntapalveluyritykset ovat kasvaneet, on kannattavuus kuitenkin heikentynyt hieman. Tutkimuksessa selvisi, että tarkastelujakson 2003–2006 aikana kannattavuus heikentyi Satakunnassa hieman, mutta toimialan yleiseen tasoon nähden kannattavuus on ollut melko hyvä. Vuosina 2003–2006 satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten kannattavuuden kehitys on ollut vaihtelevaa. Kannattavuus heikentyi vuosina 2004 ja 2006 ja parantui vuonna 2005. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin perusteella kannattavuus on Satakunnassa paremmalla tasolla kuin toimialalla. Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on ollut koko tarkastelukauden 2003–2006 ajan toimialan keskimääräistä tasoa hieman korkeampi. Tarkastelujakson aikana kannattavuus heikentyi mediaanitasolla ja alakvartiilitasolla hieman, mutta parantui yläkvartiilitasolla. Tutkimusaineistoon sisältyy kannattavuuden suhteen hyvin erilaisia yrityksiä. Huolestuttavana piirteenä niin Satakunnassa kuin koko Suomessakin voidaan pitää sitä, että yrityksistä neljäsosalla sijoitetun pääoman tuottoprosentti on negatiivinen.

Mitä parempi tulontuottamiskyky yrityksellä on, sitä enemmän velkaa yritys voi ottaa kannettavakseen. Toisaalta taas jo pienikin velkamäärä voi olla ratkaiseva yritykselle, jonka kyky saada toiminnallaan aikaan rahavirtoja on heikko. Tutkimuksen tunnuslukuanalyysissä tutkittiin perinteisellä tavalla yrityksen vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta, mutta tämän lisäksi myös yritysten tulorahoituksen riittävyttä tarkasteltiin kassavirta-analyysissä.

Vakavaraisuutta tutkittiin omavaraisuusasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden avulla. Valtaosalla tutkimusaineiston yrityksistä omavaraisuusaste ei ole ollut tarkastelujaksolla yhtä hyvä kuin toimialan yrityksillä yleensä, mutta toisaalta vieraan pääoman merkitys ja velkarasitus ovat satakuntalaisille yrityksille vähäisempiä kuin toimialan yrityksille keskimäärin. Omavaraisuus on parantunut hieman vuosina 2003–2006 ja sen kehitys on ollut tarkasteluvuosina samansuuntaista kuin kannattavuuden kehitys. Sata-

kuntalaisten liikuntapalveluyritysten omavaraisuus on ollut mediaanitasolla tyydyttävää vuosina 2003, 2004 ja 2006. Vuonna 2005 omavaraisuus on ollut hyvällä tasolla. Parhaimman neljänneksen omavaraisuusaste on ollut niin Satakunnassa kuin koko toimialallakin hyvällä tasolla tarkasteluvuosina. Satakuntalaiset parhaimpaan neljännekseen kuuluvat yritykset eivät ole kuitenkaan olleet yhtä omavaraisia kuin toimialan parhaimpaan neljännekseen kuuluvat. Pienimpään neljännekseen kuuluvien yritysten omavaraisuus on ollut tarkasteluvuosina heikko, mutta kuitenkin paremmalla tasolla kuin vertailuaineistossa.

Maksuvalmiutta mitattiin perinteisessä tunnuslukuanalyysissä quick ratio ja käyttöpääoma -tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen perusteella maksuvalmiuden voidaan todeta parantuneen tarkastelujakson aikana. Toisaalta toimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrän todettiin kuitenkin kasvaneen, mikä on maksuvalmiuden kannalta huono asia. Quick ratiolla mitattuna maksuvalmiuden taso on tarkastelujakson aikana kehittynyt mediaanitasolla tyydyttävästä hyvään. Kehitys ei kuitenkaan ole ollut tasaista, vaan maksuvalmius on ollut vaihtelevasti tyydyttävällä ja hyvällä tasolla tarkastelujakson aikana. Myös koko toimialalla maksuvalmius vaihteli eri vuosina tyydyttävästä hyvään, minkä vuoksi maksuvalmiudessa olisi parannettavaa niin Satakunnassa kuin koko toimialallakin. Aikaisemmin liikuntapalveluyritysten todettiin kasvaneen voimakkaasti tarkastelujakson aikana, mikä saattaa osaltaan heikentää maksuvalmiutta niin Satakunnassa kuin koko Suomessakin. Tarkastelukauden lopussa tutkimusaineiston mediaani- ja alakvartiili olivat toimialaa hieman paremmalla tasolla. Yläkvartiilitasolla tutkimusaineiston quick ratio oli hieman vertailuaineiston vastaavaa lukua huonompi. Erot toimialaan eivät kuitenkaan ole kovin merkittäviä.

Kolmesta satakuntalaisesta liikuntapalveluyrityksestä laadittu kassavirta-analyysi antaa erittäin positiivisen kuvan satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten tulorahoituksen riittävydestä ja likviditeetistä. Yritysten toiminta-, rahoitus- ja investointijäämät ovat pääsääntöisesti positiivisia, mikä kertoo tulorahoituksen olevan riittävää. Usein tulorahaa on jäänyt investointien jälkeen jopa ylikin. Yritysten tulontuottamiskyky on hyvä, minkä voidaan katsoa kompensoivan yritysten vain tyydyttävän tasoista omavaraisuutta.

Kassavirtoihin ja siten kannattavuuteen sekä edelleen yrityksen rahoitusasemaan vaikuttavat kriittiset menestystekijät ovat haastateltujen yritysjohtajien mukaan suoriutusympäristön laadukkuus, uudistuminen, asiakkaan kuunteleminen, ilmapiiri sekä ammattitaitoinen henkilökunta. Yritysjohtajat näkivät menestykselle keskeisenä tyytyväisen asiakkaan, joka paitsi tuottaa yritykselle jatkuvasti rahavirtaa jatkamalla asiakassuhdettaan, myös lisää rahavirtaa levittämällä ympäristöönsä positiivista mielikuvaa yrityksestä. Taloudellisen informaation seurantaan suhtauduttiin yrityksissä hyvin eri tavoin. Kaksi yritysjohtajaa olisi ollut valmis nostamaan numeerisen tiedon seurannan kriittiseksi menestystekijäksi, mutta osa johtajista suhtautui numerotietoon täysin päinvastaisesti.

Suoritusympäristön laadukkuudella tarkoitetaan sitä, että tilat, laitteet ja välineistö vastaavat tarkoitusta ja ovat toimintakunnossa. Suoritusympäristön laadukkuudella koettiin olevan vahva yhteys yrityksen imagoon, minkä vuoksi tilojen, laitteiston ja välineistön taso halutaan säilyttää korkeana. Suoritusympäristön laadukkuudella nähtiin olevan voimakas yhteys myös asiakastyytyväisyyteen. Yritysjohdon näkökulmasta tärkeää on tunnistaa asiakkaan kokeman laadun eri ulottuvuudet ja varmistua siitä, että laadun kannalta kriittisille alueille on kohdistettu riittävästi resursseja ja muuta panostusta.

Toisena kriittisenä menestystekijänä nähtiin toiminnan jatkuva kehittäminen ja uudistuminen. Uudistumisen koettiin viestivän asiakkaalle toiminnan dynaamisuudesta ja menestymisestä, minkä puolestaan katsottiin edistävän asiakkaan halua lähteä mukaan käyttämään palveluita. Haastateltavien mukaan ihmiset tekevät herkästi tulkintoja koko yrityksen tilasta hyvin pienienkin asioiden perusteella. Yritys, joka näyttää ikään kuin pysähtyneen paikalleen ei houkuttele asiakkaita. Uudistumista ei nähty tärkeänä vain siinä suhteessa, että sillä on myönteinen vaikutus asiakkaisiin, vaan sillä katsottiin olevan positiivinen vaikutus myös henkilökuntaan. Uudistumisen hyödyt saavuttaakseen yrityksen ei välttämättä tarvitse ryhtyä kovin suuriin tekoihin, vaan jo pienillä asioilla voidaan saada paljon myönteisiä vaikutuksia aikaan.

Kolmantena yritysjohtajien esille tuomana kriittisenä menestystekijänä voidaan mainita asiakkaan kuunteleminen. Asiakassuhteet ovat korostaneet merkitystään urheiluun liittyvässä liiketoiminnassa sen jälkeen, kun menestyksekkään asiakassuhteen hyödyt on ymmärretty. Asiakkaan kuuntelemisen seurauksena jo pienilläkin toimenpiteillä saadaan parannettua asiakastyytyväisyyttä ja vahvistettua asiakassuhdetta. Yrityksissä nähtiin, että asiakasta kuuntelemalla saadaan ylläpidettyä asiakastyytyväisyyttä, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus asiakassuhteen keston ja imagoon. Sitoutuneet asiakkaat nähtiin yrityksissä tärkeänä perustana, jonka varaan toimintaa on hyvä rakentaa. Alalla keskitytään yhä enemmän asiakkaiden tarpeisiin sen sijaan, että keskityttäisiin vain yrityksen palvelujen tuottamiseen. Asiakkaita ei ainoastaan kuunnella, vaan asiakkaiden antama palaute huomioidaan myös käytännön päätöksenteossa.

Neljäntenä kriittisenä menestystekijänä haastatteluissa nousi esiin ilmapiiri. Ilmapiiri vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka hyvin asiakkaat viihtyvät. Hyvin viihtyvä asiakas käyttää jatkossakin yrityksen tarjoamia palveluita, minkä vuoksi haastatellut yritysjohtajat pitävät hyvää ilmapiiriä tärkeänä asiana yrityksen menestyksen kannalta. Ilmapiiri muodostuu liikuntapalveluyrityksissä paitsi siitä, miten henkilöstö ja asiakkaat tulevat toimeen, myös siitä, miten asiakkaat keskenään ja henkilöstö keskenään tulevat toimeen. Asiakaspalvelun korkea taso on keskeistä hyvän ilmapiirin muodostumisessa. Haastateltavien mukaan asiakkaalle on osoitettava, että hänestä ollaan kiinnostuneita, hänet huomioidaan ja hän kokee olevansa tärkeä. Ilmapiiri on yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden vuorovaikutuksessa syntyvä kokonaisuus. Yritys ei siis itse pysty täysin

määräämään ilmapiiriään, vaan siihen vaikuttaa myös se, millainen asiakaskunta yrityksellä on.

Viidentenä toimialan kriittisenä menestystekijänä voidaan mainita ammattitaitoinen henkilöstö. Teknistä tietotaitoa yrityksillä on toimitusjohtajien mukaan runsaasti itsellään. Haasteena on se, miten toimitaan asiakkaiden keskuudessa ja hyödynnetään olemassa olevaa tietotaitoa, eli saadaan muutettua niin sanottu nippelitieto tiedoksi, josta asiakas todella hyötyy. Menestyksen kannalta kriittiseksi katsottiin myös, että henkilöstön on osattava tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä pystyttävä motivoimaan asiakasta ensin aloittamaan harrastus ja myöhemmin tukemaan harrastuksen jatkamista. Henkilöstöön liittyvänä painolastina joidenkin yritysten toimitusjohtajat näkevät, että alalla työskentelevät ihmiset pitävät työskentelyä liikuntapalveluyrityksessä vain tilapäisratkaisuna, eikä todellisena urapolkuna.

Nykyään yrityksen menestykseen kriittisesti vaikuttavien tekijöiden katsottiin vaikuttavan yrityksen menestymiseen myös tulevaisuudessa. Uudistuminen, toiminnan jatkuva kehittäminen ja muutoksessa mukana oleminen nähtiin erityisen tärkeänä tulevaisuutta ajatellen. Myös lajin yleisen hyväksyttävyyden ja imagon koettiin vaikuttavan menestymiseen tulevaisuudessa. Ikääntyvän väestön lisääntynyt vapaa-aika nähtiin yrityksen menestystä tulevaisuudessa mahdollisesti lisäävänä tekijänä. Muutama haastatelluista katsoi, että kilpailuympäristön muutokset saattavat vaikuttaa tulevaisuudessa oleellisesti heidän menestymiseensä. Menestystekijänä pidettiin myös kykyä varautua muutoksiin. Henkilöstöressurssien hallinta ja johtaminen kasvattaa tulevaisuudessa merkitystään liikuntapalveluyrityksissä. Tulevaisuudessa henkilöstöressurssien johtaminen tulee saavuttamaan aiempaa suuremman merkityksen liikuntapalveluyritysten strategiassa.

5.2 Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi koskemaan kaikkia satakuntalaisia liikuntapalveluyrityksiä. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittaessa tutkimusaineisto muodostui tunnuslukuanalyysissä 21 satakuntalaisen liikuntapalveluyrityksen tilinpäätöstiedoista ja kassavirta-analyysissä kolmen yrityksen tilinpäätöstiedoista. Kriittisiä menestystekijöitä selvitettiin haastatteleamalla viiden yrityksen toimitusjohtajaa. Tutkimus ei siis kattanut kaikkia alalla satakunnassa toimivia yrityksiä. Tutkittavien yritysten määrää voidaan pitää tutkimuksen reliabiliteettia heikentävänä tekijänä. Tutkija kuitenkin katsoo, että tutkimusaineiston koko on riittävä, jotta sen perusteella voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä kaikkien Satakunnassa toimivien liikuntapalveluyritysten taloudellisista toimintaedellytyksistä ja kriittisistä menestystekijöistä.

Taloudellisten toimintaedellytysten tutkimisessa käytetyt mittauskohteet – kannattavuus, rahoitus ja kassavirrat – on johdettu tutkimusongelmasta siten, että ne kuvaavat

kattavasti taloudellisia toimintaedellytyksiä. Tutkija on käyttänyt tunnuslukujen valintakriteereinä paitsi niiden soveltuvuutta palvelualan yritysten toiminnan mittaamiseen, myös tilinpäätösanalyysiin liittyvän kirjallisuuden kautta tutkijalle syntyntä kuvaa tunnuslukujen yleisyydestä ja hyväksyttävyydestä asiantuntijoiden keskuudessa. Edellisten perusteella tutkimuksen voidaan todeta mittavaan sitä mitä sen on tarkoituskin mitata, eli olevan validiteetiltaan hyvä. Toisaalta validiteettia heikentävänä tekijänä voidaan kuitenkin nähdä se, että sekä tutkimus- että vertailuaineisto muodostuvat oikaisemattomista tilinpäätöstiedoista. Oikaisemattomuus merkitsee sitä, että tilinpäätöstietoihin sisältyy eriä, jotka olisi periaatteessa pitänyt oikaista ennen tunnuslukujen laskemista.

Kriittisiä menestystekijöitä tutkittaessa tutkija käytti runsaasti aikaa varmistaakseen, että haastatteluilla selvitetään juuri sitä mitä on tarkoituskin, eli kriittisiä menestystekijöitä. Ennen haastatteluja haastateltaville oli selvitetty kriittisten menestystekijöiden käsite, jotta haastateltavat kykenivät tuomaan haastatteluissa esiin juuri tutkimuksen kannalta relevantteja asioita. Myös haastattelija perehtyi aiheeseen kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla. Haastattelurungon laatimisen yhteydessä erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että kriittisiä menestystekijöitä käydään haastatteluissa läpi kattavasti.

5.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa satakuntalaisten liikuntapalveluyritysten taloudellista menestymistä koskevaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää alalla toimivat yritysjohtajat sekä muut alalla vaikuttavat oman toimintansa seurannassa ja päätöksenteossa. Tuotettu toimialakohtainen tieto tukee myös alalla toimivien satakuntalaisten yritysten kehittämis- ja verkostoitumispyrkimyksiä. Tutkimus tarjoaa tietoa, jota yritys voi käyttää esimerkiksi verratakseen omaa toimintaansa Satakunnassa vallitsevaan tilanteeseen. Toimialan kriittisten menestystekijöiden määrittely auttaa puolestaan yritysjohtoa kohdistamaan rajalliset resurssit menestykselle kriittisille alueille, jolloin muita resursseja, kuten aikaa säästyy. Liikuntapalveluyritysten osalta tutkimus tarjoaa tietoa myös Satakunnan alueen taloudellisesta menestymisestä yleisesti kiinnostuneelle. Tutkimuksen tulokset ovat julkisesti saatavilla käsillä olevan pro gradun muodossa, mutta tulokset julkaistaan myös Satakunnan talous -katsauksessa¹⁸.

Jatkossa liikuntapalveluyritysten taloudellisia toimintaedellytyksiä voitaisiin tutkia jatkamalla tutkimusta siihen mihin tämä tutkimus jäi, eli vuodesta 2006 eteenpäin. Kassavirta-analyysin voisi laajentaa kattamaan suuremman yritysjoukon, jolloin kassavirta-analyysin perusteella tehtyjen päätelmien painoarvo satakuntalaisten liikuntapalveluyri-

¹⁸ Satakunnan talous -katsaukset eri vuosilta löytyvät osoitteesta www.satamittari.fi.

tysten tulorahoituksen riittävydestä ja likviditeetistä kasvaisi. Kriittisiä menestystekijöitä voisi tutkia laajentamalla tutkimusjoukon kattamaan kaikki satakunnassa toimivat liikuntapalveluyritykset, jolloin tulosten luotettavuus lisääntyisi. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi lomakekyselyn avulla, ja kyselylomakkeen laatimisessa voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia.

LÄHTEET

- Aho, Teemu – Rantanen, Hannu (1993) *Yrityksen tilinpäätösanalyysi*. 11. korjattu painos. Otatieto Oy: Tampere.
- Alanen, Aku (2006) Liikunnan osuus taloudesta nousussa. *Tieto&trendit* 10/2006. <http://tilastokeskus.fi/tup/-tietotrendit/tt_10_06_liikunta.html>, haettu 5.10.2007.
- Alasuutari, Pertti – Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino: Tampere.
- Alhola, Kari – Lauslahti, Sanna (2003) *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. 1.-4. p. WSOY: Porvoo.
- Beech, John – Chadwick, Simon (2004) *The business of sport management*. Pearson Education limited: Harlow, England.
- Bullen, Christine V. – Rockart, John F. (1981) *A primer on critical success factors*. Centre for Information Systems Research. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA. Haettu 18.3.2008.<<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/1988/1/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf>>
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis*. Gower: London.
- Chang, Kyungro (2000) Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, Vol. 3, No: 1, 1–22.
- Doherty, Alison – McGraw, Peter – Taylor, Tracy (2008) *Managing people in sport organizations*. Elsevier ltd: Jordan Hill, Oxford.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Gummerus Kirjanpaino Oy: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helene (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. 11. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka (2003) *Tilastolliset menetelmät*. 1.-2. p. WSOY: Vantaa.
- Jylhä, Eija – Viitala, Riitta (2001) *Menestyvä yritys*. 4. uud. p. Edita Oyj: Helsinki.
- Järvenpää, Marko – Salmi, Timo (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 2, 263–275. <URL:<http://www.uwasa.fi/~ts/sopu/sopu.html>>

- Järvinen, Annikki – Järvinen, Pertti (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja: Tampere.
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2002) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. 3. uud. p. Talentum Media Oy: Jyväskylä.
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2004) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. 5. p. Talentum Media Oy: Jyväskylä.
- Kansallinen liikuntatutkimus aikuisliikunta 2005–2006 (2006)* SLU:n julkaisusarja 5/06. Kunto ry – SLU – NS – OK – Helsinki – TNS Gallup – OPM. <http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikuntatutkimus/>, haettu 24.10.2007.
- Kansallinen liikuntatutkimus lapset ja nuoret 2005–2006 (2006)* SLU:n julkaisusarja 4/06. Kunto ry – SLU – NS – OK – Helsingin kaupunki – TNS Gallup – OPM. <http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikuntatutkimus/>, haettu 24.10.2007.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusoteliiketaloustieteissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 3, 301–329.
- Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Martikainen, Teppo – Virtanen, Kalervo (2000) *Yrityksen taloushallinnon perusteet*. KY-Palvelu Oy: Keuruu.
- Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa – Virtanen, Kalervo (2002) *Tietoa yrityksen taloudesta*. KY-Palvelu Oy: Keuruu.
- Kokkonen, Sampsa (1993) *Yrityksen analysointi ja rahoitus*. 1. painos. Weilin + Göös: Porvoo.
- Kunnittaiset toimipaikat -tilasto 2002–2006*. Tilastokeskus.
- Kykkänen, Tapani – Leppiniemi, Jarmo (2007) *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta*. 5. uud. p. WS Bookwell Oy: Juva.
- Laitinen, Erkki K. (1992) *Yrityksen talouden mittarit*. 2. p. Weilin + Göös: Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K. (1994) *Tilinpäätöstä arvioimaan*. Vaasan yritysinformaatio Oy: Vaasa.
- Laitinen, Erkki K. (2002) *Strateginen tilinpäätösanalyysi – Perinteisestä analyysistä yrityksen arvon määrittämiseen*. Talentum Media Oy: Jyväskylä.
- Lecklin, Olli (2002) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 4. uud. p. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (2006) *Tilinpäätöksen tulkinta*. 4. uud. p. WSOY: Helsinki.
- Lewis, Philip – Saunders, Mark – Thornhill, Adrian (2003) *Research methods for business students*. 3rd ed. Pearson Education Limited: Gosport.

- Liikuntatoimi tilastojen valossa – perustilastot vuodelta 2005 (2006). Opetusministeriön julkaisu 2006:53. OPM. <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2006/Liikuntatoimi_tilastojen_valossa_-_Perustilastot_vuodelta_2005.html>, haettu 29.10.2007.
- Lukka, Kari (1986) Taloustieteen metodologiset suuntaukset. Liiketaloustieteen ja kansantaloustieteen vertailu. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 2, 133–149.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 2, 161–181.
- Maakuntatietoa ja tilastoja. Satakuntaliitto. <<http://www.satakunta.fi/sivu.asp?taso=1&id=170>>, haettu 30.10.2007.
- Melamies, Jaana – Paakkunainen, Ritva (1997) *Palveluyrityksen taloushallinto*. WSOY: Juva.
- Miettinen, Mari (toim.) (2000) *Haasteena huomisen hyvinvointi – miten liikunta lisää mahdollisuuksia?* Paino Porras Oy: Jyväskylä.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen-Taloustiede*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisu- ja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva, Erkki (2005) *Johdon laskentatoimi*. 6. uud. p. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Niskanen, Jyrki – Niskanen, Mervi (2003) *Tilinpäätösanalyysi*. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Palvelualojen toimialakatsaus IV/2006. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-03-28_004.html>, haettu 7.10.2007.
- Pekurinen, Markku, – Rissanen, Pekka – Valtonen, Hannu (1993) *Liikunta – talous – kulttuuri*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Pellinen, Jukka (2003) *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Pihlanto, Pekka (1993) Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksessa ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No: 2, 177–188.
- Pk-yritys barometri Satakunta 1/2006. Suomen Yrittäjät ry – Finnvera Oyj. <<http://www.finnvera.fi/uploads/Vera/Satakunta06.pdf>>, haettu 30.10.2007.
- Pyykkönen, Teijo (2006) Kansallinen liikuntaohjelma – taustaselvitys. Liikuntatieteellinen seura. <http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikunta-politiikka/Kansallinen_liikuntaohjelma/?lang=fi>, haettu 7.10.2007.
- Rahoituslaskelma* (2005) KHT-yhdistys. Uud. 3. p. KHT-Media Oy: Helsinki.

- Rekola-Nieminen, Leena – Salmi, Ilari (2004) *Tilinpäätöksen rakentaminen ja tulkinta*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Ryan, Bob – Scapens, Robert – Theobald, Michael (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. 2 p. Academic Press: London.
- Räty, Päivi (2005) Rahoituslaskelma laaditaan nyt maksuperusteisesti. *Tilisanomat* 4/2005, 39–41.
- Salmi, Ilari (2006) *Mitä tilinpäätös kertoo?* 4.-5. p. Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Sarajärvi, Anneli – Tuomi, Jouni (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Jyväskylä.
- Satakunnan kunnat ja seutukuntajako 2007. Satakuntaliitto. <<http://www.satakunta.fi/linkkitiedosto.asp?taso=1&id=88>>, haettu 22.10.2007.
- Satakunta info. Porin Seudun Kehittämiskeskus Oy. <http://www.satakunta.info/index.phtml?page_id=1034>, haettu 30.10.2007
- Siikavuo, Juha (2003) *Pienyrityksen taloushallinto*. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Tilastouutiset 2002. *Yksityisen palvelusektorin kehitysnäkymät suotuisat*. Tilastokeskuksen tiedote. <<http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2002/908ttks.html>>, haettu 12.11.2007
- Toimialaluokitus 2002. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala_02_index.html>, haettu 24.10.2007.
- Toivola, Teemu (2007) Kuntosalit punnersivat voitolle. *Kauppalehti online* 2.8.2007. <<http://www.kauppalehti.fi/t/arkisto/pageQueryResults.do?qid=0&rsi=0&page=0>>, haettu 24.10.2007.
- Tsiotras, D. – Tsiotras, G. – Tsitskari, E. (2006) Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 17, No. 5, 623–631.
- Valli, Raine (2001) *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. PS-kustannus: Jyväskylä.
- Vaneeva, Verena (2008) *Critical success factors*. <http://university-essays.tripod.com/critical_success_factors_csf.htm>, haettu 18.3.2008.
- Voitto⁺ (2007) Yritystietokanta 2/2007 [CD-ROM]. Suomen Asiakastieto Oy: Hki.
- Walton, Peter (2000) *Financial Statement Analysis*. Business Press: Padstow, Cornwall.
- Wuolio, Tiinu (2000) Yksityinen liikuntabisnes on kasvuala. *Liikunnan ja urheilunmaailma online* 13/00. <<http://www2.slu.fi/lehtiarkisto/verkkolehti.200013.pienuutinen.851>>, haettu 29.10.2007.
- Yritystutkimusneuvottelukunta (2005) *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 8. korjattu laitos. Gaudeamus: Tampere.

Haastatteluaineisto

Satakuntalaisen kuntoklubin toimitusjohtaja. Haastattelu 14.4.2008.

Satakuntalaisen kuntokeskuksen toimitusjohtaja. Haastattelu 15.4.2008.

Satakuntalaisen keilailuhallin toimitusjohtaja. Haastattelu 16.4.2008.

Satakuntalaisen liikuntakeskuksen toimitusjohtaja. Haastattelu 17.4.2008.

Satakuntalaisen golfyrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu 29.4.2008.

LIITTEET

LIITE 1 LUOKKA 921 URHEILUUN LIITTYVÄ TOIMINTA

(Toimialaluokitus 2002)

926 urheiluun liittyvä toiminta

urheilupaikat ja niihin liittyvät toiminnot luokitellaan omiksi toimialoikseen.

9261 urheilukentät, urheiluhallit ja stadionit

Urheilu- ja kilpailupaikkojen ylläpito: urheilukentät, stadionit, raviradat, urheilu-, keila- ja jäähallit, tenniskentät ja -hallit, biljardisalit, golfradat, nyrkkeilyareenat, ampumaradat, hiihtorinteet ja -ladut, uimahallit ja -stadionit, voimistelu- ja kuntosalit.

Tähän ei kuulu:

- urheiluseurojen sekä urheilun piiri- ja keskusjärjestöjen toiminta (92620)
- kuntokoulujen, hiihtokoulujen yms. toiminta (92620)
- puistoissa ja rannoilla tapahtuva toiminta (92720)
- urheiluvälineiden vuokraus (71402)
- urheilupaikkojen rakentaminen (45230)

9262 urheilutoiminta

Urheiluseurat, urheilun piiri- ja keskusjärjestöt sekä tuki- ja kannatusyhdistykset. Urheilijoiden valmennus ja urheilukilpailujen järjestäminen, freelance-valmentajat ja ammatillaisurheilijat.

Kilpahevostallien, kilpakennelien ja kilpa-autotallien toiminta.

Kuntokoulu- ja kehonrakennustoiminta, kilpatanssi.

Shakki-, bridge- ym. kerhojen toiminta.

Urheilun PR-toiminta.

Purjehdus- ja venekerhojen, venesatamien, purjelento- ja ilmailukerhojen toiminta.

Metsästys urheilu- ja virkistystarkoituksessa.

Koiranäyttelytoiminta.

Tähän ei kuulu:

- urheiluopistot (80421)
- totalisaattoripeli (92710)
- puistoissa ja uimarannoilla tapahtuva toiminta (92720)
- urheiluvälineiden vuokraus (71402)

LIITE 2 KASSAVIRTALASKELMAN KAAVA

(Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 45)

Liikevaihto

- /+ Myyntisaamisten lisäys/vähennys
 - /+ Osatuloutuksen saamisten lisäys/vähennys
 - +/- Saatujen ennakoiden lisäys/vähennys
-

Myynnin kassaanmaksut

- + Liiketoiminnan muut tuotot
 - Ostot tilikauden aikana
 - +/- Ostovelkojen lisäys/vähennys
 - /+ Vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys
 - Liiketoiminnan kulut
 - +/- Siirtovelkojen lisäys/vähennys
 - /+ Siirtosaamiset (pl. Osatuloutuksen saamiset) lisäys/vähennys
 - +/- Muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys
 - +/- Pakollisten varausten lisäys/vähennys
 - + Valmistus omaan käyttöön
-

Toimintajäämä

- + Rahoitustuotot
 - Rahoituskulut
 - Verot
 - Osingot/yksityiskäyttö
 - +/- Satunnaiset tuotot/kulut
-

Rahoitusjäämä

- /+ Investoinnit (netto)
 - /+ Sijoitusten ja pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys
-

Investointijäämä

- +/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
 - +/- Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
 - +/- Oman pääoman maksullinen lisäys/vähennys (pl. osingonjako)
 - /+ Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys
 - /+ Likvidien varojen lisäys/vähennys
-

= 0

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT YRITYKSESTÄ

- Liikeidea, tavoite, kuinka kauan yritys on toiminut, millaisia liikun-
tapalveluita tarjotaan? mihin on erikoistuttu? Satakunnassa toimimi-
sen edut ja häitöt yrityksen menestyksen kannalta?

PROSESSINÄKÖKULMA

- Palvelu
 - § Palvelun laadun merkitys
 - § Palveluiden kehittäminen
 - § Palveluiden luotettavuus
 - § Palveluiden turvallisuus
 - § Palvelutarjonnan monipuolisuus
- Markkinointi, myynti
 - § Markkinoinnin vaikutus menestykseen
 - § Epävirallisen markkinoinnin (kuulopuheiden) vaikutus menesty-
miseen
 - § Millä tekijöillä pystytään kasvattamaan myyntiä?
 - § Yrityksen kasvun merkitys menestymiselle

OPPIMISEN NÄKÖKULMA

- Innovaatiot
 - § Toimiminen edelläkävijänä tietyn palvelun tarjonnassa
- Toiminta
 - § Toimiminen pitkään alalla
- Henkilöstö
 - § Tarjottavaan palveluun liittyvä osaaminen
 - § Asiakaspalvelutaidot
 - § Henkilöstön määrä
 - § Henkilöstön pysyvyys
 - § Henkilöstön koulutus
 - § Työilmapiiri
 - § Henkilöstön motivaatio
 - § Henkilöstön saatavuus
 - § Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet toiminnan kehittämiseen
 - § Millainen rooli henkilöstöllä on yrityksen menestymisessä?

ASIAKASNÄKÖKULMA

- Arvo asiakkaalle

- § Asiakastyytyväisen mittaaminen
- § Asiakaspalautteen huomioiminen suunnittelussa ja päätöksenteossa
- § Asiakkaiden tarpeiden muutosten aktiivinen seuranta ja reagointi muutokseen
- § Asiakkaiden lojaalius/pitkät asiakassuhteet
- § Uusien asiakkaiden hankinta
- § Asiakassuhteiden ylläpito
- § Asiakkaiden määrä
- § Tyypillinen asiakas
- § Halutuin asiakastyypit
- § Yrityksen kyky houkuttaa asiakkaita maakunnan ulkopuolelta
- § Mitä asioita asiakas arvostaa eniten?
- § Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen?

- Kilpailija
 - § Kilpailutilanne
 - § Keitä kilpailijat ovat?
 - § Kilpailijoiden sijainti
 - § Yrityksenne sijoittuminen kilpailuympäristössä
 - § Kilpailijoista erottuminen
 - § Kilpailijoiden toimien seuraaminen
 - § Yhteistyö muiden alan toimijoiden kanssa

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA

- Yrityksen talouden seurannan merkitys, seurataanko aktiivisesti?
 - § Kannattavuus
 - § Maksuvalmius
 - § Vakavaraisuus
- Mikä määrittelee tavoitetason?
- Numeerisen tiedon merkitys päätöksenteossa

TULEVAISUUS

- Yrityksen ja toimialan menestymiseen vaikuttavat tekijät tulevaisuudessa
 - § Mitkä tekijät ratkaisevat yrityksen menestymisen lähitulevaisuudessa?
 - § Mitkä yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät saattavat muuttua lähitulevaisuudessa?
- Toimintaympäristön muutosten aktiivinen seuranta ja reagointi muutokseen

LIITE 4 YRITYKSEN A KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006

YRITYS A	2003	2004	2005	2006
Liikevaihto	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Myyntisaamiset	-1,69 %	-1,70 %	-4,62 %	1,39 %
Osatuloutuksen saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Saadut ennakot	-1,82 %	0,66 %	-1,57 %	-1,01 %
Myyntin kassaanmaksut	96,49 %	98,96 %	93,81 %	100,38 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan muut tuotot	0,50 %	0,49 %	0,08 %	0,08 %
Ostot tilikauden aikana	-4,69 %	-3,65 %	-4,11 %	-2,52 %
Ostovelat	-0,96 %	-0,83 %	0,62 %	0,17 %
Vaihto-omaisuusennakot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan kulut	-79,86 %	-88,17 %	-85,14 %	-89,46 %
Siirtovelat	2,39 %	0,62 %	-0,46 %	-1,47 %
Siirtosaamiset	0,66 %	0,17 %	-0,51 %	0,61 %
Muut lyhytaikaiset korottomat velat	0,71 %	-0,55 %	0,17 %	0,12 %
Pakolliset varaukset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Valmistus omaan käyttöön	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Toimintajäämä	15,26 %	7,03 %	4,46 %	7,92 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitustuotot	0,32 %	0,36 %	0,29 %	0,30 %
Rahoituskulut	-1,03 %	-1,01 %	-0,90 %	-1,66 %
Verot	-1,75 %	-0,02 %	-0,63 %	-0,48 %
Osingot	0,00 %	-0,50 %	0,00 %	-0,40 %
Satunnaiset tuotot ja kulut	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitusjäämä	12,79 %	5,86 %	3,22 %	5,67 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Investoinnit	-4,11 %	-14,71 %	-0,74 %	-3,60 %
Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset	-0,43 %	0,00 %	-1,33 %	-1,07 %
Investointijäämä	8,26 %	-8,85 %	1,16 %	1,00 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pitkäaikainen vieras pääoma	-8,16 %	8,39 %	-0,52 %	-11,28 %
Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma	-0,06 %	0,66 %	-1,03 %	10,50 %
Pääomalainat	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oman pääoman muutos	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Muut lyhytaikaiset saamiset	0,06 %	-0,47 %	0,18 %	-0,86 %
Likvidit varat	-0,08 %	0,25 %	0,21 %	0,64 %
0	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

LIITE 5 YRITYKSEN B KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006

YRITYS B	2003	2004	2005	2006
Liikevaihto	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Myyntisaamiset	5,35 %	-4,47 %	-4,52 %	2,12 %
Osatuloutuksen saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Saadut ennakot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Myyntin kassaanmaksut	105,35 %	95,53 %	95,48 %	102,12 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan muut tuotot	4,45 %	3,80 %	0,64 %	0,42 %
Ostot tilikauden aikana	-19,56 %	-14,98 %	-12,48 %	-16,38 %
Ostovelat	1,22 %	-0,48 %	1,21 %	-0,21 %
Vaihto-omaisuusennakot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan kulut	-65,91 %	-68,69 %	-65,01 %	-57,88 %
Siirtovelat	1,96 %	-0,11 %	0,00 %	0,00 %
Siirtosaamiset	-1,42 %	1,49 %	0,00 %	0,00 %
Muut lyhytaikaiset korottomat velat	-0,84 %	0,33 %	-0,39 %	-2,06 %
Pakolliset varaukset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Valmistus omaan käyttöön	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Toimintajäämä	25,26 %	16,89 %	19,46 %	26,01 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitustuotot	0,14 %	0,00 %	0,02 %	0,03 %
Rahoituskulut	0,00 %	-0,01 %	-0,01 %	0,00 %
Verot	-5,10 %	-5,90 %	-5,72 %	-5,22 %
Osingot	-1,45 %	-3,57 %	-9,14 %	-3,28 %
Satunnaiset tuotot ja kulut	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitusjäämä	18,84 %	7,41 %	4,62 %	17,54 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Investoinnit	-5,91 %	-1,15 %	-1,05 %	-11,19 %
Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Investointijäämä	12,93 %	6,26 %	3,57 %	6,35 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pitkäaikainen vieras pääoma	2,42 %	-1,70 %	1,12 %	0,47 %
Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pääomalainat	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oman pääoman muutos	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Muut lyhytaikaiset saamiset	0,00 %	0,00 %	-0,56 %	0,26 %
Likvidit varat	-15,35 %	-4,56 %	-4,13 %	-7,08 %
0	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

LIITE 6 YRITYKSEN C KASSAVIRTALASKELMA 2003–2006

YRITYS C	2003	2004	2005	2006
Liikevaihto	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Myyntisaamiset	2,18 %	-0,47 %	0,94 %	-1,19 %
Osatuloutuksen saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Saadut ennakot	0,00 %	-0,35 %	0,43 %	0,00 %
Myynnin kassaanmaksut	102,18 %	99,18 %	101,37 %	98,81 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan muut tuotot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,50 %
Ostot tilikauden aikana	-7,88 %	-2,16 %	-3,81 %	-6,85 %
Ostovelat	-0,20 %	1,00 %	0,38 %	-1,85 %
Vaihto-omaisuusennakot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Liiketoiminnan kulut	-81,09 %	-90,33 %	-90,59 %	-85,24 %
Siirtovelat	-1,48 %	0,04 %	-0,04 %	-1,92 %
Siirtosaamiset	-1,66 %	3,86 %	0,31 %	4,58 %
Muut lyhytaikaiset korottomat velat	-0,19 %	-0,02 %	0,00 %	1,18 %
Pakolliset varaukset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Valmistus omaan käyttöön	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Toimintajäämä	9,69 %	11,57 %	7,62 %	10,20 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitustuotot	0,02 %	0,01 %	0,01 %	0,00 %
Rahoituskulut	-1,64 %	-1,22 %	-1,07 %	-1,30 %
Verot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osingot	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Satunnaiset tuotot ja kulut	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Rahoitusjäämä	8,07 %	10,36 %	6,55 %	8,91 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Investoinnit	-1,52 %	-1,96 %	0,00 %	-3,62 %
Sijoitukset ja pitkäaikaiset saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Investointijäämä	6,55 %	8,41 %	6,55 %	5,28 %
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Pitkäaikainen vieras pääoma	-8,07 %	-7,15 %	-3,82 %	-7,08 %
Lyhytaikainen korollinen vieras pääoma	-0,67 %	-2,51 %	-3,81 %	0,86 %
Pääomalainat	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oman pääoman muutos	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Muut lyhytaikaiset saamiset	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Likvidit varat	2,20 %	1,25 %	1,07 %	0,93 %
0	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %