



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

SATAKUNNASSA TOIMIVIEN LEIPOMOALAN YRITYSTEN
TALOUDELLINEN MENESTYMINEN VUOSINA 2002–2005 JA
KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

Liiketaloustiede: laskentatoimen
pro gradu -tutkielma

Laatija
Henna Simberg 30727

Ohjaajat
KTT Heli Hookana
KTM Anu Ikonen–Kullberg

21.12.2007

Pori

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Tutkimuksen rajaukset sekä tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	9
1.4	Analyysimenetelmät ja tutkimusmenetelmät	15
	1.4.1 Kvantitatiivinen analyysi	15
	1.4.2 Kvalitatiivinen analyysi	16
	1.4.3 Tilinpäätösanalyysi	17
	1.4.4 Teemahaastattelu.....	18
1.5	Tutkimusaineisto	20
	1.5.1 Tunnuslukuanalyysin aineisto.....	20
	1.5.2 Haastatteluaineisto	21
	1.5.3 Kassavirtalaskelmien aineisto	22
1.6	Tutkimuksen kulku	23
2	TOIMIALAKUVAUS LEIPOMOTEOLLISUUDESTA	24
2.1	Leipomoteollisuuden kuvaus	24
2.2	Satakunta ja leipomoala.....	25
3	TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET	26
3.1	Tunnuslukuanalyysi.....	26
3.2	Kannattavuus	28
	3.2.1 Käyttökateprosentti	29
	3.2.2 Sijoitetun pääoman tuotto-%	31
3.3	Vakavaraisuus.....	34
	3.3.1 Suhteellinen velkaantuneisuus-%	35
	3.3.2 Omavaraisuus-%	37
3.4	Maksuvalmius.....	40
	3.4.1 Quick ratio	41
	3.4.2 Kiertoaika -tunnusluvut	43
3.5	Kasvu	48
	3.5.1 Liikevaihto ja liikevaihdon kasvuprosentti.....	49
	3.5.2 Henkilöstön määrä	51
3.6	Virtalaskelmat.....	53
	3.6.1 Kassavirtalaskelma	54
	3.6.2 Kassavirtalaskelmien jäämät.....	55
	3.6.3 Kassavirtalaskelman tulkinta ja hyväksikäyttö.....	56

3.6.4	Tutkimusaineiston kassavirtalaskelmat	57
4	KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	59
4.1	Määritelmä	59
4.2	Kriittiset menestystekijät satakuntalaisissa leipomoissa	60
4.2.1	Kilpailu	61
4.2.2	Erikoistuminen ja erottautuminen	61
4.2.3	Laatu, maku ja palvelu	62
4.2.4	Kustannusten hallinta	63
4.2.5	Paikallisuus ja perinteisyys	64
4.2.6	Kokonaisuuden hallinta	65
4.2.7	Tuotantoprosessi ja sen tehokkuus	66
4.2.8	Tuotekehittely	66
4.2.9	Kuluttajien tarpeet ja vaatimukset	67
4.2.10	Yrittäjän oma panos ja perheyrittäjäyys	67
4.2.11	Henkilöstön osaaminen	68
4.2.12	Kannattavuus	68
4.2.13	Kaupan ketjuuntuminen	69
4.2.14	Satakunta toiminta-alueena	70
5	YHTEENVETO	71
5.1	Johtopäätökset	71
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	75
5.2.1	Tilinpäätösanalyysin validiteetti ja reliabiliteetti	76
5.2.2	Haastatteluiden validiteetti ja reliabiliteetti	77
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
	LÄHTEET	79
	LIITTEET	
LIITE 1	ELINTARVIKEYRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT 2006	84
LIITE 2	ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT 2005	85
LIITE 3	ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT 2004	86

LIITE 4	ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT 2003.....	87
LIITE 5	KASSAVIRTALASKELMAN KAAVA.....	88
LIITE 6	TEEMAHAASTATTELUIJEN KYSYMYKSET	89

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1 Olettamukset yhteiskuntatieteen luonteesta **Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 2 Laskentatoimen tutkimusotteet**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 3 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset terveyskolmiona**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 4 Käyttökateprosentin mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 5 Sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005 **Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 6 Suhteellisen velkaantuneisuusprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005 **Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 7 Omavaraisuusasteen mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 8 Quick ration mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 9 Myyntisaamisten kiertoajan mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 10 Ostovelkojen kiertoajan mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 11 Liikevaihdon muutosprosentin mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**
- Kuvio 12 Liikevaihto jaettuna henkilöstön määrällä, mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005**Error! Bookmark not defined.**

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Käyttökateprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	31
Taulukko 2	Sijoitetun pääoman tuottoprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	33
Taulukko 3	Suhteellisen velkaantuneisuusprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	37
Taulukko 4	Omavaraisuusasteprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	39
Taulukko 5	Quick ration ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	43
Taulukko 6	Myyntisaamisten kiertoaikojen ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	45
Taulukko 7	Ostovelkojen kiertoaikojen ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	48
Taulukko 8	Liikevaihdon muutosprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	50
Taulukko 9	Liikevaihto jaettuna henkilöstön määrällä, ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005	52

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimus on tehty toimeksiantona ja Porin Kauppiassäätiö on myöntänyt sille apurahan. Kohteena apurahassa on ”Satakunnan (Porin) taloudellisen menestymisen seuranta - minkälainen nykypäivän tilanne ja miten tästä eteenpäin”. Aiheena toimeksiannossa on siis Satakunnan yritystoiminnan taloudellisen menestymisen ja tutkimukseen valittujen toimialojen kriittisten menestystekijöiden tutkiminen.

Tutkimusryhmässä oli kuusi jäsentä, joilla kullakin oli eri toimiala tutkimuksen kohteena. Tutkija itse valitsi tutkimuksen kohteeksi leipomoalan, koska aiempi kesätyö leipomoalan yrityksessä oli herättänyt kiinnostuksen perehtyä alaan tarkemmin ja selvittää, millainen taloudellinen tilanne leipomoalalla vallitsee.

Tutkimuksessa perehdytään leipomoiden tilinpäätös- ja toimialatietoihin ajanjaksolta 2002–2005. Leipomoiden taloudellista menestymistä tutkitaan tilinpäätösanalyysiä hyödyntäen ja kriittisten menestystekijöiden selvitys tapahtuu haastattelemalla yritysjohtajia.

Tutkimuksen tuloksia tullaan julkaisemaan TUKKKn Porin yksikön tuottamassa Satakunnan talous -katsauksessa. Oleellisena tehtävänä tutkimuksessa on nimenomaisesti saada ajankohtaista informaatiota tutkimuksen kohteeksi valitun toimialan taloudellisen menestymisen takana vaikuttavista tekijöistä sekä kriittisistä menestystekijöistä, ja julkaista ne kyseisessä Satakunnan talous -katsauksessa. Tutkimuksessa pyritään hyödyntämään yleisesti laajasti käytössä olevia tutkimustapoja ja mittareita, ja analysoimaan niiden kautta saatuja tutkimustuloksia luotettavasti.

Suomessa toimivia leipomotoimintaa harjoittavia yrityksiä oli Ruoka-Suomi yritystilaston mukaan 1091 vuonna 2005. Alle 20 henkeä työllistäviä yrityksiä oli 996 ja yli 20 henkeä työllistäviä 95. Tämä kertookin yhdestä leipomotoiminnalle ominaisesta piirteestä: leipomot ovat perinteisesti kooltaan melko pieniä. Satakunnassa toimi vuonna 2005 alle 20 henkeä työllistäviä leipomoita 53 ja yli 20 henkeä työllistäviä 3. Suurempia toimijoita Satakunnan alueella oli siis vain muutama.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksessa on tarkoituksena analysoida satakuntalaisten leipomoalalla toimivien yritysten taloudellista menestymistä tilinpäätöstietojen pohjalta, sekä arvioida niiden kriittisiä menestystekijöitä pohjautuen yritysjohdolle tehtyihin haastatteluihin.

Tutkimuksessa on tarkasteltavana kaksi tutkimusongelmaa ja ne ovat mahdollista esittää seuraavasti:

- Kuinka satakuntalaiset leipomoalalla toimivat yritykset ovat menestyneet taloudellisesti vuosina 2002–2005?
- Mitkä ovat satakuntalaisten leipomoalalla toimivien yritysten kriittiset menestystekijät?

Tarkastelun alla tutkimuksessa ovat siis vuodet 2002–2005. Ensimmäisen tutkimusongelman, eli taloudellisen menestymisen arviointi ja analysointi, tehdään tunnuslukuanalyysia käyttäen ja johtopäätökset tehdään sen antamien tulosten pohjalta. Leipomoiden taloudellista menestymistä selvittäessä perehdytään kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kasvun yleisimpiin tunnuslukuihin. Kaikkia olemassa olevia tunnuslukuja ei ole tarpeellista sisällyttää tutkimukseen, vaan on valittu juuri ne, joiden kautta saadaan tutkimuksen kannalta olennaisin tieto ja joiden kautta saatava tieto on relevanttia.

Toista tutkimusongelmaa tutkielmassa on lähestytty yritysjohton haastatteluin. Johdon haastattelut tehtiin käyttämällä teemahaastattelua, joka mahdollistaa haastattelun luontevan kulun tutkijan valitsemien aihealueiden mukaisesti. Tutkija on valinnut haastattelun teemoiksi seikkoja, joiden katsoo olevan merkityksellisiä ja oleellisia selvittäessään satakuntalaisten leipomoiden kriittisiä menestystekijöitä. Tutkija on analysoinut haastattelukysymyksiin saatuja vastauksia ja tehnyt niistä yhteenvedon.

Tutkija on tehnyt kandidaatintutkielmansa samasta aiheesta joulukuussa 2006, mutta keskittyi tällöin ainoastaan ensimmäiseen tutkimusongelmaan, eli selvittämään satakuntalaisten leipomoiden taloudellista menestymistä. Kandidvaiheessa syvennyttiin siis ainoastaan toimialatietojen, tilinpäätöstietojen ja vertailutilinpäätöstietojen keräämiseen, sekä tunnuslukuanalyysiin ja kasvun selvittämiseen. Pro gradu -tutkielmaansa tutkija sisällyttää kandidaatintutkielmaansa kuuluneet osa-alueet sekä lisäksi myös kassavirtalaskelmia ja yritysjohton haastatteluita, jotka mahdollistavat sen, että saadaan selville syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa tietoa satakuntalaisista leipomoalan yrityksistä.

1.3 Tutkimuksen rajaukset sekä tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen toimeksiantajan antama aihe, koskien Satakunnan yritystoiminnan taloudellista menestymistä ja kriittisiä menestystekijöitä, on tarkastelun alla olevassa tutkimuksessa haluttu rajata koskemaan leipomoalan yrityksiä Satakunnassa. Syynä valittuun rajaukseen on tutkijan henkilökohtainen kiinnostus alaa kohtaan. Lisäksi tarve kyseisenlaiselle tutkimukselle kannusti valitsemaan juuri leipomoalan, sillä vastaavia leipomoalan tutkimuksia ei ole tutkijan selvityksen mukaan tehty aiemmin.

Tarkastelun alla tutkimuksessa ovat elintarviketeollisuuden alatoimialoista 1581 ja 1582. Ensiksi mainittu käsittää pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistuksen, ja jälkimmäinen puolestaan näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistuksen. Alalla toimivien satakuntalaisten yritysten tilinpäätöstiedoista saatavia tunnuslukuja vertaillaan koko Suomen tilanteeseen. Yksittäisten yritysten nimiä tutkimuksessa ei kerrota, mikä varmistaa tutkimuksen luottamuksellisuuden. Saadut tulokset esitetään siis ainoastaan toimialatasolla anonyymisti.

Minkälaista toimintaa tahansa, kuten esimerkiksi kartoitustyötä tai tietojen käsittelemiseen liittyviä prosesseja, voidaan nykyisin kutsua tutkimukseksi. Myös monia toiminnallisia prosesseja saatetaan kutsua tutkimukseksi. Tällaisia toiminnallisia tehtäviä ovat esimerkiksi tiedon hankkiminen ja sen kokoaminen. Varsinainen tieteellinen tutkimus kuitenkin eroaa edellä mainituista siinä suhteessa, että *”tieteellisillä tutkimuksilla on yhteinen vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan lopulta palaa”*. Kyseinen vertailuperusta koostuu sellaisista asioista, joita tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään. Nämä vaatimukset ovat seuraavat: tarkka määrittäminen tutkittavalle kohteelle, tutkimustuloksella tulee olla uutuusarvoa, tutkimuksen tulee hyödyttää muita ja sen tulee luoda tarpeeksi hyvä pohja julkisesti käytävään keskusteluun (Vilka 2005, 20-21).

Luonteeltaan tieteellinen tieto on itsekorjautuvaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että uudet tutkimusten tulokset vahvistavat oikeaa tietoa, kun taas väärä tieto uusien tulosten kautta tulee kumotuksi tai sen todentaminen ei ole mahdollista. Oleellista tieteellisessä tiedossa on myös se, että uudet tiedot pohjautuvat aina vanhoihin tietoihin (Metsämuuronen 2006, 25).

Oleellista tieteellisen tiedon työstämisessä on myös täsmällisyys. Tämä osoittaa tieteelliseltä tutkimukselta vaadittavaa kurinalaisuutta ja tiettyjen sääntöjen ja normien puitteissa toimimista. Tieteellisesti kirjoitetun tekstin tulee edetä loogisesti ja sen tulee sisältää argumentointia: sivulauseiden tulee osaltaan tukea päälauseen sisältämää väittämää (Vilka 2005, 28).

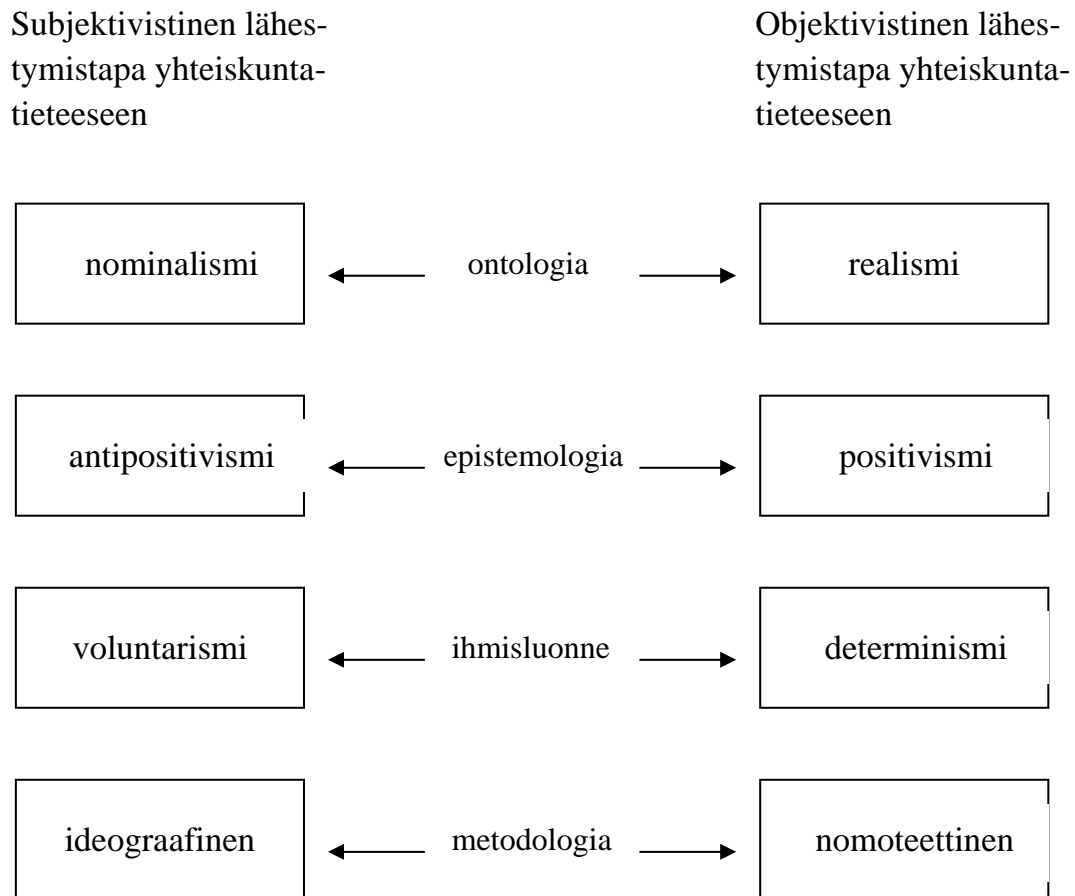
Tieteellinen tieto hankitaan subjektiivisuutta karttaen ja objektiivisuuteen pyrkien. Muistettava on kuitenkin myös se, että tieteellisessäkin tiedonhankinnassa tutkijan omat

vaikutukset ja mielipiteet tulevat jollakin tasolla aina esiin. Tämän perusteella vaatimus tiedon objektiivisuudelle onkin vain ihannetila, johon pyritään (Metsämuuronen 2006, 25).

Yhtenä tieteellisen tiedon vaatimuksena on toistettavuus. Mikäli joku toinen tutkija tekisi vastaavanlaisen tutkimuksen, on tuloksen täsmättävä aiemman tutkimuksen kanssa. Mikäli tulos ei ole toistettavissa, on tutkimus ollut virheellinen (Metsämuuronen 2006, 25).

Yhteiskuntatieteessä on tapana lähestyä tutkimuskohdetta tietyin olettamuksin. Ensinnäkin on olemassa olettamukset tutkimuksen ontologisesta luonteesta. Nämä olettamukset liittyvät tutkimuksen ytimeen. Tämän mukaan todellisuus voidaan nähdä joko annettuna tai itse luotuna. Toiseksi ovat olemassa olettamukset epistemologisesta luonteesta. Nämä kyseiset olettamukset keskittyvät tiedon perusteisiin, eli tiedon rakentumiseen. Kolmantena huomioitavat olettamukset puolestaan keskittyvät ihmisluonteeseen ja erityisesti ihmisen ja ympäristön väliseen suhteeseen. Kaikilla mainituilla olettamuksilla on olemassa omat metodologiset luonteensa. Kaikissa näissä on omat tapansa tutkia ja hankkia tietoa. Eri ontologiat, epistemologiat ja mallit ihmisluonteesta ovat taipuvaisia suuntatutumaan eri metodologioiden suosimiseen. Huomattavaa on, että valittavien metodologioiden kirjo on laaja (Burrell & Morgan 1979, 1-2).

Subjektiiivinen – objektiivinen ulottuvuus



Kuvio 1 Oletukset yhteiskuntatieteen luonteesta (Burrell & Morgan 1979, 3)

Jaottelu subjektivistiseen ja objektivistiseen lähestymistapaan on perinteistä ja suosittua muun muassa liiketaloustieteissä. Perinteisen objektivistisen näkökulman mukaan ihminen on determinoitu: häntä ei tarvitse huomioida ja tutkimus tulee pääsääntöisesti toimeen ilman häntä. Subjektivistisen katsontakannan mukaan ihminen puolestaan toimii omien tahtojensa ja halujensa mukaan, huomioiden kuitenkin tilanteen ja sen mukanaan tuomat rajoitteet. Objektivistisessa suuntauksessa ontologisena oletuksena on realismi, jonka mukaan maailmassa on todellinen rakenne, ja se voidaan tuoda esille tieteellistä metodologiaa hyödyntämällä. Subjektivistisessä näkökannassa taas vallitsee nominalismin mukainen ontologinen oletus: ihminen luo käsitteitä ja rakenteita samalla kun pyrkii ymmärtämään maailmaa. Objektivismiin epistemologinen oletus pohjautuu positivismin. Objektivismissa tieteellisen tiedon hankkiminen määritellään kumulatiiviseksi prosessiksi, jossa tarkoituksena on selittää ja ennakoita toimintaa. Subjektivismiin antipositivistinen epistemologinen oletus sen

sijaan pohjautuu siihen, että tieto on sitoutunut ihmisiin, ja tämän vuoksi tietoa on saatavissa ihmisiltä suoraan. Tällä tavoin ihminen on subjektivismiin olettamuksissa keskeisenä ja myös tiedonhankinta tapahtuu ideografisia tapoja hyödyntäen. Objektivismissa tiedonhankinta tapahtuu puolestaan käyttämällä nomoteettisia tapoja, jotka pyrkivät lainalaisuuksien löytämiseen (Pihlanto 2002). Tarkasteltavassa tutkimuksessa on piirteitä sekä objektivistisesta että subjektivistisestä lähestymistavasta. Syynä tähän on se, että yritysten taloudellisen menestymisen selvittämiseen keskitytään tunnuslukuanalyysin kautta, kun taas kriittisiä menestystekijöitä selvitetään haastatteluin. Tämän vuoksi tutkimuksessa on vaikutteita sekä subjektivistisuudesta että objektivistisuudesta.

Laskentatoimessa metodologisten valintojen voidaan nähdä jakautuvan viideksi eri tutkimusotteeksi. Nämä ovat käsiteanalyttinen tutkimusote, nomoteettinen tutkimusote, päätöksentekometodologinen tutkimusote, toiminta-analyttinen tutkimusote sekä konstruktiiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 257; Luukka 1991, 166). Kuvion 2 kautta saadaan selkeytettyä kunkin tutkimusotteen piirteitä.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimusote	Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuvio 2 Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen ym. 1993, 257)

Deskriptiivinen tutkimus on kuvailevaa, selittävää tai puolestaan ennustavaa (Lukka 1991, 167). Deskriptiivisen vastakohtana on normatiivinen tutkimus, jossa pyritään saamaan selville oikea tapa toimia. Normatiivinen tutkimus ei tyydy deskriptiivisen tavoin pelkästään asioiden kuvailuun, vaan siinä pyritään esittämään sekä käskyjä että suosituksia (Normatiivisuuden käsite; Lukka 1991, 167). Tutkimuksen ollessa teoreettista, toimii sen metodina päättely, eli toisin sanoen ajattelu. Tästä huolimatta saattaa tutkimuksessa välillisesti olla osana myös empiiristä aineistoa. Empiirinen tutkimus puolestaan on sellaista, jossa tutkimuksen pääasiallinen aineistomateriaali saadaan laboratorion tai kentältä (Lukka 1991, 167).

Käsiteanalyttinen tutkimus on käytännönläheistä tutkimusta, jonka päämetodina on ajattelu, ja sen mahdollisia tutkimuskohteita ovat niin arvot ja normit kuin tosiasiatkin. Käsiteanalyttisen tutkimusotteen kautta saadaan aikaiseksi uusia käsitteitä ja käsitejärjestelmiä. Käsiteanalyysin kautta saatavat tulokset voivat olla sekä suosituksia että toteamuksia antavia (Neilimo & Näsi 1987, 32).

Perinteisesti nomoteettinen tutkimus joko testaa hypoteeseja tai kehittää niitä (Lukka 1991, 170). Nomoteettinen tutkimus nojautuu aina mittavaan määrään aineistoja, jotka on hankittu tiettyjä ennalta määrättyjä sääntöjä noudattaen (Lukka 1991, 1970; Neilimo & Näsi 1987, 33). Empiirisen materiaalin tärkeys nomoteettisessa tutkimuksessa onkin hyvin korostunutta. Tutkijan tulee olla suhteessa tutkimuskohteeseensa objektiivinen, eli tutkijan on pysyttävä täysin neutraalina osapuolena tutkimuksessa (Neilimo & Näsi 1987, 40). Pyrkimyksenä nomoteettisessa tutkimuksessa on selvittää yleisesti tunnetut lait sekä säännönmukaisuudet mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Lukka 1991, 170; Neilimo & Näsi 1987, 34).

Päätöksentekometodologinen tutkimusote on pääsääntöisesti teoreettinen, mutta tietyissä tilanteissa se voi olla myös empiirinen. Tällainen tilanne on kyseessä erityisesti siinä tapauksessa, kun tutkimus pitää sisällään tutkimuksen kannalta oleellisen tuloksen implementoinnin (Lukka 1991, 167). Päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa on tavoitteena osoittaa metodi, joka tuo vastauksen tiettyyn ongelmaan. Empiirisellä aineistolla ei normaalitilanteessa ole suurta merkitystä. Päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa tiedon muodostamisen perustana toimii järki ja siinä pyritään soveltavuuteen, eli toisin sanoen päätöksentekometodologisessa tutkimuksessa tavoitteena on päätösmallien konstruointi (Neilimo & Näsi 1987, 33-34).

Useimmissa tapauksissa toiminta-analyttinen tutkimusote on deskriptiivinen, mutta on myös olemassa tapauksia, joissa toiminta-analyttinen tutkimusote saa hyvinkin normatiivisen luonteen (Lukka 1991, 167). Toiminta-analyttisessa tutkimusotteessa tavoitteena on ymmärtäminen, mutta joissakin tapauksissa siihen kuuluu lisäksi normatiivisia pyrkimyksiä. Empiirinen aineisto tulee toiminta-analyttiseen tutkimukseen mukaan normaalisti sellaisten harvalukuisten kohteiden myötä, joiden tutkimusmenetelmät ovat melko sitomattomia ja monipuolisia. Useimmiten toiminta-

analyttisen tutkimuksen kautta saadaan luotua monitasoisia käsitesysteemejä. Näiden järjestelmien kautta tavoitellaan maailman suunnittelua ja kategorisoimista. (Neilimo & Näsi 1987, 35).

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on sellaisen tiedon tuottaminen, jonka soveltaminen on mahdollista muun muassa silloin, kun uutta laitetta tai menetelmää kehitetään (Pihlaja 2001, 40). Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ajatuksena onkin juuri se, että ongelman ratkaisua saadaan testattua itse tutkimusprosessin aikana. Tutkimus pohjautuu aiempaan ongelma-alueesta hankittuun teoreettiseen osaamiseen ja tutkimuksen kautta saavutettavat lopputulokset lisätään siihen (Lukka & Tuomela 1998, 24). Konstruktiiivinen tutkimusote lähentelee sekä päätöksentekometodologista tutkimusotetta että toiminta-analyttista tutkimusotetta. Päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa merkityksellisiä ovat päättely ja pohdinta, jotka ovat luonteeltaan teoreettisia. Nämä seikat ovat tärkeitä myös konstruktiiivisessa tutkimuksessa. Myös toiminta-analyttisella ja konstruktiiivisella tutkimusotteella on siis yhteneväisyys: *”välittömällä ja käytännöllisellä empiirisellä kytkennän tärkeä rooli* (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317).

Tämä tutkimus on tehty käyttämällä sekä nomoteettista että toiminta-analyttista tutkimusotetta. Nomoteettinen tutkimusote edustaa korostuneesti empirististä epistemologiaa, eli oleellisessa osassa on siis empiirinen materiaali. Lisäksi nomoteettisen tutkimusotteen tavoitteena on onnistua löytämään objektiivisesti yleisiä piirteitä empiirisestä todellisuudesta (Lukka 1991, 171). Yhtenä tärkeimpänä perusteluna nomoteettisen tutkimusotteen valinnalle tutkimukseen onkin juuri sen vahva nojautuminen empiiriseen materiaaliin (Neilimo & Näsi 1987, 33), sillä tutkimus pohjautuu pääosiltaan numeerisiin tilinpäätöstietoihin. Lisäksi nomoteettisessa tutkimusotteessa on yhtenä päätavoitteena saavuttaa lainmukaisuus (Lukka 1991, 170), mikä myös sopii hyvin kyseessä olevaan tutkimukseen.

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaan ottamiselle on yhtenä olennaisena syynä tutkimuksen subjektiivinen osuus. Subjektiivinen osuus tutkimuksessa muodostuu tutkijan tekemistä johtopäätöksistä, joita hän tekee yritysjohtajille tekemiensä teemahaastattelujen pohjalta. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa olennaisena päämääränä onkin ymmärtäminen, ja sen tuloksena usein muodostuu erilaisia käsitejärjestelmiä, joiden kautta yritetään hahmottaa ja suunnitella maailmaa. Toiminta-analyttinen tutkimusote pohjautuu teleologiseen selittämiseen, hermeneutiikkaan sekä muihin näitä lähestymistapoja lähellä oleviin menetelmiin (Neilimo & Näsi 1987, 35).

Yleisenä tapana laskentatoimen tutkimuksessa on nähdä nomoteettinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote toisensa poissulkevinä ja tietyllä tapaa toistensa vastakohtina. Tämä ei kuitenkaan ole asianmukainen lähtökohta tutkimuksen tekemiselle. Tutkimusotteiden sovittaminen samaan tutkimukseen on antoisa tapa saada esille

yhteneviä tieteellisiä totuuksia ja niiden yhteiskäyttö onkin siis täysin perusteltua (Järvenpää & Salmi 2000, 264).

1.4 Analyysimenetelmät ja tutkimusmenetelmät

1.4.1 Kvantitatiivinen analyysi

Kvantitatiivisessa¹ tutkimuksessa keskitytään lukuihin ja niiden välisiin systemaattisiin yhteyksiin (Alasuutari 1999, 34). Tavoitteena analyysissa on siis numeerisen tiedon selville saaminen (Vilka 2005, 49). Keskeisinä seikkoina kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat muun muassa aiemmat teoriat, havaintoaineiston soveltuminen numeeriseen mittaamiseen, aineiston muokkaaminen tilastollisesti käsiteltäväksi sekä johtopäätösten tekeminen havainnoitavan aineiston tilastolliseen analysoimiseen pohjautuen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129). Oleellisessa osassa ovat tutkimusyksiköiden välillä vallitsevien eroavaisuuksien etsiminen suhteessa eri muuttujiin. Ideana kvantitatiivisessa analysoinnissa on siis se, että ”etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa” (Alasuutari 1999, 37). Kvantitatiivisessa analyysissa ei siis ole intressinä aineiston poikkeamiin perehtyminen: ne häviävät tutkimuksesta pois (Vilka 2005, 50).

Mikäli tutkimuksessa on tarkoituksena jonkin asian yleinen kuvailu, muutoksen kuvailu tai kuvailla sitä, kuinka jonkin asian muuttuminen vaikuttaa johonkin toiseen asiaan, on kvantitatiivinen analyysi sopiva ja oikea menetelmä käytettäväksi. Kvantitatiivisessa analyysissa ideana on syy-seuraus-suhteiden havaitseminen: tutkittavasta aineistosta havainnoidaan se syy, joka tuo seuraukselle selityksen. Syyn esille saaminen ei kvantitatiivisessa analyysissa kuitenkaan ole vielä sinällään riittävä, vaan on löydettävä yleisesti pätevä lainalaisuus selittämään sitä, minkä vuoksi asioiden vallitseva tila on juuri se mikä se on. Tätä lainalaisuutta kuvataan selvittämällä numeerisesta tiedosta muun muassa keskihajontaa, keskiarvoa ja jakaumia (Vilka 2005, 49-50).

Tässä tutkimuksessa keskitytään käyttämään mediaania, jonka avulla on keskeisistä tilinpäätöksen tunnusluvuista saatu esille oleellinen tieto ajatellen leipomoiden taloudellista menestymistä. Mediaani mahdollistaa sen, että yrityksistä saadut tunnusluvut kyetään laittamaan paremmuusjärjestykseen, ja mediaanilukujen

¹ Käytetään myös muun muassa nimitystä määrällinen tutkimusmenetelmä

merkitseminen tapahtuukin aina suuruusjärjestyttä hyväksikäyttäen. Mediaani jakaa otoksista koostuvan ryhmän kahteen saman suuruiseen osioon: mediaani on otosjoukosta keskimäinen. Sellaisia yrityksiä, joiden tunnusluku on mediaania suurempi tai pienempi, on siis otoksessa lukumääräisesti yhtä monta (Salmi 2006, 231-232).

Mediaanin lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään sekä ala- ja yläkvartiilia että kvartiilipoikkeamia. Niiden kautta saadaan selville aineiston arvojen hajautuminen. Alakvartiili kertoo luvun, jota alempia arvoja aineistossa on 25 prosenttia. Yläkvartiili puolestaan ilmoittaa sen luvun, jota alhaisempia arvoja on aineistossa 75 prosenttia (Keskiluvut - fraktiilit). Kvartiilipoikkeama sen sijaan ilmaisee sen, mille välille keskimäiset 50 prosenttia aineiston arvoista ovat asettuneet (tunnusluvut, vaihteluväli ja kvartiilipoikkeama). Ala- ja yläkvartiilit sekä kvartiilipoikkeamat on tutkimuksessa esitetty taulukoina, ja niissä on keskitytty tarkastelemaan hajautumia nimenomaan satakuntalaisten leipomoiden kohdalla. Koko toimialan hajautumia ei siis ole erikseen huomioitu.

Tarkasteltavan tutkimuksen kvantitatiivinen osuus perustuu siihen, että tutkimus suurelta osaltaan pohjautuu numeerisiin tilinpäätöstietoihin sekä niiden analysointiin.

1.4.2 Kvalitatiivinen analyysi

Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu reaalisen elämän kuvailuun ja se käsittää todellisuuden moniulotteisena. Sen mukaan tutkimuksessa vaikuttavat aina omalta osaltaan tutkijan omat arvolutautumat, jotka vaikuttavat tutkijan ymmärrykseen asioista ja ilmiöistä. Kvalitatiivisen analyysin ja tutkimuksen olennaisena tavoitteena on tuoda esille totuuksia ja väitteitä, ei niinkään todentaa niitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152). Kvalitatiivisessa analyysissä onkin tavoitteena ymmärtää eikä selittää, kuten kvantitatiivisessa analyysissä (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1994, 126). Ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, että pyritään saamaan selville niitä erilaisia merkityksiä, joita ihmiset antavat omalle toiminnallensa. Kyseiset merkitykset tulevat esiin muun muassa käsityksinä, uskomuksina ja ihanteina. Pyrkimyksenä on siis antaa selitys ja kuvata sellaista niin sanottua ymmärrysmaailmaa, jossa ihminen on toimijana. Tämä luo pohjaa sille, että kvalitatiivinen tutkimus on väistämättä jonkin asteisesti subjektiivista: tutkija tuo aina oman tulkintansa ja ymmärrysmaailmansa mukaan tutkimukseen (Vilka 2005, 50-51).

Kvalitatiivisen aineiston hankintatapoja on olemassa useita erilaisia. Näitä ovat haastattelu, osallistuva havainnointi, etnografia, eläytymismenetelmä, valmiiden aineistojen hyväksikäyttö, elämäkerrat, toimintatutkimus, selontekojen menetelmä sekä

muistelutyö (Eskola & Suoranta 1996, 64, 76, 83, 90, 94, 96, 99, 102). Tarkasteltavassa tutkimuksessa keskitytään ainoastaan haastatteluun laadullisen aineiston hankintatapana. Haastatteluun palataan kappaleissa 1.4.4 ja 1.5.2.

Kvalitatiivista analysointia voidaan katsoa tutkimuksessa olevan sen sisältämien yritysjohtajien haastatteluiden vuoksi. Yritysjohtajia haastatteleamalla pyritään saamaan selville yritysten kriittiset menestystekijät. Kriittisiin menestystekijöihin palataan kappaleessa 4.

Usein on tapana erotella kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi toisistaan irralleen. Kyseisenlainen jaottelu on selkeää, mutta se ei kuitenkaan ole realistinen eikä sinällään vastaa tarkoitusta. Vaikka kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen analyysin jaottelu erilleen toisistaan olisikin mahdollista, on niiden käyttäminen ja hyödyntäminen yleistä samassa tutkimuksessa rinnakkain. Näitä kahta analyysimallia ei tulisi pitää toisistaan erillisinä, vaan ne tulisi pikemminkin nähdä eräänlaisena jatkumona (Alasuutari 1999, 31-32).

Tässä tutkimuksessa käytetään siis sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista analyysia. Kvantitatiivista analyysia hyödynnetään tilinpäätösanalyysissa ja kassavirtalaskelmissa. Kvalitatiivista analyysia puolestaan käytetään tarkasteltaessa leipomoiden kriittisiä menestystekijöitä.

1.4.3 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätöksen tietoja käyttävät hyväkseen monet eri tahot. Tilinpäätösinformaatiota tarvitsevat kaikki ne sidosryhmät, joille yrityksen taloudellisella menestyksellä on merkitystä. Tietoja kaipaavien tahojen motiivit vaihtelevat sen perusteella, minkälainen suhde niillä on tarkastelun alla olevaan yritykseen (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 87).

Yritysten tilinpäätöstietoja tarkastelemalla saadaan selville taloudellinen menestyminen. Taloudellisten menestystekijöiden selvittäminen onnistuu tilinpäätösanalyysin avulla. Tilinpäätösanalyysissa tehdään vertailua eri yritysten taloudellisen tilanteen suhteen tietynä hetkenä. Tilinpäätösanalyysi mahdollistaa lisäksi yksittäisten yritysten tai yritysjoukon taloudellisen menestymisen tarkastelun eri aikakausina.

Tilinpäätösanalyysi tuottaa informaatiota liiketoiminnan monista eri näkökulmista. Oleellisimpia analysoitavia ominaisuuksia yrityksen toiminnassa ovat toimintaedellytystekijät, eli kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius sekä kasvu (Kallunki & Kytönen 2002, 14; Laitinen & Luotonen 1996, 78). Parhaiten yrityksen taloudellisen menestymisen arviointi onnistuu laatimalla tunnuslukuja edellä mainituista

liiketoiminnan tärkeistä analysointikohteista ja tekemällä erilaisia vertailuja niiden pohjalta. On huomattava, että edellä mainitut toimintaedellytystekijät eivät ole riippumattomia toisistaan. Kyseisten tekijöiden keskinäisen riippuvuuden havaitseminen on edellytys sille, että kyetään tulkitsemaan tilinpäätösanalyysin kautta saatavia tuloksia ja hyödyntämään niitä (Laitinen & Luotonen 1996, 78).

Tilinpäätösanalyysi on mahdollista jakaa suoriteperusteiseen tilinpäätösanalyysiin, rahavirta-analyysiin sekä markkinaperusteiseen analyysiin. Suoriteperusteisessa tilinpäätösanalyysissä noudatetaan normaalia suoriteperusteisuutta, eli tulojen ja menojen kirjaaminen tehdään niiden syntymishetkellä, ja tarpeen mukaan tehdään jaksotus eri tilikausien tuotoiksi ja kuluiksi. Rahavirta-analyysit puolestaan keskittyvät seuraamaan rahan liikkumista kiinnittämättä huomiota menojen ja tulojen kohdistamiseen. Markkinaperusteiset analyysit perustuvat siihen, että tilinpäätösinformaatio ja arvopaperimarkkinoilta saatavissa oleva informaatio yhdistetään keskenään (Kallunki & Kytönen 2002, 14). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään suoriteperusteista tilinpäätösanalyysia, sillä tutkimuksessa ei ole käytetty arvopaperimarkkinoilta saatavaa informaatiota, mikä kuuluu oleellisesti markkinaperusteiseen analyysiin. Käytössä on ollut normaali suoriteperusteisuus, eli näin ollen ainut mahdollinen valinta on suoriteperusteinen tilinpäätösanalyysi. Lisäksi tutkimuksessa on perehdytty rahavirta-analyysiin. Rahavirta-analyyseista käytettäväksi on valittu nimenomaan kassavirtalaskelma, koska se on yleisesti eniten käytetty rahavirta-analyysin laskelma.

1.4.4 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi yleisimpiä laadullisen, eli kvalitatiivisen aineiston keräämistapoja. Haastattelussa on tavoitteena yksinkertaisesti sanottuna saada selville se, mitä joku ihminen ajattelee jostakin. Haastattelu on keskustelemista, jonka alulle panijana toimii haastattelun tekijä, joka toimii keskustelussa eräänlaisena johdattelijana (Eskola & Suoranta 1996, 64).

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä varsin joustava, minkä vuoksi se sopiikin mainiosti monenlaisiin tutkimuksellisiin tarkoituksiin. Haastattelu pohjautuu suoraan, kielen kautta tapahtuvaan, vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34) ja haastateltava toimii haastattelutilanteessa tiedon lähteenä (Järvinen & Järvinen 1996, 102). Kyseisenlainen tilanne mahdollistaa sen, että tiedon hankkimista kyetään suuntaamaan itse varsinaisessa vuorovaikutustilanteessa. Näin ollen myös vastauksissa taustalla vaikuttavat motiivit kyetään saamaan selville. Sanatonta viestintää tulkitsemalla on mahdollista saada apua pyrittäessä ymmärtämään saatuja vastauksia.

On mahdollista, että sanattomien viestien tulkinta saa aikaan joskus myös sen, että merkityksiä ymmärretään toisenlaisesti, kuin mitä alkuun on ajateltu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34).

On olemassa erilaisia perusteluita sille, miksi valita tutkimusmenetelmäksi juuri nimen omaan haastattelu. Haastattelutilanteessa luonnollisesti korostuu näkemys ihmisestä subjektina. Haastattelu siis mahdollistaa sen, että haastateltava kykenee tuomaan vapaasti esille erinäisiä asioita. Haastattelututkimuksessa henkilö nähdäänkin aktiivisena ja merkityksiä luovana keskustelun osallisena. Haastattelu tulee kysymykseen myös silloin, kun on tarve saada sijoitettua haastateltavilta saadut tiedot kattavampaan tilanneyhteyteen. Haastattelumenetelmän valinnan puolesta puhuvat lisäksi muun muassa halu saada selvennystä haastateltavan vastauksiin, ja syvennystä haastattelusta saatavaan informaatioon (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Yleisenä tapana on erottaa toisistaan kolme erilaista haastattelun tyyppiä. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan sellaista haastattelua, jossa tutkija on suunnitellut tarkkaan ennalta esitettävät kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen. Usein myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annettuina. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, antaa strukturoitua haastattelua enemmän vapauksia haastateltavana olevalle. Tutkija päättää kysyttävistä kysymyksistä, mutta haastateltavana oleva henkilö saa vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Myös se on mahdollista, että haastateltava itse ehdottaa joitakin kysymyksiä kysyttäväksi. Lisäksi haastateltavalla on lupa poiketa ennalta suunnitellusta kysymysjärjestyksestä. Kolmantena haastattelutyypinä voidaan mainita syvähaastattelu. Syvähaastattelun tarkoituksena on pitää tutkimuksen tekijän oma vaikutus haastatteluun mahdollisimman vähäisenä. Syvähaastattelu muodostuu siten, että haastattelijalla on kiinnostuksen aiheena jokin aihe, josta hän haluaa keskustella haastateltavan henkilön kanssa. Haastateltavan tulee ilmaista itseään vapaasti ja vastata haastattelijalle omia sanojaan käyttäen. Haastateltava jopa muotoilee itse esillä olevat kysymykset sen kaltaisiksi, että ne tuovat esille hänen oman ajattelutapansa. Haastattelijan tuleekin siis keskittää huomionsa haastateltavan ymmärtämiseen ja kannustaa häntä ajattelemaan vapaasti ilman mitään rajoittavia tekijöitä (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 104).

Käytetyin tapa laadullisen aineiston keräämiseen Suomessa on teemahaastattelu. Teemahaastattelu -käsitteellä tarkoitetaan keskustelua, joka käytännössä tapahtuu tutkijan aloitteen kautta. Oleellista on myös se, että keskustelu tapahtuu useasti tutkijan omilla ehdoilla. Perimmäisenä tarkoituksena teemahaastattelussa on saada selville vuorovaikutuksen kautta tutkimuksen kannalta olennaiset aihepiiriin liittyvät tiedot (Aaltola & Valli 2001, 24).

Haastattelun pohjautuessa intensiiviseen kuuntelemiseen ja aiheen syvälliseen ymmärtämiseen, sopivin haastattelumuoto onkin juuri teemahaastattelu, eli toisin sanoen puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelua ei siis etukäteen strukturoida valmiiksi

kysymyksiksi: haastattelua varten määritellään ennakkoon tutkimuksen tavoitteiden pohjalta ainoastaan olennaiset ja tärkeät teemat ja mahdollisesti muutama varsinainen kysymys, jotka osaltaan jäsentävät haastattelua. Teemahaastattelu mahdollistaa sen, että haastattelija kykenee mukauttamaan kysymyksiä ja niiden sisältöä sen mukaan, miten keskustelu etenee (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1994, 138).

Tarkastelun alla olevaan tutkimukseen valittiin käytettäväksi teemahaastattelu, koska haluttiin varmistaa keskustelun ja yleensäkin vuorovaikutuksen vapaamutainen kulku haastateltavan ja haastattelijan välillä. Käyttämällä teemahaastattelu haluttiin mahdollistaa se, että haastattelutilanteessa kyettiin etenemään tilanteen mukaan, ja sekä haastateltava että haastattelija olivat vapaita keskustelemaan valittujen teemojen puitteissa ilman ennalta lukkoon lyötyjä haastattelukysymyksiä. Kyseistä haastattelumetodia käyttämällä maksimoitiin siis mahdollisuus saada hyödynnettyä haastateltavan kaikki ajatukset ja mielipiteet valittujen teemojen puitteissa. Tutkija koki teemahaastattelun olevan paras haastattelumenetelmä myös siitä syystä, että hänellä ei itsellään ole tarpeeksi kattavaa tietämystä leipomoalasta. Olisikin ollut mahdotonta laatia ennalta täysin valmiit kysymykset, koska tutkijan tietämys alasta ei välttämättä olisi riittänyt havaitsemaan kaikkia tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja.

1.5 Tutkimusaineisto

1.5.1 Tunnuslukuanalyysin aineisto

Tunnuslukuanalyysin aineisto perustuu Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokantaan. Tietokannasta on saatu selville sekä satakuntalaisten että koko Suomen leipomoiden (elintarviketeollisuuden alatoimialojen 1581² tai 1582³ alaisuuteen kuuluvat) tilinpäätöstietoja. Voitto+ -tietokannasta löytyi 8 satakuntalaista leipomoa, joista oli saatavissa lähes kaikki tarvittavat analysoitavat tilinpäätöstiedot vuosilta 2002–2005. Osasta tietokannan yrityksistä puuttui oleellisesti joitakin tilinpäätöstietoja, minkä vuoksi niitä ei otettu mukaan tutkimukseen. Tutkija päätyi kyseiseen valittuun otokseen, koska katsoi saavansa tällä tavoin luotettavimman mahdollisen tuloksen Satakunnan alueen tilanteesta Voitto+ -tietokannan informaatioon pohjautuen. Mikäli

² Pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistus

³ Näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistus

tutkimuksessa on jonkin tunnusluvun kohdalla otoskoko ollut muu kuin edellä mainittu 8, ilmoitetaan asiasta kyseistä tunnuslukua analysoitaessa.

Vertailuaineistona tunnuslukuanalyysissa on käytetty Voitto+ -tietokannasta saatuja tilinpäätöstunnuslukuja, jotka on laskettu mediaania hyväksikäyttäen koko toimialalle. Tämänkaltainen vertailu tekee mahdolliseksi sen, että saadaan selvitettyä, kuinka Satakunnassa toimivat leipomot ovat menestyneet taloudellisesti verrattuna koko toimialaan. Kaikilta toimialan yrityksiltä ei ole saatavissa kaikkia tutkimuksessa käytettyjä tunnuslukuja, minkä vuoksi vertailuaineiston yritysmäärät vaihtelevat välillä 173-273 eri tunnuslukujen kohdalla. Tästä syystä vertailuaineiston otoskoko tullaan ilmoittamaan jokaisen käsiteltävän tunnusluvun kohdalla erikseen. Mikäli Voitto+ -tietokannasta ei ole löytynyt ollenkaan tarkasteltavaa tunnuslukua koko toimialalle, on tunnuslukua tarkasteltu pelkästään Satakunnassa toimivien yritysten kannalta.

Huomioitavana seikkana aineiston kattavuutta arvioitaessa on se, että Voitto+ -tietokanta käsittää ainoastaan niiden yritysten tiedot, joilta löytyvät tilinpäätöstiedot. Näin ollen osa leipomoista jää väkisin tutkimuksen ulkopuolelle. Todennäköisesti ulkopuolelle jääviä yrityksiä on lukuisia, sillä juuri leipomoalalle on ominaista se, että yritykset ovat kooltaan hyvin pieniä, jolloin niistä on myös melko huonosti informaatiota saatavilla. Huomion arvoista tunnuslukuanalyysin aineistossa on lisäksi se, että Voitto+ -tietokannasta saadut tunnusluvut perustuvat oikaisemattomiin tilinpäätöstietoihin.

1.5.2 Haastatteluaineisto

Toisena osa-alueena tutkimuksessa on satakuntalaisten leipomoalan yritysten kriittiset menestystekijät. Näiden selvittämiseksi haastateltiin neljän eri satakuntalaisen leipomon toimitusjohtajaa. Haastatteluaineiston valinta osaltaan pohjautui siihen, että kriittisten menestystekijöiden selvittämisessä haluttiin erikseen huomioida sekä Porissa että muualla Satakunnassa toimivat leipomot. Aineiston otannan voidaan siis sanoa perustuneen ositettuun otantaan. Ositetussa otannassa heterogeeninen perusjoukko ositetaan homogeenisiin joukkioihin (Vilka 2005, 79). Tässä tapauksessa heterogeenisenä perusjoukkona oli siis satakuntalaiset leipomot, jotka jaoteltiin sen perusteella, sijaitseeko yritys Porissa vaiko Porin ulkopuolella. Tämän jälkeen jaotelluista ryhmistä valittiin kummastakin 2 leipomoa, eli tehtiin tasainen kiintiöinti. Tasaisella kiintiöinnillä tarkoitetaan sitä, että ryhmitellyistä ositteista poimitaan sama määrä tarkasteltavia yksiköitä (Vilka 2005, 79). Tutkija koki neljän haastateltavan olevan lukumääräisesti riittävä haastatteluiden aineistoksi ja tuovan riittävän saturaation.

Tiedot Satakunnan alueella toimivista leipomoalan yrityksistä, jotka sijoittuvat elintarviketeollisuuden alatoimialoille 1581 ja 1582, eli pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistukseen sekä näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistuksen, saatiin Adica Consulting Oy:n tietokannasta BSWin 5.2 BusinessSoft. Tilastokeskus toimittaa yritysten tiedot kyseiseen tietokantaan.

Yritysjohdajien haastattelut tehtiin kunkin leipomon omissa tiloissa ja ne nauhoitettiin. Kriittisten menestystekijöiden analysointia varten haastattelut purettiin tekstimuotoisiksi analysointityön helpottamiseksi.

1.5.3 Kassavirtalaskelmien aineisto

Tutkija valitsi kassavirtalaskelmien tekoa varten kaksi yritystä. Kyseiset kaksi yritystä valittiin sen perusteella, että tutkija haastatteli kriittisten menestystekijöiden selvittämistä varten juuri kyseisten yritysten johtajia. Kaiken kaikkiaan kriittisten menestystekijöiden selvittämistä varten tutkija haastatteli neljää eri leipomon toimitusjohtajaa. Kaikkia neljää haastatteluun valittua yritystä tutkija ei kuitenkaan ottanut mukaan kassavirtalaskelmiin, koska kassavirtalaskelmien yleistettävyyttä ei ole mahdollista. Laskelmien kautta haluttiin saada lisäinformaatiota tutkimukseen ja osoittaa niiden hyödyllisyys silloin, kun tarkastelun kohteena on ainoastaan jokin tietty yritys, jonka taloudellista menestymistä keskitytään selvittämään. Kassavirtalaskelmien hyväksikäytettävyys ja informatiivisuus on siis tarkasteltavassa tutkimuksessa melko kyseenalaista. Tutkija katsoi kahdesta yrityksestä tehtävien kassavirtalaskelmien kattavan tutkimuksen tarkoituksen.

Kassavirtalaskelmat haluttiin tehdä nimenomaisesti sekä Porissa että Porin ulkopuolella sijaitsevasta leipomoalan yrityksestä. Kriittisten menestystekijöiden selville saamista varten tehdyissä haastatteluissa yhtenä teemana oli pohtia sijainnin merkitystä liiketoimintaan, ja otokseen valittiinkin sekä Porissa että Porin ulkopuolella sijaitsevia leipomoita. Tämän perusteella tehtiin aineiston valinta myös kassavirtalaskelmia varten.

Kassavirtalaskelmien aineiston otanta perustui haastatteluaineiston tavoin ositettuun otantaan. Kassavirtalaskelmien aineiston valinta siis perustui haastattelijan aineistoon. Haastatteluaineisto, eli neljä satakuntalaista leipomoa, voidaan siis nähdä heterogeenisenä joukkona, joka voidaan jaotella homogeenisiksi ositteiksi sen perusteella, sijaitseeko yritys Porissa vai muualla Satakunnassa. Homogeenisen jaottelun jälkeen siis saatiin kaksi ryhmittymää, joissa molemmissa oli kaksi yksikköä. Tämän jälkeen ryhmittymistä valittiin yksi porilainen leipomo ja yksi Porin ulkopuolella sijaitseva leipomo.

Tutkimuksen kassavirtalaskelmat on tehty laskelmien aineistona olevien yritysten Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin ilmoittamien tilinpäätöstietojen perusteella ja tarkasteltaviksi vuosiksi valittiin 2004 ja 2005.

1.6 Tutkimuksen kulku

Tutkimus jakautuu viiteen osa-alueeseen. Ensimmäisenä tarkastelussa on johdanto-osio. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustaa, tutkimuksen rajaukset ja ongelmat, tutkimuksen metodologisista valinnoista sekä tieteenfilosofiasta. Edellä mainittujen lisäksi tutkija on sisällyttänyt johdantoon tietoa analyysimenetelmistä, tutkimusmetodeista ja tutkimusaineistosta. Myös Tutkimuksen kulku -kappale sisältyy kyseiseen osioon.

Johdannon jälkeen tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan leipomoalaa. Tässä osiossa keskitytään sekä yleisesti leipomotoimialaan että leipomotoimintaan nimenomaisesti Satakunnan alueella.

Kolmantena tutkimuksessa tarkastellaan taloudellisia toimintaedellytyksiä. Taloudellisia toimintaedellytyksiä –osiossa käydään läpi sekä leipomoalalla koko maan laajuisesti että paikallisesti Satakunnassa vallitseva kannattavuus-, vakavaraisuus-, maksuvalmius- ja kasvu –tilanne. Lisäksi myös virtalaskelmia, eritoten kassavirtalaskelmia, käsitellään tutkimuksen kolmannessa osassa.

Neljäntenä osuutena tutkimuksessa on huomioitu kriittiset menestystekijät. Tutkimuksessa on selvitetty satakuntalaisten leipomoalalla toimivien yritysten kriittisiä menestystekijöitä yritysjohtajia haastatteleamalla. Kyseisten haastatteluiden antia käydään läpi siis osiossa neljä ja pyritään näiden pohjalta tekemään erinäisiä päätelmiä.

Tutkimuksen viimeinen, eli viides osuus, on yhteenveto. Yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen kautta muodostuneet johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, sekä pohditaan mahdollisuuksia jatkotutkimuksen tekemiseen.

2 TOIMIALAKUVAUS LEIPOMOTEOLLISUUDESTA

2.1 Leipomoteollisuuden kuvaus

Leipomoteollisuus muodostuu pääosin pehmeän leivän sekä tuoreiden leivonnaisten valmistuksesta. Tähän sektoriin kuuluvat seuraavat tuotteet: pehmeät leivät, sämpylät, tuoreet leivonnaiset, kuten piirakat, tortut, kakut, leivokset ja pakasteleivonnaiset. Kyseinen sektori muodosti vuonna 2003 suunnilleen 83 prosenttia koko leipomoteollisuuden tuotannon bruttoarvosta ja jalostusarvosta. Yksistään pehmeän leivän osuus koko elintarviketeollisuuden bruttoarvosta oli noin 9 prosenttia. Muu osa tuotannosta koostuu keksien, piparkakkujen, pikkuleipien, vohvelien, korppujen, näkkileipien ja muiden säilyvien leivonnaisten valmistuksesta, sekä maustekakkujen ja makeiden ja suolaisten välipalatuotteiden valmistuksesta. Vuosituotanto leipomoteollisuudessa on melkein 400 miljoonaa kiloa, josta ruokaleivän osuus on 215 ja kahvileivän 75 miljoonaa kiloa (Toimialaraportti 4/2005 Leipomoteollisuus, 8).

Leipomoteollisuus on pienyritysvaltaista, tosin alalla on tapahtunut myös keskittymistä viime vuosien aikana. Leipomoteollisuuden lähes tuhannesta yrityksestä suunnilleen 600 yritystä ovat pieniä alle 5 henkilöä työllistäviä yrityksiä (Leipomoteollisuus, Alan kuvaus). Alan yrityksistä ainoastaan 8 työllistää yli 100 henkilöä (Toimialaraportti 4/2005 Leipomoteollisuus, 8). Alalle ovatkin ominaisia pienet ja keskisuuret, paikallisilla ja alueellisilla markkinoilla toimivat leipomot, sekä toisaalta kaksi yritystä, jotka toimivat valtakunnallisilla markkinoilla: kyseiset yritykset muodostavat huomattavan osan leipomotuotteiden päivittäistavarakaupasta. Yritysostojen kautta alueellisia yrityksiä on siirtynyt valtakunnallisten yritysten omistukseen.

Leipomoalalta löytyy ylikapasiteettia (Leipomoteollisuus, Alan kuvaus), ja kilpailu leipomoteollisuudessa onkin kovaa. Tuotteiden hinnoittelua käytetään kilpailukeinona monissa tapauksissa. Myynnin lisäys perusleipomotuotteissa perustuukin lähes aina hinnan käyttämiseen kilpailukeinona, sillä muita tapoja ei niinkään ole käytettävissä (Toimialaraportti 4/2005 Leipomoteollisuus, 13). Suuret teollisuusleipomot ovat esimerkiksi ryhtyneet valmistamaan leipää automaattisilla tuotantolinjoilla, mikä on mahdollistanut tuotantokustannusten laskemisen. Tästä syystä pienet ja keskisuuret leipomot eivät ole kyenneet antamaan vastusta kaupan keskusliikkeiden tarjouskilpailuissa (Leipomoteollisuus, Alan kuvaus).

Oman merkkituotteen omaavat leipomot saavat paremman hinnan tuotteistaan ja kykenevät valmistamaan tällaisia suurempien sarjojen tuotteita kannattavammin. Lisämyynti on lisäksi mahdollista myös täysin uusien tuotteiden kautta. Tosin niiden

valmistuksessa ilmenee usein ongelmia muun muassa pienten myyntimäärien takia. Suurimpia vaikeuksia on niillä ketjuuntumattomilla leipomoilla, jotka yrittävät valmistaa useita tuotetyyppejä useille eri asiakassegmenteille.

Leipomotuotteet ovat peruselintarvikkeita, ja niiden kysyntä onkin melko tasaista. Pientä kulutuksen nousua kuitenkin on havaittavissa. Leipomotuoteryhmän sisällä eritoten kaupan merkit tulevat kasvamaan, kuten myös kahvileivän ja pikkusuolaisten osuus. Kahvileivät tulevat olemaan entistä enemmän tuontitavaraa, vaalean ruokaleivän tuotanto kasvaa ja tumman puolestaan tulee pysymään ennallaan. Konditoriatuotteiden osuudessa on nähtävissä pienentymistä. Pakastevalmisteiden sekä muiden paistovalmiiden tuotteiden myynti on kasvanut parin vuoden aikana huomattavasti, melkein 10 prosenttia. Leipomotuotteissa merkityksellisiä asioita tulevana lähivuosina tulevat olemaan muun muassa helppous, herkullisuus ja terveellisyys. Oleellisena trendinä tulee olemaan myös välipalatyypinen kulutus (Toimialaraportti 4/2005 Leipomoteollisuus, 13).

2.2 Satakunta ja leipomoala

Leipomotoiminnan voidaan katsoa olevan yleisin toimiala elintarviketuotannossa. Se muodostaa kolmasosan elintarviketuotannon toimialasta. Satakunnassa elintarviketoimialan yrityksiä toimii kaiken kaikkiaan 204 (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän tiedote 18.9.2006). Leipomotoimintaa harjoittavia yrityksiä on Satakunnassa 47. Koko Suomessa alan yrityksiä on kaiken kaikkiaan 1026, mikä on siis 33 prosenttia kaikista elintarvikealan yrityksistä (liite 1).

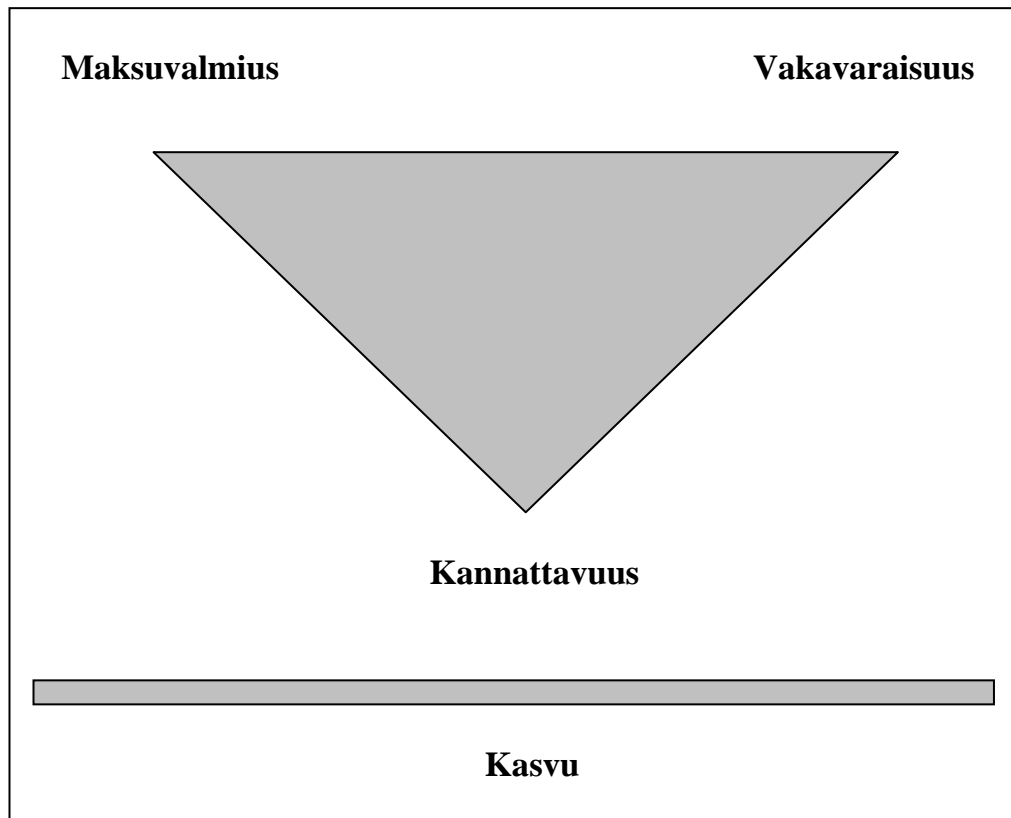
Vuonna 2005 Satakunnassa oli 53 alle 20 henkeä työllistäviä leipomotoimintaa harjoittavia yrityksiä ja yli 20 henkeä työllistäviä 3. Vuonna 2004 vastaava tilanne puolestaan oli 47 ja 3 ja vuonna 2003 tilanne oli 48 ja 4 (liitteet 2–4.)

Elintarvikealan yrityksistä ne, joiden tuotteet ovat jokapäiväisesti ostettavia, sijaitsevat pääosin kaupunkialueilla. Eritoten juuri leipomot ovat tällaisia tiheästi asutetuille alueille sijoituvia yrityksiä (Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän tiedote 18.9.2006).

3 TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET

3.1 Tunnuslukuanalyysi

Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset ovat jaettavissa seuraavasti: kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus (kuvio 1). Nämä tekijät ovat oleellisia arvioitaessa yrityksen taloudellista menestymistä. Tekijöitä mitataan erilaisilla tilinpäätöstietoihin perustuvilla tunnusluvuilla.



Kuvio 3 Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset terveyskolmiona (Laitinen & Laitinen 2004, 243)

Yritysten tilinpäätöstiedoista saatavia tilinpäätöstunnuslukuja (eli suhdelukuja) käytetään yritysten taloudellisen tilanteen arvioimisessa hyväksi (Kallunki & Kytönen 2002, 184). Tilinpäätöksestä saatavat tiedot yrityksen taloudellisesta menestymisestä

esitetäänkin yleensä tunnuslukumuotoisiksi tiivistettyinä (Kallunki & Kytönen 2002, 73). Tilinpäätösanalyysin tekijä tarvitsee tunnuslukuja, jotta kykenisi tekemään lukuisia erilaisia päätöksiä tarkasteltavasta yrityksestä (Kallunki & Kytönen 2002, 184). Tunnusluvut pohjautuvat mittaussääntöihin, joita käyttämällä muokataan käytettävissä oleva tilinpäätösinformaatio sellaiseksi mittaustulokseksi, joka mahdollisimman luotettavalla tavalla esittää halutun kaltaista ominaisuutta, eli mittauksen kohdetta (Laitinen 2002, 37). Tunnuslukumuotoon tiivistetty tilinpäätösinformaatio tekee mahdolliseksi kontrolloida yritysten keskinäisiä kokoeroavaisuuksia sekä saman yrityksen koon muuttumista ajan myötä (Kallunki & Kytönen 2002, 168).

On mahdollista esittää kysymys, mitä tilinpäätöstiedoista lasketut tunnusluvut loppujen lopuksi oikeastaan kertovat yrityksen taloudellisesta menestyksestä? Pelkät tunnusluvut eivät sinällään kerro vielä mitään: ne ovat vain numeroarvoja ilman sisällöllistä tulkintaa. Tunnuslukuarvoja onkin suhteutettava erilaisiin vertailupohjiin, jotta niistä saataisiin käyttökelpoisia apuvälineitä yrityksen taloudellisen menestymisen tutkimiseen.

Tunnuslukujen suhteuttamisessa voidaan käyttää neljää erilaista vertailupohjaa. Mahdolliset vertailupohjat ovat seuraavat (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 149.):

- tunnusluville asetetut yleiset tavoite- ja ohjearvot
- tarkastelun alla olevan yrityksen aikaisemmat tunnuslukuarvot
- tärkeimmän kilpailevan yrityksen tai muun vastinparirytyksen vastaavanlaiset tunnuslukujen arvot
- kyseessä olevalla alalla toimivien yritysten tilastot tunnusluvuista.

Vertailupohjia käytettäessä tulee huomata, että vertailua ja tulkintaa tehtäessä on kiinnitettävä huomiota lukuisiin eri seikkoihin, jotka tuovat omat vaikutuksensa vertailuun. Eri tekijöiden vaikutuksia on kyettävä arvioimaan ja analysoimaan kriittisesti. On esimerkiksi huomattava, että vastinparirytyksiä vertailtaessa havaittavat erot johtuvat sekä molempiin yrityksiin liittyvistä yritysکوhtaisista tekijöistä että varsinaisen tutkiskelun alla olevan yrityksen tekijöistä. Eivät siis ainoastaan kiinnostuksen kohteena olevan yrityksen tekijät ole merkityksellisiä (Kinnunen ym. 2002, 151).

Tunnuslukuja käyttämällä on mahdollista esimerkiksi arvioida konkurssin oireita ja konkurssiriskiä (Laitinen 1990, 156, 158). Konkurssin ennakointi tunnuslukuja hyväksikäyttäen perustuu siihen, että luvut kertovat menestyksestä liiketoimintaa harjoittavien ja vaikeuksissa olevien yritysten eroavaisuuksia taloudellisen tilanteen suhteen (Kallunki & Kytönen 2002, 181). Tärkeänä tilinpäätösanalyysitunnuslukujen

sovelluskohteena ovat myös muun muassa velkojien arvioinnit yrityksen luottokelpoisuudesta (Kallunki & Kytönen 2002, 184).

3.2 Kannattavuus

Yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä tarkasteltaessa on havaittavissa, että kannattavuus on se tukipilari, johon yrityksen koko toiminta nojautuu. Mikäli yrityksen kannattavuus on heikko pitkällä aikavälillä, ei yrityksellä ole edellytyksiä pysyä hengissä ja toiminnan lopettaminen tulee väistämättä eteen. Kun yritys kärsii heikosta kannattavuudesta, tarkoittaa se sitä, että yritys toimii tappiollisesti ja kuluttaa alati omaa pääomaansa, jonka loppuminen tulee eteen jossakin vaiheessa (Laitinen 1990, 171). Kannattavuutta ei siis kutsuta perusteetta yrityksen taloudellisen menestymisen keskeisimmäksi osatekijäksi (Laitinen 1992, 215).

Kannattavuus tarkoittaa yrityksen kyvykkyyttä saada toiminnallaan aikaan tuloja enemmän kuin niiden hankkimiseen on tarvinnut käyttää varoja. Yrityksen tulo- ja menovirrat eivät suinkaan ole tasaisia, vaan ne vaihtelevat sekä investointien ajoittumisen että suhdannevaihteluiden mukaisesti. Tämän perusteella kannattavuus luokitellaankin usein kyvyksi tuottaa tuloa pitkällä aikavälillä, missä otetaan huomioon sekä menojen että niiden aikaansaamien tulojen välinen ajallinen viive (Kallunki & Kytönen 2002; Laitinen 1990).

Yrityksen kannattavuutta on mahdollista tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Yksittäisen yrityksen kehityksen tutkiminen on lähestymistavoista vaatimattomampi, mutta sillä saadaan yleensä tarkemmat lopputulokset. Vaativampi tapa on yrittää muodostaa yritysten kannattavuustasot sellaisiksi, että niitä voidaan vertailla keskenään. Viimeksi mainittu tapa palvelee useampia käyttötarkoituksia, mutta sisältää myös enemmän mahdollisuuksia erehtymiseen ja on menettelytavoista karkeampi. Ensiksi mainitun lähestymistavan ollessa kyseessä, tapahtuu tarkastelu voittoprosenttitunnusluvuilla. Jälkimmäiseksi mainittua puolestaan toteutetaan tunnusluvuilla, jotka kuvaavat pääoman tuottoprosenttia (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 192). Tutkimuksessa perehdytään tarkemmin ainoastaan käyttökateprosentin ja sijoitetun pääoman tuottoprosenttien käyttöön, koska ne ovat yleisesti tunnetuimmat ja käytetyimmät kannattavuuden tunnusluvut ja kuvaavat yleistä kannattavuutta (Laitinen 1992, 220, 222).

3.2.1 Käyttökateprosentti

Yrityksen tulos ennen poistoja ja rahoituseriä saadaan selville laskemalla yrityksen käyttökateprosentti. Käyttökateprosentti mahdollistaa vertailun ainoastaan samalla toimialalla toimivien yritysten kesken. Vertailukelpoisuutta heikentävänä tekijänä on se, että yritykset mahdollisesti omistavat itse tuotannon edellyttämät välineet, tai ovat kokonaan tai pelkästään osittain vuokranneet ne. Mikäli yritys on itse omistajana, näkyvät aiheutuneet kulut poistoina sekä rahoituskuluina tuloslaskelmassa heti käyttökateen jälkeen. Sen sijaan kulut näkyvät liiketoiminnan muissa kuluissa ennen käyttökateä, jos yritys on vuokrannut tuotantovälineensä (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 56).

Käyttökateprosentti saadaan laskettua seuraavaa kaavaa noudattamalla (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 193.):

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} \times 100$$

Käyttökateprosentille ei ole olemassa yleisesti käytössä olevia tavoitearvoja. Kun käyttökateen riittävyyttä tarkastellaan, tulee ottaa huomioon toimiala, aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden vaatimukset poistojen suhteen, sekä ne rahoituskulut, jotka aiheutuvat vieraasta pääomasta.

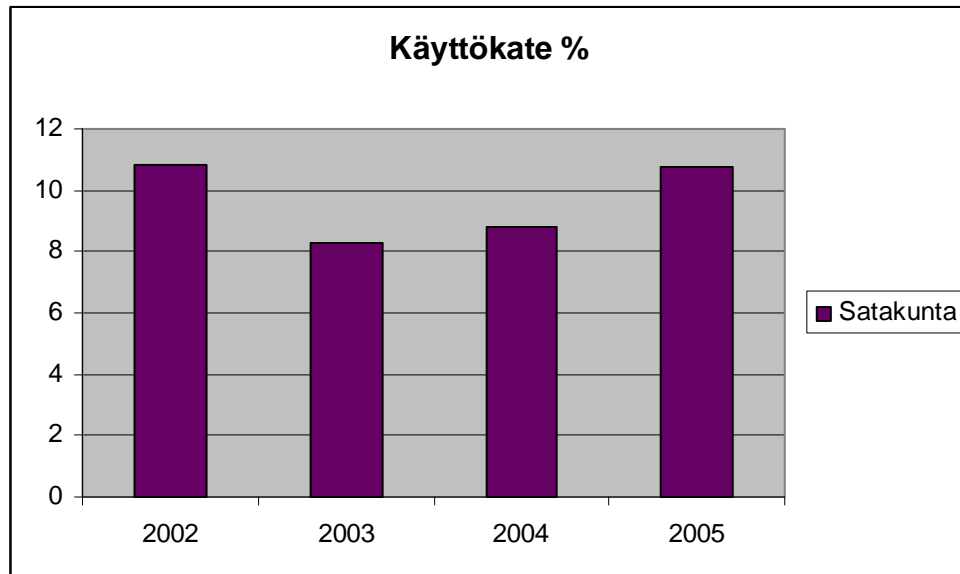
Vaikka käyttökateprosentille ei olekaan olemassa yleisesti pätevää tavoitearvoa, on havaittavissa seuraavat vaihteluvälit, joihin toimialojen käyttökateprosentit useimmiten asettuvat (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 56.):

teollisuus	10–25 %
kauppa	2–10 %
palvelu	5–15 %

Käyttökateprosentille annettujen ohjearvojen rajat ovat hyvin väljiä, koska mainitut alat käsittävät toisistaan hyvinkin paljon eroavia liiketoimintoja (Salmi 2006, 150).

Tunnusluvun käytössä on ongelmallista se, että se suosii niitä yrityksiä, joiden investointitahti on kiiwas. Suuret investoinnit antavat mahdollisesti väärän kuvan kannattavuuden kehittymisestä parempaan suuntaan. Myös vähäinen investointiaste saattaa väärentää kuvaa yrityksen todellisesta tilanteesta. Lisäksi käyttökateprosentin luotettavuutta vähentää muun muassa se seikka, että se ei ota huomioon tasetta millään lailla, eli toimintaan sidotut resurssit jäävät huomioimatta. Hyvänä ominaisuutena

tunnusluvulla on se, että inflaation vaikutukset siihen ovat vähäisiä (Laitinen 1992, 198).



Kuvio 4 Käyttökateprosentin mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005

Tarkasteltaessa satakuntalaisten leipomoiden käyttökateprosentin kehitystä vuosina 2002–2005, huomataan sen asettuneen vuosina 2002 ja 2005 siihen vaihteluväliin, joka on tyypillinen teollisuuden alalle, eli se on ollut vuonna 2002 10,85 prosenttia ja 2005 10,75 prosenttia (kuvio 4). Teollisuudelle tyypillinen vaihteluväli on 10–25 prosenttia. Syynä näihin muihin vuosina hieman korkeampiin arvoihin saattaa olla esimerkiksi se, että kyseisinä vuosina on voitu tehdä investointeja muuta vuosia enemmän. Leipomoalalla investoinnit ovat yleensä mittavia ja aiheuttavat suuria kustannuksia, minkä vuoksi muista vuosista korkeammat arvot olisivatkin perusteltuja. Toisena mahdollisena syynä vuosien 2002 ja 2005 muihin tarkasteluajanjakson vuosista suurempiin arvoihin saattaisi puolestaan olla se, että tuotantovälineiden omistus suhteessa vuokrattuihin välineisiin on ehkä ollut erilainen kuin vuosina 2003 ja 2004.

Kovinkaan suurta heittelyä luvuissa ei kuitenkaan ole tapahtunut, vaan käyttökateprosentti on pysynyt melko tasaisena tarkasteltuinä vuosina. Tarkasteluperiodin viimeisenä vuotena kehityssuuntaus on näyttänyt nousujohteiselta: on tapahtunut huomattavaa kasvua verrattuna vuoteen aiemmin vallinneeseen tilanteeseen.

Taulukko 1 Käyttökateprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	5,28 %	14,75 %	4,74 %
2003	4,75 %	16,53 %	5,89 %
2004	-0,90 %	10,93 %	5,91 %
2005	6,70 %	15,35 %	4,33 %

Aineiston tunnuslukujen arvojen jakautumisesta kertoo yllä oleva taulukko 1, johon on merkitty ala- ja yläkvartiilit sekä kvartiilipoikkeamat tarkasteluperiodin vuosina. Radikaalia vaihtelua eri vuosien arvojen kesken ei ole ala- eikä yläkvartiilissa. Teollisuuden alalle tyypillinen vaihteluväli on 10-25 prosenttia. Alakvartiilin arvot ovat kaikkina vuosina jääneet tämän alle.

3.2.2 Sijoitetun pääoman tuotto-%

Sijoitetun pääoman tuotto-% mittaa kannattavuutta suhteellisesti. Toisin sanoen tunnusluku mittaa sellaista tuottoa, mikä on saatu sille pääomalle, joka on sijoitettu yritykseen ja vaatii korkoa tai jotakin muuta tuottoa (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 59). Sijoitetun pääoman tuotto-% on mahdollista määritellä myös siten, että se kertoo sen, kuinka korollinen vieras pääoma ja oma pääoma, jotka ovat sijoitettu yritykseen, on saatu tuottamaan tuloa (Aho & Rantanen 1993, 65).

Yleisesti käytetyin ja tärkein pääoman tuotto-%-tunnusluku vertailtaessa yrityksiä keskenään, on sijoitetun pääoman tuotto-%. Kyseisessä tunnusluvussa tarkastelun alla on sekä oman pääoman sijoittaja että vieraan pääoman sijoittaja (Laitinen & Laitinen 2004; Leppiniemi & Leppiniemi 1997). Vaikkakin tunnusluku kuvaa kannattavuutta lähinnä sijoittajan näkökulmasta tarkastellen, mahdollistaa se lisäksi toimialojen ja yritysten keskenään vertailemisen (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 1998, 16). Kyseinen tunnusluku saadaan seuraavasti (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 59.):

$$\text{Sijoitetun pää-} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot (12 kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

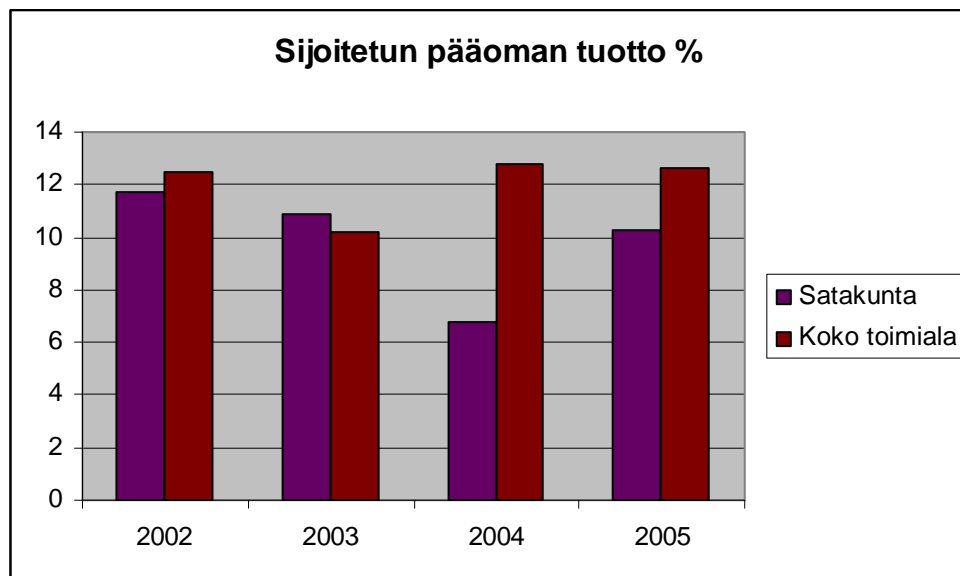
oman tuotto-%

Vaikka tunnuslukua arvioidaankin yleensä vertaamalla saatua lukua vaihtoehtoisista sijoituskohteista saataviin tuottoihin, on olemassa myös eräänlaiset ohje- ja arvot, joiden

mukaan on mahdollista arvioida sijoitetun pääoman tuotto prosentti -tunnusluvun antamia lukuja (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 226-227.):

Arviointi	Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (%)
Hyvä	15,0 –
Tyydyttävä	9,0 – 14,9
Välttävä	0 – 8,9
Heikko	Negatiivinen

Sijoitetun pääoman tuotto prosenttin katsotaan olevan välttävällä tasolla, kun se on minimissään sen keskimääräisen rahoituskuluprosentin suuruinen, jonka yritys on maksanut korollisesta vieraasta pääomastaan. Aina ei kuitenkaan ole saatavilla tarpeellisia tietoja, jotta vieras pääoma kyettäisiin jaottelemaan korolliseen (tuottoa vaativaan) ja korottomaan pääomaan. Tästä syystä tunnusluvun vertailtavuus eritoten eri yritysten kesken saattaa kärsiä. Lisäksi yritysten tekemät arvonkorotukset ja merkittävät investoinnit tuovat omat ongelmansa tunnusluvun kehityksen arviointiin (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 59-60.).



Kuvio 5 Sijoitetun pääoman tuotto prosenttin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005

Sijoitetun pääoman tuotto % -kaaviosta (kuvio 5) on mahdollista havaita, että Satakunnan tilanne on ollut vuosina 2002 ja 2003 melko samanlainen kuin koko toimialan tilanne. Selkein ero Satakunnan ja koko toimialan välillä on ollut vuonna

2004, mutta havaittavissa oleva ero on ollut myöskin 2005. Vuonna 2004 ero on ollut 6,05 prosenttiyksikköä ja vuonna 2005 puolestaan 2,35 prosenttiyksikköä. Eritoten vuonna 2004 Satakunnan tilanne on siis ollut selkeästi huonompi verrattuna koko Suomen tilanteeseen. Huomiotavana seikkana voidaan pitää myös sitä, että Satakunnan alueella sijoitetun pääoman tuotto prosentti on lähes puolittunut, kun verrataan vuosia 2002 ja 2004 toisiinsa.⁴ Vuonna 2004 onkin tapahtunut tunnusluvun mukaan kannattavuudessa selkeä notkahdus. Positiivista on se, että vuoden 2004 laskusuuntaisuuden jälkeen on vuonna 2005 havaittavissa jo selkeää nousua kannattavuuden suhteen. Mikäli Satakunnan kohdalla vallinnut laskusuuntaisuus olisi edelleen jatkunut vuonna 2005, olisi tilanteen kannattavuuden suhteen voinut katsoa olevan jo melko huolestuttava. Koko toimialalla sijoitetun pääoman tuotto prosenttien arvot ovat pysyneet melko saman tasoisina koko tarkasteluperiodilla: ainoastaan 2003 on tapahtunut hetkellinen pieni notkahdus, jonka jälkeen tunnusluvun antama arvo on jälleen noussut.

Mikäli verrataan tunnusluvun antamia arvoja kappaleessa aiemmin mainittuihin ohjeellisiin arviointikriteereihin, huomataan, että sijoitetun pääoman tuotto prosentti on koko toimialalla ollut tyydyttävällä tasolla koko tarkasteluperiodin ajan, eli se on sijoittunut välille 9,0 – 14,9. Satakunnan tilanne näyttää lähes samalta: ainoastaan vuonna 2004 sijoitetun pääoman tuotto prosenttien antama arvo on ollut vain välttävällä tasolla, eli se on ollut 6,75, mikä myöskin tuo esille jo aiemmin mainitun notkahduksen vuoden 2004 kohdalla. Muina tarkasteluperiodin vuosina tunnusluvun antama arvo on Satakunnassa puolestaan ollut tyydyttävällä tasolla.

Taulukko 2 Sijoitetun pääoman tuotto prosenttien ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	-1,53 %	21,68 %	11,60 %
2003	-2,53 %	27,00 %	14,76 %
2004	-14,58 %	13,28 %	13,93 %
2005	5,15 %	15,73 %	5,29 %

Taulukon 2 perusteella voidaan nähdä, että ainakin 25 prosentilla aineiston yrityksissä on kaikkina tarkasteltuina vuosina, lukuunottamatta vuotta 2005, ollut

⁴ Koko toimialalta saadun vertailuaineiston otoskoot ovat olleet tarkasteltuina vuosina seuraavanlaiset: 2002: 250; 2003: 273; 2004: 263 ja 2005:211.

sijoitetun pääoman tuottoprosentin arvo heikko, eli se on ollut negatiivinen. Vuonna 2005 alakvartiilin antama arvo oli puolestaan 5,15 prosenttia, joka luokitellaan välttäväksi. Yläkvartiilin arvoista puolestaan huomataan se, että ainakin 75 prosentilla aineiston yrityksistä on vuonna 2004 sijoitetun pääoman tuottoprosentti ollut tyydyttävällä tasolla. Muina vuosina yläkvartiilien lukemat ovat olleet hyvän rajan yläpuolella, joka on 15 prosenttia. Kvartiilien ja mediaanin perusteella nähdään, että vuonna 2004 satakuntalaisten leipomoiden kannattavuustilanne on ollut melko huolestuttavalla tasolla. Vuonna 2005 tilanne on kuitenkin saatu jälleen parempaan hallintaan.

3.3 Vakavaraisuus

Silloin kun yritys kykenee selviytymään veloistaan, katsotaan sen olevan vakavarainen. Puhuttaessa vakavaraisuudesta, kyseessä on maksuvalmius pitkällä aikavälillä. Toisin sanoen vakavaraisuus ilmaisee yrityksen rahoitusaseman terveydentilan (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 224). Terveydentilan katsotaan olevan hyvällä mallilla, kun vieraan pääoman osuus yrityksen rahoitusrakenteesta ei näyttele hallitsevaa osaa (Laitinen 1990, 178-179). Vakavaraisuus siis kertoo vieraan ja oman pääoman määrän yrityksessä (Torvinen 1991, 53). Kyky sietää tappioita ja mahdollisuus ottaa lisää velkaa silloin, kun tarve vaatii, ovat myös keskeisiä asioita, jotka kuuluvat oleellisina seikkoina käsitteeseen vakavaraisuus (Kinnunen ym. 2002, 132).

Vakavaraisuudessa on mahdollista nähdä sekä dynaaminen että staattinen lähestymistapa (Laitinen & Laitinen 2004, 256). Staattisen lähestymistavan ollessa kyseessä, on tarkastelun alla rahoituksellinen riski. Tällöin yrityksen taloudellisen tilan tarkastelu tapahtuu vieraan pääoman rahoittajien näkökulmasta, ja samalla varaudutaan yritystoiminnan päättymiseen. Oleellisimpana kysymyksenä staattisessa näkökulmassa on se, kykeneekö yritys selviytymään maksuvelvoitteistaan realisoimalla koko omaisuutensa silloin, kun toiminnan loppuminen tulee eteen. Dynaamisessa lähestymistavassa puolestaan arvioidaan sitä, kuinka yritys selviytyy vieraan pääoman aiheuttamista maksuvelvoitteista turvallisesti tulorahoitustaan hyödyntämällä. Mikäli yritys ei tulorahoitusta käyttämällä kykene selviytymään maksuvelvoitteista turvallisesti, on vieras pääoma liian hallitsevassa osassa yrityksen rahoitusrakennetta tarkasteltaessa (Laitinen 1990, 179-180).

Vakavaraisuuden käytetyimpiä tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus, lainojen hoitokate ja vieraan pääoman takaisinmaksukyky (Kinnunen ym. 2002; Laitinen 1990). Seuraavana käsitellään yksityiskohtaisemmin suhteellista velkaisuutta ja omavaraisuusastetta. Kyseiset

tunnusluvut ovat yleisesti kaikkein käytetyimpiä (Kinnunen ym. 2002, 133) ja siksi tarkempi huomio onkin rajattu koskemaan ainoastaan niitä.

3.3.1 Suhteellinen velkaantuneisuusprosentti

Yrityksen suhteellisen velkaantuneisuuden ollessa korkealla tasolla, tulee yrityksen liiketuloksen olla hyvä, jotta se kykenisi selviytymään vieraan pääoman aiheuttamista velvoitteista. Lukua on mahdollista vertailla ainoastaan samalla alalla toimivien yritysten kesken, jotta lopputulos olisi luotettava (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 62). Suhteellinen velkaantuneisuus saadaan laskettua siten, että suhteutetaan yrityksen vieras pääoma liikevaihtoon (Kallunki & Kytönen 2002, 81). Suhteellinen velkaantuneisuus saadaan laskettua käyttämällä seuraavaa kaavaa (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 62.):

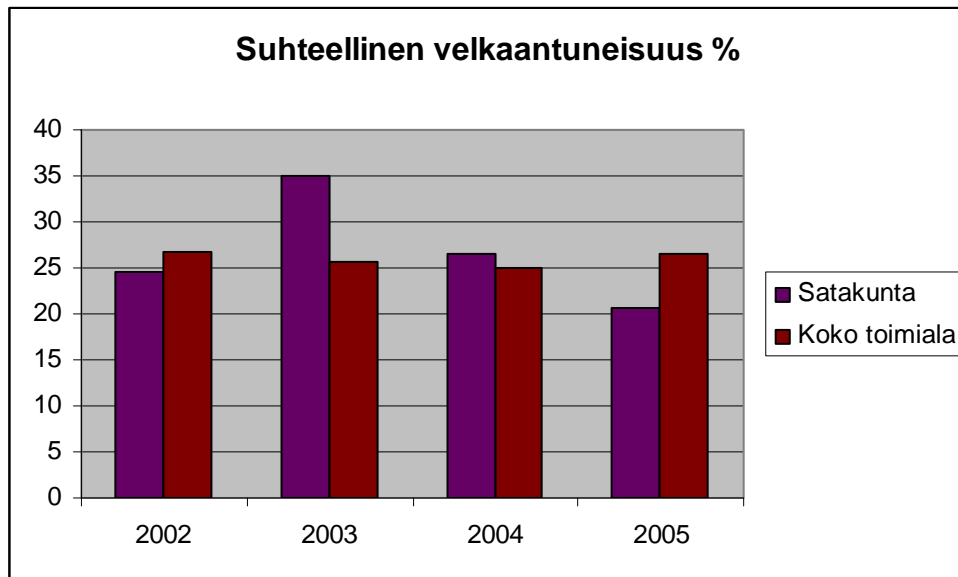
$$\text{Velka-\%} = \frac{\text{Oikaistun taseen velat} - \text{Saadut ennakot}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$$

Tunnusluvun toimialasidonnaisuudesta huolimatta, on sille mahdollista antaa jonkinlaisia ohjearvoja. Tuotannollisissa yrityksissä ohjearvot ovat seuraavankaltaiset (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 62.):

Arviointi	Tunnusluku
hyvä	alle 40 %
tyytyttävä	40 – 80 %
heikko	yli 80 %

Velkaantumisastetta silmällä pitäen on mahdollista arvioida myös yrityksen konkurssiuhkaa: suhteellisen velkaantumisen kasvua pidetään yhtenä oireena konkurssista. Aatto Prihtin konkurssitutkimuksen mukaan konkurssitilanteen tullessa ajankohtaiseksi, tunnusluvussa tapahtuu muutosta seuraavanlaisesti (Leppiniemi & Leppiniemi 1997, 229.):

Aika ennen konkurssia	Velkaantumisaste
4 vuotta ennen konkurssia	83,2 %
3 vuotta ennen konkurssia	87,1 %
2 vuotta ennen konkurssia	92,2 %
1 vuosi ennen konkurssia	100,2 %



Kuvio 6 Suhteellisen velkaantuneisuusprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005

Kuvion 6 mukaan suhteellisessa velkaantuneisuudessa on tapahtunut selkeä nousu vuonna 2003, kun tarkastellaan Satakunnan alueen leipomoiden tilannetta. Vaikka nousu on ollut selkeä ja melko suuri, pysyi velkaantuneisuus tarkastelujakson huonoimpanakin vuonna vielä hyvällä tasolla. Jotta suhteellisen velkaantuneisuuden katsotaan olevan hyvällä tasolla, tulee sen olla alle 40 prosenttia. Korkeimmillaankin se oli vain 35 prosenttia. Suhteellinen velkaantuneisuus on siis ollut tarkasteltavana aikana koko ajan hyvällä tasolla. Yritykset ovat onnistuneet pitämään velkaantuneisuutensa hallinnassa, eikä tilanne ole karannut käsistä. Koska suhteellinen velkaantuneisuus on hyvällä tasolla, ei ole mitään syytä olettaa, että yrityksiä olisi lähivuosina ajautumassa konkurssiin.

Verrattaessa Satakunnan alueen tilannetta koko Suomeen, on huomattavissa selkeä ero tunnusluvun arvoissa vuosien 2003 ja 2005 kohdalla. Vuonna 2003 Satakunnan suhteellinen velkaantuneisuus on ollut huomattavasti korkeampi kuin koko toimialan. Syynä vuoden 2003 huomattavaan eroon Satakunnan ja koko toimialan välillä voisi esimerkiksi olla se, että satakuntalaiset yritykset ovat juuri kyseisenä vuotena mahdollisesti tehneet suuria investointeja suhteessa koko toimialan investointeihin, mikä olisi kasvattanut suhteellista velkaantuneisuutta Satakunnassa. Vuoden 2005 eroavaisuus puolestaan on päinvastainen verrattuna vuoteen 2003: koko toimialalle saatu arvo on suurempi kuin mitä se on Satakunnan kohdalla. Vuonna 2005 velkaantuneisuustilanne on siis ollut Satakunnassa parempi kuin mitä se on ollut koko toimialalla. Satakunnassa onkin havaittavissa laskusuuntaisuus suhteellisen

velkaantuneisuuden suhteen. Vuosina 2002 ja 2004 tunnusluvun arvo on ollut Satakunnassa ja koko toimialalla lähes samalla tasolla⁵.

Taulukko 3 Suhteellisen velkaantuneisuusprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

Vuosi	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	8,90 %	32,13 %	11,61 %
2003	17,33 %	37,98 %	10,33 %
2004	17,48 %	36,98 %	9,75 %
2005	16,93 %	38,20 %	10,64 %

Taulukon 3 perusteella voidaan yläkvartiilista päätellä, että ainakin 75 prosentilla satakuntalaisista leipomoista suhteellinen velkaantuneisuus on ollut kaikkina tarkasteluperiodin vuosina hyvällä mallilla: mikäli tunnusluku antaa arvon, joka on alle 40 prosenttia, suhteellinen velkaantuneisuusprosentti on hyvällä tasolla.

3.3.2 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste kertoo, kuinka paljon omaa pääomaa on käytetty yrityksen kirjanpidollisen omaisuuden rahoittamiseen. Vieraan pääoman sijoittajien rahoituksellinen riski katsotaan olevan sitä pienempi, mitä enemmän rahaa on sijoitettu oman pääoman ehdoin suhteessa vieraaseen pääomaan (Laitinen 1992, 205). Omavaraisuusaste mittaakin siis yrityksen vakavaraisuustilannetta, kykyä sietää tappioita sekä sitä, mitkä ovat yrityksen selviytymismahdollisuudet, kun kyseessä ovat pitkän aikavälin sitoumukset (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 61). Kun yrityksen omavaraisuusaste on hyvä, voidaan yrityksen katsoa olevan vakavarainen (Kallunki & Kytönen 2002, 81).

⁵Koko toimialalta saadun vertailuaineiston otoskoot ovat olleet tarkasteltuina vuosina seuraavanlaiset: 2002: 245; 2003: 259; 2004: 252 ja 2005: 200.

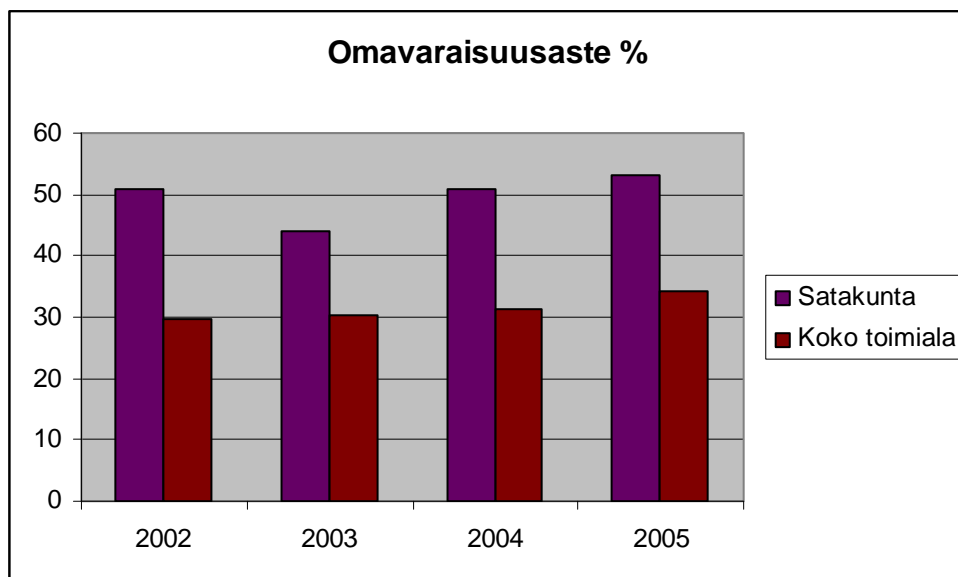
Omavaraisuusaste saadaan noudattamalla seuraavaa kaavaa
(Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 61):

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

Tunnusluvun luotettavuus on sitä parempi, mitä totuudenmukaisemmin kyetään tekemään arvio omaisuuden tosiasiallisesta realisointiarvosta. Eli mitä totuudenmukaisemmin arvio tehdään, sitä paremmin tunnusluku myös mittaa yrityksen rahoituksellista riskiä. Ulkopuolinen analyysoija joutuu useimmiten kuitenkin tyytymään vain karkeisiin arvioihin (Laitinen 1992, 206).

Omavaraisuusasteelle ovat käytössä seuraavat ohjearvot
(Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 62.):

Arviointi	Tunnusluku
hyvä	yli 40 %
tydyttävä	20 – 80 %
heikko	alle 20 %



Kuvio 7 Omavaraisuusasteprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005

Kuten suhteellisessa velkaantuneisuudessakin, myös omavaraisuusasteessa on tapahtunut muutos Satakunnassa huonompaan suuntaan vuonna 2003 (kuvio 7). Notkahduksesta huolimatta, Satakunnan alueen yritysten tappioiden sietokyvyn voidaan katsoa olleen hyvä, eli se on ollut riittävän vakavarainen vuosina 2002–2005. Alimmillaan omavaraisuusaste on ollut Satakunnassa siis vuonna 2003, jolloin se oli 44,1. Yritysten omavaraisuusasteen katsotaan olevan yleisesti ottaen hyvä sillä edellytyksellä, että se on yli 40 prosenttia. On kuitenkin huomioitava se, että yrityksen ulkopuolisena arvioijana ja analysoijana on mahdollista tehdä pelkästään varsin karkeita arviointeja: ei ole saatavilla tietoa siitä, kuinka totuudenmukaisesti omaisuuden realisointiarvo on arvioitu.

Koko Suomen tilanteeseen verrattuna Satakunnan omavaraisuusaste on hyvällä mallilla. Satakunta ylitti jokaisena tarkasteltuna vuotena ohjearvoissa annetun hyvän tason rajan, kun taas koko toimiala ei kyennyt ylittämään hyvän rajaa minään vuotena: se pysyi koko ajan tyydyttävällä tasolla. Johtopäätöksenä tästä, voidaan ajatella satakuntalaisten yritysten olevan vakavaraisempia suhteessa koko maan tilanteeseen. Positiivisena seikkana voidaan kuitenkin nähdä se, että hienoista kasvua on koko toimialalla omavaraisuusasteessa tapahtunut tarkasteluperiodin jokaisena vuotena. Myös Satakunnan tilanne on ollut nousujohteinen jälkeen vuoden 2003 notkahduksen⁶.

Taulukko 4 Omavaraisuusasteen prosenttien ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	40,45 %	60,85 %	10,20 %
2003	35,85 %	51,38 %	7,76 %
2004	34,85 %	57,58 %	11,36 %
2005	36,00 %	64,18 %	14,09 %

Kvartiilien perusteella voidaan katsoa vallitsevan Satakunnassa melko hyvä tilanne vakavaraisuuden suhteen, kun mittarina käytetään omavaraisuusaste prosenttia. Taulukon 4 mukaan vuonna 2002 alakvartiilin arvo on ollut 40,45 prosenttia, joka täyttää hyvän omavaraisuus -tilanteen rajan. Hyväksi luetaan yli 40 prosenttia. Muina vuosina alakvartiilien arvot ovat olleet hieman alhaisempia, mutta tällöinkin luvut ovat pysyneet tyydyttävällä tasolla. Suurta vaihtelua kvartiilien luvuissa eri vuosien välillä ei

⁶Koko toimialalta saadun vertailuaineiston otoskoot ovat olleet tarkasteltuina vuosina seuraavanlaiset: 2002: 250; 2003: 273; 2004: 262 ja 2005: 211.

ole nähtävissä. Vakavaraisuuden voidaan siis tämän perusteella arvioida pysyneen melko samankaltaisena tarkastellun periodin aikana.

3.4 Maksuvalmius

Yrityksen on kyettävä huolehtimaan joka hetki siitä, että rahoitus riittää. Yrityksen tulee kyetä huolehtimaan erääntyvistä veloista, toiminnan juoksevista menoista, sekä koroista ja veroista (Aho & Rantanen 1993, 73). Maksuvalmius, eli likviditeetti, ilmoittaa, millaiset ovat yrityksen mahdollisuudet selviytyä sellaisista lyhytaikaisista maksusitoumuksista, jotka erääntyvät lähiaikoina (Aho & Rantanen 1993; Kallunki & Kytönen 2002). Lisäksi käsite maksuvalmius sisältää ajatuksen siitä, miten yritys kykenee selviytymään maksuistaan mahdollisimman edullisella tavalla (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 66).

Kun yrityksen maksuvalmius on riittävällä tasolla, on kassareservejä jatkuvasti saatavilla tarpeellinen määrä, tai vastaavasti muuta sellaista omaisuutta, joka on mahdollista tarpeen vaatiessa muuttaa nopeasti rahaksi ja näin käyttää hyödyksi maksuvelvoitteista selviytymiseen. Näin ollen kun maksut erääntyvät, ei yrityksellä ole tarvetta käyttää kallista lyhytaikaista lisärahoitusta selviytyäkseen niistä. Koska korkea maksuvalmius sitoo omaisuutta kassareserviin, joka tuottaa varsin huonosti, ei ole suositeltavaa pitää maksuvalmiutta turhan korkeana. Korkean maksuvalmiuden ylläpitäminen on täysin tarpeetonta (Kallunki & Kytönen 2002, 84).

Maksuvalmiuden ollessa kyseessä, on mahdollista käyttää sekä dynaamista että staattista käsitettä. Kun mitataan tulorahoituksen riittävyyttä maksuvelvoitteista selviytymiseen, on kyseessä dynaaminen maksuvalmius. Staattinen maksuvalmius on puolestaan kyseessä silloin, kun lyhytaikaisten velkojen ja nopeasti rahaksi muutettavan omaisuuden keskinäistä suhdetta vertaillaan (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 66). Yleisenä tapana on mitata maksuvalmiutta kahdella taseesta lasketulla tunnusluvulla, quick ja current ratiolla (Aho & Rantanen 1993, 73). Maksuvalmiutta on mahdollista lisäksi mitata myös esimerkiksi nettokäyttöpääomaprosentilla, joka ilmoittaa maksuvalmiuden kehityksen suhteessa liikevaihtoon, tai korkokulujen hoitokatteella, jonka ideana puolestaan on laskea se, kuinka tilikauden tulos on riittänyt korkokulujen kattamiseen (Kallunki & Kytönen 2002; Kinnunen ym. 2002). Tutkimukseen on valittu käytettäväksi maksuvalmiuden tunnuslukuna quick ratio, koska se on yleisesti tunnetuimpia ja käytetyimpiä maksuvalmiuden tunnuslukuja, ja sen voidaan katsoa olevan luotettava (Laitinen 1992, 202). Tämän lisäksi tutkimuksessa perehdytään tarkemmin kiertoaika -tunnuslukuihin, sillä ne antavat kattavamman näkökulman maksuvalmiuden tarkasteluun kuin mitä pelkkä quick ration käyttö antaisi. Näin

saadaan kattava kuva leipomoalan yritysten maksuvalmiudesta. Vaikka current ratio on quick ration ohella käytetyin maksuvalmiuden tunnusluku, on se kuitenkin jätetty tarkastelun ulkopuolelle, sillä se ei tässä tutkimuksessa vastaa tarkoitusta: tunnusluku laskee myös vaihto-omaisuuden mukaan likviditeettiin, mikä ei vastaa tarkoitusta silloin, kun tarkastelun alla on leipomoala (Salmi 2006, 181).

3.4.1 *Quick ratio*

Quick ratiolla⁷ kyetään mittaamaan sitä, millaiset mahdollisuudet yrityksellä on selviytyä lyhytaikaisista veloistaan käyttämällä ainoastaan rahoitusomaisuuttaan niiden kattamiseen (Aho & Rantanen 1993; Laitinen 1992; Yritystutkimusneuvottelukunta 2005). Tunnusluku siis ilmoittaa maksuvalmiuden lyhyellä tähtäyksellä (Aho & Rantanen 1993, 75). Quick ration kaava on seuraava (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 66.):

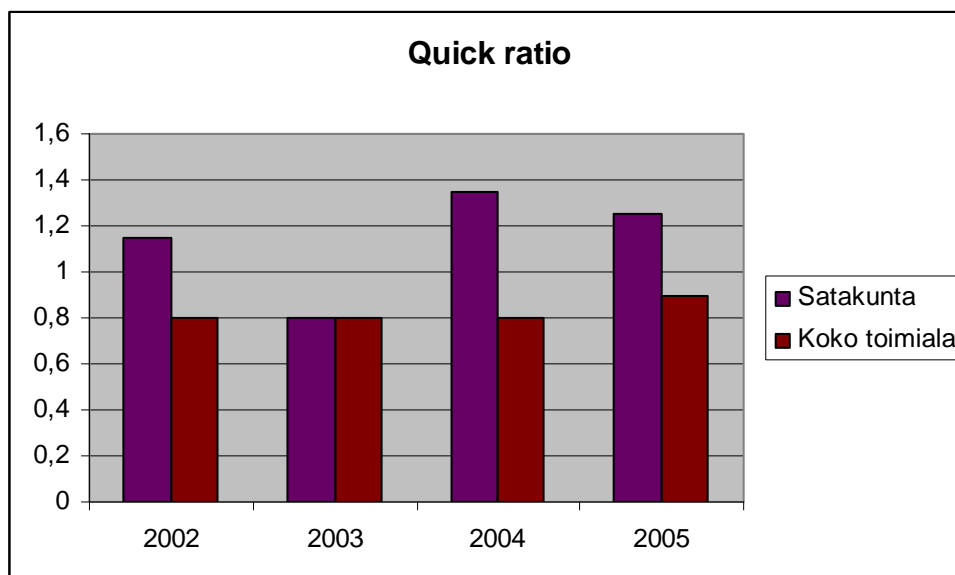
$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus} - \text{Osatuloutuksen saamiset}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{Lyhytaikaiset saadut ennakot}}$$

Tunnusluvulle on mahdollista antaa ohjearvot, jotka ovat seuraavankaltaiset (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 66.):

Arviointi	Quick ratio -tunnusluku
hyvä	yli 1
tyytyttävä	0,5 - 1
heikko	alle 0,5

Quick ratio on staattisen maksuvalmiuden luku: se mittaa tilannetta, joka vallitsee tilinpäätöshetkellä. Maksuvalmiuden vaihtelu voi olla tilikauden aikana suurtakin. Myös rahoitusomaisuuteen kuuluvat arvottomat erät voivat mahdollisesti huonontaa tunnusluvun käyttökelpoisuutta (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 67).

⁷ käytetään myös nimityksiä acid test, happotesti ja maksuvalmiussuhde



Kuvio 8 Quick ration mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005

Yllä olevan kuvion 8 perusteella satakuntalaisten leipomoiden maksuvalmiuden voidaan katsoa olevan hyvällä mallilla lukuunottamatta vuotta 2003, jolloin maksuvalmius on ohjearvojen mukaan ollut vain tyydyttävällä tasolla. Quick ratio -tunnusluvusta saatujen arvojen mukaan satakuntalaiset yritykset ovat siis vuosina 2002, 2004 ja 2005 kyenneet selviytymään hyvin lyhytaikaisista veloistaan pelkästään rahoitusomaisuuttaan käyttämällä. Quick ration antama arvo on heitellyt tarkasteltuinä vuosina välillä 0,8 – 1,5. Alhaisin arvo oli vuonna 2003 ja korkein vuonna 2004.

Koko Suomessa vallinnut tilanne on ollut tarkasteluperiodilla havaittavasti huonompi kuin Satakunnassa. Toimialalle saatu luku on vuosina 2002-2004 ollut 0,8 ja vuonna 2005 0,9, mikä kertoo sen, että quick ratio -tunnusluvun mukaan toimialan maksuvalmius on ollut vain tyydyttävällä tasolla koko tarkasteluperiodin ajan. Syitä tähän voi olla useita. Yhtenä syynä kuitenkin voisi olla se, että toimialalla vallinnut tilanne rahoitusomaisuuden suhteen olisi ollut huonompi kuin mitä se on ollut Satakunnassa⁸. Quick ration antamia arvoja analysoitaessa tulee kuitenkin aina muistaa se, että tunnusluku kertoo ainoastaan tilinpäätöshetkellä vallitsevan tilanteen.

⁸ Koko toimialalta saadun vertailuaineiston otoskoot ovat olleet tarkasteltuinä vuosina seuraavanlaiset: 2002: 248; 2003: 264; 2004: 253 ja 2005: 208.

Taulukko 5 Quick ration ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	0,65	2,90	1,13
2003	0,93	2,40	0,74
2004	0,60	1,78	0,59
2005	0,88	1,65	0,39

Alakvartiilien luvuista voidaan taulukosta 5 päätellä, että ainakin 25 prosentilla satakuntalaisista leipomoista on ollut maksuvalmius quick ration mukaan tyydyttävällä tai mahdollisesti jopa heikolla tasolla. Alakvartiilin arvot vuosina 2003 ja 2005 ovat kuitenkin hiponeet hyvän maksuvalmiuden rajaa, joka on 1. Yläkvartiilin perusteella ainakin 25 prosenttia yrityksistä on ylittänyt edellä mainitun hyvän rajan reilusti.

3.4.2 Kiertoaika -tunnusluvut

Kiertoaika -tunnuslukujen⁹ tarkoituksena on mitata yritystoiminnan tehokkuutta erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Lähtökohtana kiertoaika -tunnusluvuissa on se, että niiden kautta on yleensä mahdollista saada selville syy siihen, miksi tulorahoituksen riittävyys on hyvällä tai huonolla tasolla. Syynä tähän on se, että tulorahoituksen riittävyttä yrityksessä on mahdollista kohentaa lisäämällä nopeutta tulojen kertymisen suhteen ja vähentämällä vauhtia menojen maksamisen suhteen. Lisäksi kiertoaika -tunnuslukujen kautta on yleensä mahdollista saada selville syy siihen, miksi quick ja current ratio antavat poikkeavia lukuja (Laitinen 1992, 202-203).

Kuten jo edellä mainittiin, kiertoaikat ovat varsin käyttökelpoisia tunnuslukuja tarkasteltaessa ja pohdittaessa tulorahoituksen riittävyttä. Negatiivisena seikkana kiertoaikojen suhteen on kuitenkin nähtävissä se, että niiden laskeminen tehdään käyttäen hyödyksi tasetta, joka kuvaa tilikauden vaihteen taloudellista tilaa. Tämä tekee tunnusluvun validiteetista heikomman, koska tunnusluvun laskemisen perustana käytettävä tase useimmiten antaa esimerkiksi erilaisten tilinpäätösjärjestelyiden vuoksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta varsin poikkeuksellisen käsityksen (Laitinen 1992, 204). Olennaisinta kuitenkin on se, että myös kiertoaika -luvut myötäilevät yrityksen liiketoiminnalleen asettamia tavoitteita (Salmi 2006, 189).

⁹ käytetään myös nimitystä kierto nopeusluvut

Laskettavissa olevia kiertoaika -tunnuslukuja ovat muun muassa myyntisaamisten kiertoaika, vaihto-omaisuuden kiertoaika, tavaravaraston kiertoaika sekä ostovelkojen kiertoaika (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 64-65). Tutkimukseen on kuitenkin valittu käytettäväksi vain kaksi kiertoaika -tunnuslukua: myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika. Perusteena valinnalle on se, että tutkija katsoi kyseisten kahden tunnusluvun olevan kyseessä olevan tutkimuksen kannalta kiertoaika -tunnusluvuista paras valinta. Lisäksi myyntisaamisten kiertoajan ja ostovelkojen kiertoajan voidaan katsoa olevan kiertoaika -tunnusluvuista validiteetiltaan ja reliabiliteetiltaan parhaimmat (Laitinen 1992, 204). Tunnuslukujen käyttämistä rinnakkain puoltaa myös se, että näiden kahden kiertoajan tulisi olla suhteessa toinen toiseensa (Salmi 2006, 190). Näihin kahteen edellä mainittuun tunnuslukuun perehdytään seuraavaksi.

Myyntisaamisten kiertoaika

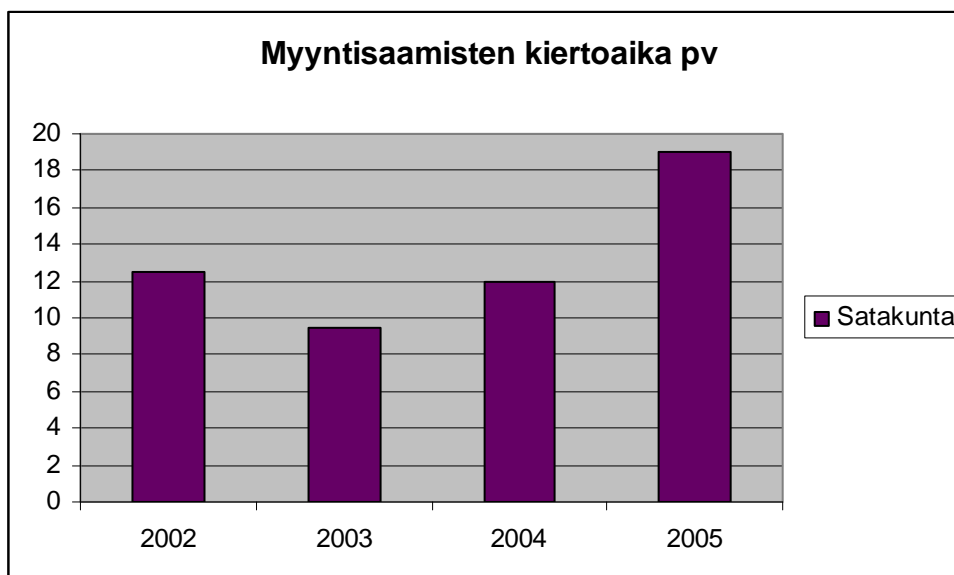
Maksuvalmiuden tilaa voidaan kohentaa muun muassa myöntämällä alennuksia, lisäämällä perinnän tehokkuutta tai myymällä rahoitusyhtiöille saamisista: näin saadaan nopeutettua tulojen kertymistä kassaan. Myyntisaamisten kiertoaika -tunnusluvun avulla on mahdollista saada selville se, kuinka realistisia ovat mahdollisuudet kohentaa maksuvalmiuden tilaa edellä mainitunlaisesti (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 249). Myyntisaamisten kiertoaika -tunnusluvun kaava on seuraavanlainen (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 64):

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika, pv} = \frac{365 \times (\text{Myyntisaamiset} + \text{sisäiset myyntisaamiset})}{\text{Liikevaihto (12 kk)}}$$

Mikäli tarkasteltavan yrityksen tilikausi on muu kuin 12 kuukautta, muutetaan tunnusluvussa jakajana toimiva liikevaihto sellaiseksi, että se vastaa 12 kuukautta (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 249).

Myyntisaamisten kiertoaika -tunnusluvun avulla saadaan selville se, kuinka pitkä on asiakkaiden maksuaika päivissä mitattuna (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 250). Mikäli myyntisaamisten kiertoaika on lyhyt, voidaan päätellä, että yritys on huolehtinut perintätoiminnastaan hyvin (Laitinen 1992, 203).

Myyntisaamisten kiertoajan validiteettia kyseenalaistettiin kappaleessa 3.3.4. Tästä huolimatta myyntisaamisten kiertoaika -tunnusluvun voidaan katsoa kuitenkin olevan pääsääntöisesti validiteetiltaan ja reliabiliteetiltaan hyvä (Laitinen 1992, 204).



Kuvio 9 Myyntisaamisten kiertoajan mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005

Kuvion 9 mukaan myyntisaamisten kiertoajoissa ei ole ollut kovinkaan suurta eroavaisuutta tarkasteltaessa vuosia 2002-2004: vuonna 2002 kiertoaika oli 12,5, 2003 se oli 9,5 ja vuonna 2004 kiertoaika puolestaan oli 12. Sen sijaan vuonna 2005 myyntisaamisten kiertoaika on ollut huomattavasti pidempi kuin minään muuna tarkasteluperiodin vuotena: 19 päivää. Tämä viittaisi siihen, että satakuntalaiset leipomot eivät olisi huolehtineet perintätoiminnastaan läheskään yhtä hyvin vuonna 2005 kuin mitä vuosina 2002-2004. Yritysten tulisi kiinnittää tämän perusteella huomiota siihen, kuinka se kykenisi tehostamaan myyntisaamisten perintää, ja tällä tavoin parantamaan maksuvalmiuttaan.

Tutkimukseen valituista yrityksistä löytyi vuosien 2004 ja 2005 kohdalta seitsemän yritystä, joilta oli saatavilla kaaviossa näkyvissä oleva tunnusluku, eli myyntisaamisten kiertoaika. Vuosilta 2002 ja 2003 sen sijaan tieto löytyi kaikilta kahdeksalta tutkimuksen yrityksiltä.

Taulukko 6 Myyntisaamisten kiertoaikojen ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	10	22,5	6,25
2003	8,5	22	6,75
2004	8	17,5	4,75
2005	12,5	25,5	6,5

Kvartiilien mukaan tunnusluvun arvoissa ei ole ollut merkittävää vaihtelua tarkasteluperiodin eri vuosien aikana. Taulukon 6 perusteella huonoin vuosi myyntisaamisten kiertoaikojen suhteen on ollut 2005, jolloin 25 prosentilla aineiston yrityksistä on ollut tunnusluvun arvo yli 25,5 päivää.

Ostovelkojen kiertoaika

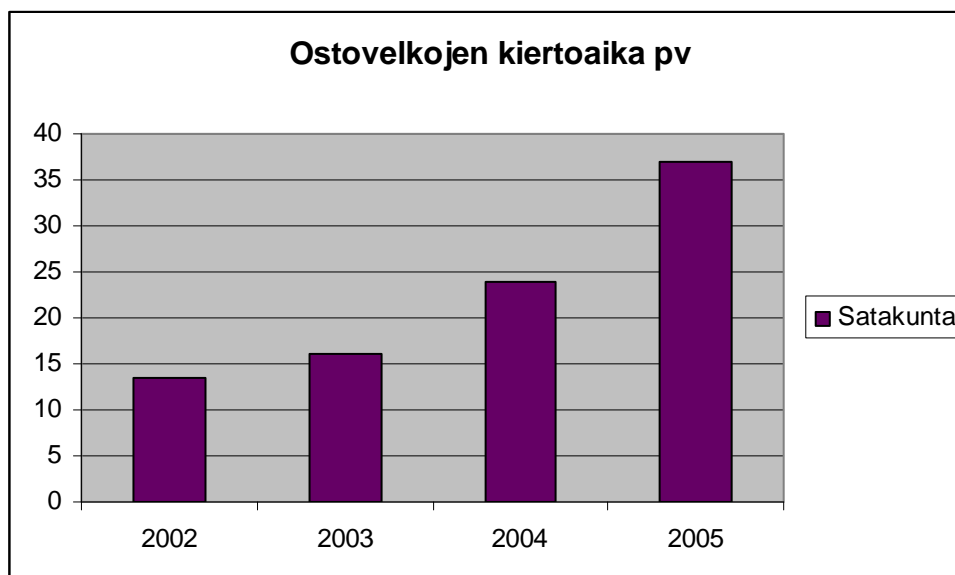
Maksuvalmiutta yrityksessä saatetaan yrittää kohentaa siten, että viivytetään maksun suorittamista ostolaskuista. Uusista pidennetyistä maksuajoista voidaan keskustella ja sopia ostovelkojen kanssa. Jos maksamista taas viivytetään yksipuolisesti, tapahtuu se esimerkiksi niin, että maksetaan korkoa yliajasta tai jätetään käteisalennus hyödyntämättä. Ostovelkojen kiertoaika -tunnusluvulla voidaankin tarkastella sitä, onko yrityksen todellisuudessa mahdollista viivyttää ostovelkojensa maksamista (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 250). Tunnusluku siis toisin sanoen kertoo sen, kuinka pitkä on keskimääräisen ostolaskun maksuaika (Salmi 2006, 190). Ostovelkojen kiertoaika saadaan laskettua seuraavalla kaavalla (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 65):

$$\text{Ostovelkojen kiertoaika, pv} = \frac{365 \times (\text{Ostovelat} + \text{sisäiset ostovelat})}{\text{Ostot} + \text{ulkopuoliset palvelut (12 kk)}}$$

Mikäli yrityksen tilikausi on muu kuin 12 kuukautta, muutetaan jakajana toimivat ostot sellaisiksi, että ne vastaavat 12 kuukautta (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 250). Mitä suuremman luvun ostovelkojen kiertoaika -tunnusluku antaa, sitä paremmin kyseinen rahoituslähde on hyödynnetty. Toisaalta kuitenkin hyvin pitkä kiertoaika osoittaa sitä, että yrityksellä on vaikeuksia maksujen suhteen, ja ostovelkoja on jätetty hoitamatta (Salmi 2006, 190).

Taseesta näkyvät ostovelat eivät sisällä arvonlisäveroa, kun taas puolestaan tavarantoimittajien lähettämässä laskuissa arvonlisävero on osana maksettavaa summaa. Tämä seikka johtaa siihen, että todellisuudessa maksuaika on jossakin määrin pidempi kuin mitä tunnusluku antaa arvokseen (Salmi 2006, 190).

Tunnusluvun validiteettia voi mahdollisesti huonontaa se, että ostovelkoihin on saatettu sisällyttää myös sellaisia ostovelkoja, jotka liittyvät tehtyihin investointeihin. Ostovelkojen kiertoaikaa laskettaessa tulisikin aina saada varmuus siitä, että huomioitavat ostovelat ovat yhteydessä aine- ja tarvikeostoihin (Laitinen 1992, 204). Tunnusluvun validiteettia kritisoitiin jo aiemmin kappaleessa 3.3.4. Kritiikistä huolimatta ostovelkojen kiertoaika -tunnusluvun voidaan katsoa kaiken kaikkiaan olevan hyvä sekä validiteetiltaan että reliabiliteetiltaan (Laitinen 1992, 204).



Kuvio 10 Ostovelkojen kiertoaajan mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005

Ostovelkojen kiertoaika on selkeästi pidentynyt vuosi vuodelta tarkasteltavan periodin aikana (kuvio 10). Tunnusluvun kehitys on mahdollista nähdä ilman tarkempia taustatietoja sekä positiivisena että negatiivisena: pitkä ostovelkojen kiertoaika voi viitata joko rahoituslähteen onnistuneeseen hyödyntämiseen tai maksuvaikeuksiin. Kuvion 8 avulla voidaan siis päätellä, että 1) satakuntalaiset leipomot ovat onnistuneet kohentamaan maksuvalmiuttaan pidentämällä ostovelkojensa kiertoaikaa, tai 2) satakuntalaiset leipomot ovat ajautuneet maksuvaikeuksiin eivätkä kykene selviytymään ostoveloistaan, minkä vuoksi ostovelkojen kiertoaika onkin pitkä.

Kun tarkastelun tueksi otetaan quick ratio -tunnusluvun antamat arvot (kappale 3.3.3), voidaan kuitenkin päätellä, että ostovelkojen kiertoaajan kasvukehitys on parantanut leipomoiden maksuvalmiutta. Quick ration mukaan satakuntalaisten leipomoiden maksuvalmius on ollut koko ajan hyvällä tasolla tarkasteltavalla periodilla – lukuunottamatta vuotta 2003 –, mikä siis tukee johtopäätöstä satakuntalaisten leipomoiden kohentuneesta maksuvalmiustilanteesta.

Tutkimukseen valituista yrityksistä löytyi vuoden 2005 kohdalta seitsemän yritystä, joilta oli saatavilla kaaviossa näkyvissä oleva tunnusluku, eli ostovelkojen kiertoaika. Vuosilta 2002–2004 sen sijaan tieto löytyi kaikilta kahdeksalta tutkimuksen yrityksiltä.

Taulukko 7 Ostovelkojen kiertoaikojen ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	7	29	11
2003	7,25	34,25	13,5
2004	13	37,75	12,38
2005	23	46,5	11,75

Ostovelkojen kiertoaikojen suhteen on taulukon 7 mukaan tapahtunut selkeästi negatiivista muutosta vuosi toisensa jälkeen tarkasteluperiodin aikana: sekä ala- että yläkvartiilien arvot ovat nousseet vuosi vuodelta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että satakuntalaisten leipomoiden maksuvalmius olisi heikkenemään päin.

3.5 Kasvu

Puhuttaessa yrityksen kasvusta, tarkoitetaan sillä yrityksen liiketoiminnan laajenemista perustuen jonkin asiaa ilmaisevan muuttujan kasvuun. Tavanomaisimpia muuttujia, jotka kuvaavat kasvua, ovat liikevaihto, yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä, investoinnit ja taseen sidottu pääoma (Storbacka 2005, 28). Muita mahdollisia arvioitavia muuttujia ovat esimerkiksi liikevoitto, nettovoitto, oman pääoman tasearvo, oman pääoman markkina-arvo, liiketoiminnan kassavirta, markkinaosuus, toimipaikkojen lukumäärä, liiketoiminta-alueiden lukumäärä sekä vientitoiminnan kohdemaiden lukumäärä (Kinnunen ym. 2002, 115). On siis olemassa lukuisia mahdollisia muuttujia, joiden avulla kyetään saamaan informaatiota yrityksen kasvutilanteesta.

Huomioitavaa on se, että eri kasvun mittarit saattavat antaa yrityksen kasvusta varsin erilaisen kuvan. Saaduista tuloksista tehdyt johtopäätelmät saattavatkin pitkälti riippua siitä, mitä mittaria yrityksessä on päädytty käyttämään. Toisaalta kuitenkin on todettavissa se seikka, että yrityksen liikevaihdon antama hyvä tulos heijastaa sitä, että myös muilla mittareilla saadaan näin ollen yrityksen kannalta hyviä tuloksia (Kinnunen ym. 2002, 116-117).

Kasvu nähdään luonnollisesti yrityksen etuna. On mahdollista nähdä asia myös niin, että ainoastaan kasvusuuntaiset yritykset kehittyvät, ja tällä kehityksellä luovat pohjaa omalle selviytymiselleen jatkossakin (Storbacka 2005, 28). Yrityksen kasvua pidetään usein myös osoituksena siitä, että yritys on kyennyt menestymään taloudellisesti (Kinnunen ym. 2002, 115).

Huomionarvoista on myös se, että liian nopeasti tai hitaasti tapahtuva kasvu aiheuttaa yritykselle vaaratilanteen. Mikäli yritys lisää kapasiteettiaan liiallisella nopeudella, saattaa edessä olla ylivelkaantuminen. Kriisi on edessä myös silloin, jos liikevaihdon muutos kääntyy negatiiviseen suuntaan, eikä liiketoiminnan aiheuttamia kuluja kyetä vähentämään samassa suhteessa kuin kulut kasvavat: edessä on tulo-rahoituksen romahdus (Laitinen & Luotonen 1996, 65).

3.5.1 Liikevaihto ja liikevaihdon kasvuprosentti

Kun kyseessä on yrityksen kasvu, tapahtuu sen tarkastelu useimmiten toiminnan volyymin kautta, eli toisin sanoen kiinnitetään huomio yrityksen liikevaihtoon (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2004, 46). Liikevaihto -käsitteellä tarkoitetaan nettomääräistä myyntiä. Liikevaihtoon katsotaan sisältyväksi varsinaisen toiminnan myyntituotot, joista on vähennetty pois alennukset, myynnin arvonlisävero sekä muut sellaiset verot, jotka pohjautuvat välittömästi myyntimäärään. Kaava siis on kaikessa yksinkertaisuudessaan seuraavankaltainen (Alhola ym. 1998, 194.):

$$\begin{array}{l} \text{Myyntituotot} \\ - \text{Alennukset} \\ \hline - \text{Alv} \\ \hline = \text{Liikevaihto} \end{array}$$

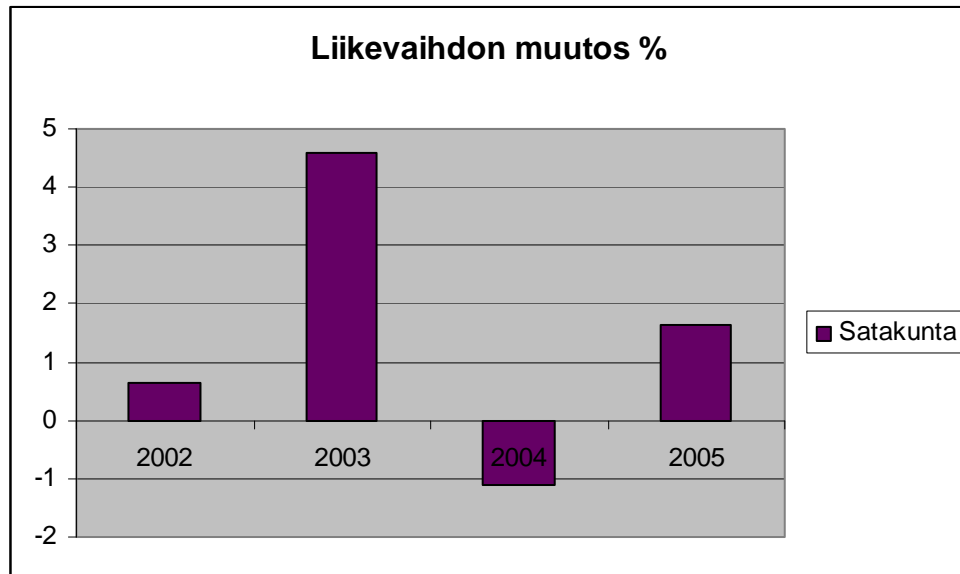
Jos puolestaan halutaan laskea liikevaihdon muutos, toisin sanoen liikevaihdon kasvuprosentti, saadaan se käyttämällä seuraavaa kaavaa (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 70.):

$$\text{Liikevaihdon muutos, \%} = \frac{\text{Liikevaihdon muutos (12 kk)}}{\text{Liikevaihto edellisellä kaudella (12 kk)}} \times 100$$

Liikevaihdon muutos- eli kasvuprosentti on käytetyimpiä tunnuslukuja juuri silloin, kun tarkastelun alla on yrityksen kasvu. Mainittu tunnusluku siis kertoo sen, kuinka suuri muutos liikevaihdossa on tapahtunut verrattuna edelliseen tilikauteen (Aho & Rantanen, 60).

Huomioitavana seikkana liikevaihdon muutosprosentin käytössä on se, että sitä tulee tulkita suhteessa inflaation kehitykseen. Lisäksi myös se seikka on otettava huomioon,

että yrityksen siirtyminen osatuloutuksen käyttämiseen saattaa tuoda omat vaikutuksensa muutosprosenttiin (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 70).



Kuvio 11 Liikevaihdon muutosprosentin mediaanikehitys Satakunnassa 2002–2005

Kuviosta 11 voidaan nähdä liikevaihdon kasvaneen vuosina 2002, 2003 ja 2005, kun taas vuonna 2004 se laski. Huolestuttavan suurta muutosta ei liikevaihdossa kuitenkaan voida katsoa tapahtuneen vuonna 2004: liikevaihdon negatiivinen muutos oli ainoastaan 1,1 prosenttia. Syynä vuoden 2004 laskujohteisuudelle saattaisi olla esimerkiksi myynti, joka on mahdollisesti vähentynyt. Myös kasvaneet menot ovat esimerkiksi saattaneet vaikuttaa liikevaihtoon sitä alentavasti. Vuosien 2002, 2003 ja 2005 kasvusuuntaisuuden syynä puolestaan saattaa olla esimerkiksi vaikkapa kasvanut volyyymi.

Taulukko 8 Liikevaihdon muutosprosentin ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

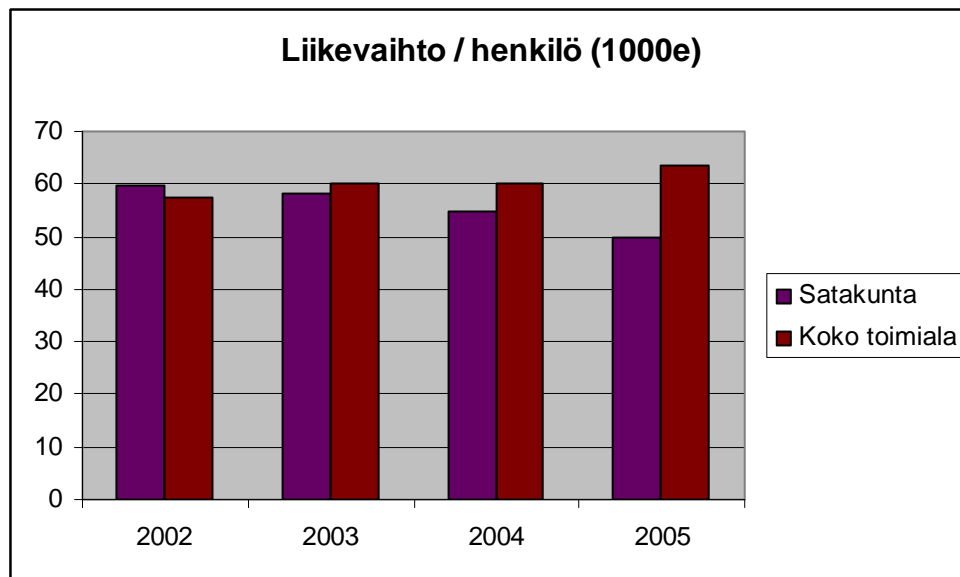
	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	-7,25 %	4,60 %	5,93 %
2003	-1,23 %	14,55 %	7,89 %
2004	-10,35 %	8,05 %	9,20 %
2005	-21,90 %	5,18 %	13,54 %

Taulukon 8 alakvartiilin arvojen mukaan ainakin 25 prosentilla satakuntalaisista leipomoista on liikevaihto laskenut tarkasteluperiodin vuosina. Liikevaihdon muutosprosentin mukaan paras vuosi kasvun suhteen on ollut 2003: tällöin 25 prosentilla aineiston leipomoista liikevaihto on kasvanut yli 14,55 prosenttia.

3.5.2 Henkilöstön määrä

Liikevaihdon lisäksi yrityksen kasvua voidaan mitata henkilöstön määrällä (Kinnunen ym. 2004, 48). Kyseistä tunnuslukua on suositeltavaa käyttää muiden kasvua mittaavien tunnuslukujen ohella, ei yksistään. Henkilöstön määrän kasvu ei välttämättä vielä sinällään merkitse sitä, että yritys olisi kasvanut kannattavasti: liikevaihdon kasvu henkilöstön lukumäärää muuttamatta on yleinen tavoite yrityksissä. Asianmukainen tunnusluku sen sijaan on liikevaihto/henkilö, jonka avulla saadaan parempi käsitys yrityksen taloudellisuudesta ja tehokkuudesta (Aho & Rantanen, 60).

Tunnuslukua käytettäessä on huomattava se, että keskinäistä vertailua yritysten välillä hankaloittaa liiketoimintaan tarvittavan työvoiman ostaminen yrityksen ulkopuolisilta tahoilta. Toisena huomioitavan seikkana on se, että yritysten henkilöstömääriä koskevat luvut eivät ole aina vertailukelpoisia keskenään: osa yrityksistä saattaa sisällyttää lukuun myös esimerkiksi ne työntekijät, jotka ovat lomautettuina (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 70).



Kuvio 12 Liikevaihto jaettuna henkilöstön määrällä, mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2002–2005

Tarkasteltaessa satakuntalaisten yritysten kasvua jakamalla liikevaihto henkilöstön määrällä, voidaan kuviosta 12 huomata, että taloudellinen tehokkuus on laskenut Satakunnan osalta vuosi vuodelta, eli kasvun sijasta on tapahtunut laskua. Laskun voidaan katsoa olevan jo melko huomattava: se on 10,05 prosenttiyksikköä verrattaessa vuosia 2002 ja 2005 keskenään. Syynä tapahtuneeseen tehokkuuden laskuun saattaa olla esimerkiksi liikevaihdon lasku, kun henkilöstömäärä on pysynyt ennallaan tai noussut. Toisena mahdollisena syynä saattaa olla se, että henkilöstömäärä on kasvanut ja liikevaihto on pysynyt ennallaan tai laskenut. Tutkimukseen valituista yrityksistä löytyi vuoden 2002 kohdalta viisi yritystä, joilta oli saatavilla kuviossa 12 näkyvissä oleva tunnusluku liikevaihto/henkilö. Vuodelta 2003 löytyi seitsemältä yritykseltä kyseinen tunnusluku. Vuosilta 2004 ja 2005 sen sijaan tieto löytyi kaikilta kahdeksalta tutkimuksen yritykseltä¹⁰.

Lukuun ottamatta vuotta 2002, on koko toimialalla tarkasteluperiodin aikana vallinnut parempi tehokkuus verrattuna Satakunnan tilanteeseen. Toimialalla on tarkasteltuina vuosina tunnusluvun arvo pysynyt melko samana koko ajan, kun taas Satakunnassa arvo on havaittavasti huonontunut vuosi vuodelta. Mahdollisia syitä tähän on pohdittu jo edellä.

Taulukko 9 Liikevaihto jaettuna henkilöstön määrällä, ala- ja yläkvartiili sekä kvartiilipoikkeama satakuntalaisissa leipomoalan yrityksissä vuosina 2002–2005

	Alakvartiili	Yläkvartiili	Kvartiilipoikkeama
2002	32,80	60,30	13,75
2003	50,25	61,70	5,73
2004	45,25	63,93	9,34
2005	46,63	65,45	9,41

Suuria vaihteluita ei taulukon 9 mukaan ole tapahtunut ala- ja yläkvartiilien arvoissa: tilanne liikevaihto/henkilöstön määrällä -tunnusluvun arvojen suhteen on siis tarkastellulla periodilla ollut suhteellisen vakaa. Mediaanin perusteella laskua on tapahtunut tarkasteluperiodilla vuosi vuodelta, mutta laskun ei voida katsoa kuitenkaan olevan huolestuttavalla tasolla: se on ollut melko lievä.

¹⁰ Koko toimialalta saadun vertailuaineiston otoskoot ovat olleet tarkasteltuina vuosina seuraavanlaiset: 2002: 182; 2003: 203; 2004: 214 ja 2005: 173.

3.6 Virtalaskelmat

Suomessa on ollut tapana laatia erilaisia virtalaskelmia¹¹ tilinpäätösanalyysia tehtäessä (Kallunki & Kytönen 2002, 94). Erilaiset virtalaskelmat kuuluvatkin siis olennaisena osana tilinpäätösanalyysiin. Eroavaisuutena eri virtalaskelmien välillä on se, että niillä on sovittuna eri kirjaamisajankohdat tulojen sekä menojen suhteen (Laitinen & Luotonen 1996, 40).

Virtalaskelmia tehtäessä ei ainoastaan tyydytä tavanomaisiin oikaisutoimenpiteisiin: laskelmat hylkäävät sellaiset perinteiset ratkaisut, joita tilinpäätöstä laadittaessa käytetään. Tällaisia kyseisiä ratkaisuja ovat arvostus- ja jaksotusratkaisut (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 270). Virtalaskelmat tekevät mahdolliseksi sen, että virallisen, suoriteperusteella laaditun, tilinpäätöksen joustokohtien ja tilinpäätöksen laatijan oman harkinnan alla olevien valintojen tunnusluvuille aiheuttamat vaikutukset pienenevät (Kallunki & Kytönen 2002, 94).

Yritykset laativat tilinpäätöksensä suoriteperusteella, mikä aiheuttaa sen, että virtalaskelmia ja -tunnuslukuja ei ole mahdollista tehdä ja laskea suoraan tilinpäätöksen pohjalta. Olennaisin eroavaisuus suoriteperusteisesti laaditun tilinpäätöksen ja virtalaskelmien kesken on menojen ja tulojen kirjaamisen ajankohta. Suoriteperusteisesti laaditussa tilinpäätöksessä tulo rekisteröidään sen syntymishetkellä ja mahdollisesti jaksotetaan eri tilikausien tuotoiksi, mikäli tarve vaatii. Meno puolestaan rekisteröidään sen tilikauden kuluksi, jolloin se on ollut sitä vastaavan tuoton hankinnan edellytyksenä. Tulojen ja menojen välillä vallitsevien syy-seuraus -suhteiden havaitseminen on kuitenkin varsin hankalaa käytännössä. Asianmukainen ja oikeanlainen jaksottaminen ja kohdistaminen ovat siis haastavia ja ongelmallisia toteuttaa. Virtalaskelmissa ei ole edes tarkoituksena kohdistaa tuloja ja menoja tilikausille, mikä aiheuttaa sen, että jaksottamisen mukanaan tuomat ongelmat eivät tuo minkäänlaisia vaikutuksia tehtäviin analyysiin (Kallunki & Kytönen 2002, 94).

Tyypillisesti rahavirta on tapana esittää joko käyttö-, suorite- tai kassaperusteisena. Kyseiset virtalaskelmat ovat usein käytössä rinnakkain. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että voidaan tutkia suoriteperusteisesti ja kassaperusteisesti tehtyjen virtalaskelmien eroavaisuuksia. Laskentaperusteeseen pohjautuen on havaittavissa kolme erilaista rahavirtaa. Nämä rahavirrat ovat seuraavat: liikepääoma- eli käyttöpääomavirta, meno-tulo -virta eli quick -virta sekä kassavirta. Liikepääomavirta on käyttöperusteista rahavirtaa, meno-tulo -virta on suoriteperusteista rahavirtaa ja kassavirta puolestaan on maksuperusteista rahavirtaa (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 271).

Virta-analyysin avulla tehtävien johtopäätöksiensä taustalla ovat liiketoiminnan kautta syntyneiden rahavirtojen riittävyyden havaitseminen ja arviointi. Edellä mainitusta

¹¹ käytetään myös nimitystä rahavirtalaskelma

käytännöstä voidaankin käyttää nimitystä rahavirta-analyysi (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 270-271).

3.6.1 Kassavirtalaskelma

Yksi perinteisimpiä ja käytetyimpiä virtalaskelmia on maksuperusteella laadittava kassavirtalaskelma (Laitinen & Luotonen 1996, 40; Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 272). Kassavirtalaskelmassa mielenkiinnon kohteena on rahoituksen riittävyys huomioiden menojen etuoikeusjärjestys. Kassavirtalaskelmassa periaatteena on siis se, että myyntituloilla tulee kattaa ensin juoksevasta toiminnasta aiheutuvat menot, minkä jälkeen puolestaan on katettava rahoituksesta aiheutuvat kulut, verot ja voitonjakoon liittyvät erät sekä viimeisenä investoinnit ja lainalyhennykset (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 44).

Kassavirta -ajattelu pohjautuu ajatukseen siitä, että tulo syntyy saataessa suoritteesta kassaanmaksu, ja meno puolestaan syntyy silloin, kun tuotannontekijästä suoritetaan maksu¹². Kassavirtalaskelma kuvaa siis kokonaisuudessaan niitä kassavirtoja, jotka tulevat yritykseen tai lähtevät sieltä, ja jotka muodostavat sekä yrityksen rahan käytön että rahan tarpeen yrityksessä (Laitinen & Luotonen 1996, 40).

Kassavirtalaskelma käsittää kassavirrat yhdeltä tilikaudelta. Virrat ilmaistaan sellaista tarkkuutta käyttäen, mihin tilinpäätös ja toimintakertomus antavat mahdollisuuden. Pääasiallisesti kassavirtalaskelma tehdään perustuen kuluneen tilikauden tuloslaskelmaan, kuluneen tilikauden taseeseen sekä sitä edeltäneen tilikauden taseeseen. Kassavirtalaskelman tarkkuutta on usein mahdollista parantaa käyttämällä hyväksi toimintakertomuksesta ja liitetiedoista saatavilla olevaa informaatiota (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 273).

Kassavirtalaskelmaa laadittaessa on tuloslaskelman sisältämät suoriteperusteella saadut tuotot ja aiheutuneet kulut muutettava kassaperusteisiksi. Jos joitain eriä ei kyetä muuttamaan kassaperusteisiksi, käytetään niiden sijaan tuloslaskelmasta saatavilla olevia vastaavia tuotto- sekä kulueriä (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 44).

¹² Kyseessä maksuperusteisuus

3.6.2 *Kassavirtalaskelmien jäämät*

Aloitettaessa kassavirtalaskelman laatiminen, huomioidaan ensin kassaan saadut myyntitulot sekä muut tuotot, joista vähennetään kassamenot etuoikeusjärjestyksen mukaisesti. Tässä tapauksessa etuoikeusjärjestys tarkoittaa käytännössä sitä, että ensimmäiseksi vähennetään sellaisten tuotannon tekijöiden hankinnasta syntyneet menot, joiden katsotaan olevan lyhytvaikutteisia. Näin saadaan selville yrityksen toimintajäämä (Laitinen & Luotonen 1996, 40). Jotta yrityksen voitaisiin katsoa olevan kannattavasti toimiva ja maksuvalmis, tulee toimintajäämän pysyä positiivisena koko ajan. On kuitenkin mahdollista, että kannattavankin yrityksen toimintajäämä on joskus normaalista poiketen miinusmerkkinen. Tämä johtuu siitä, että yrityksen kasvu on rajua ja käyttöpääoman kasvaminen vaatii kassavaroja. Samankaltainen tilanne voi tapahtua mahdollisesti silloin, kun toimituksen, joka on projektiluonteinen, luovuttaminen ja laskuttaminen sattuvat lähelle sitä ajankohtaa, jolloin tilinpäätös tapahtuu (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Sen jälkeen kun toimintajäämä on saatu selville, vähennetään vuorostaan korkojen, verojen ja muun voitonjaon aikaansaamat kassastamaksut. Näin saadaan selville kassavirtalaskelman rahoitusjäämä (Laitinen & Luotonen 1996, 40). Rahoitusjäämä on siis toiminnasta aiheutuvien kulujen ja nettorahoituskulujen sekä verojen ja voitonjakamisen jälkeen jäljelle jäävä summa. Mikäli rahoitusjäämä on plus -merkkinen, tarkoittaa se sitä, että yritys kykenee selviytymään kokonaan, tai ainakin osittain, investoinneistaan tulorahoitustaan käyttämällä, sekä lisäksi kykenee mahdollisesti tekemään myös velanlyhennyksiä. Jos rahoitusjäämä puolestaan on alati miinus -merkkinen, kasvaa yrityksen velkaantuneisuus (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Sen jälkeen kun rahoitusjäämä on saatu selville, huomioidaan kassavirtalaskelmasta seuraavana kohtana erotus, joka saadaan vähennettäessä satunnaisista tuotoista satunnaiset kulut. Tämän jälkeen summasta vähennetään kassaperusteiset investointimenot, jonka tuloksena saadaan selville investointijäämä (Laitinen & Luotonen 1996, 40). Mikäli investointijäämä on plus -merkkinen, tarkoittaa se sitä, että yrityksen liiketoiminnan kautta saadut tulot ovat olleet tarpeeksi suuret kattamaan sekä aineellisista että aineettomista hyödykkeistä aiheutuneet kulut. Tämän lisäksi liiketoiminnasta saadut tulot ovat riittäneet myös sellaisiin investointeihin, jotka on suunnattu sijoitusomaisuuteen. Investointijäämän laskemisen jälkeen selvitetään niin vieraan kuin omankin pääoman muutos, minkä lisäksi selvitetään myös likvideissä varoissa tapahtunut muutos. Näin saadaan selville se, kuinka mahdollinen vaje on saatu katettua tai kuinka plus -merkkinen ylijäämä on käytetty (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51). Kassavirtalaskelmaa tehtäessä lopputulokseksi on aina tultava nolla, koska rahan lähteiden ja rahan käytön tulee

vastata toisiaan, eli olla yhtä suuria (Laitinen & Luotonen 1996, 40). Yritystutkimusneuvottelukunnan suosittama kassavirtalaskelman kaava löytyy tutkimuksesta liitteenä 5.

3.6.3 Kassavirtalaskelman tulkinta ja hyväksikäyttö

Kassavirtalaskelma on laskelmana hyvinkin konkreettinen, sillä se pitää sisällään ainoastaan sellaisia eriä, joiden suoritus on tapahtunut rahana. Tästä syystä myös kassavirtalaskelman sisältämien jäämien tulkitseminen on hyvin käytännönläheistä. Käytännönläheisyys, eli toisin sanoen konkreettisuus, tarkoittaa sitä, että yrityksessä on rahaa jäljellä sen verran mitä jäämä osoittaa, kun tulot on saatu kassaan ja laskelman mukaiset menot kassasta on suoritettu. Jäämät osoittavat ne summat, jotka on voitu käyttää vaikkapa investointien, palkkojen tai lainalyhennysten maksamiseen (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 289-290).

Kassavirtalaskelman tulkinnassa ja analysoinnissa ei voida kuitenkaan kiinnittää huomiota pelkästään jäämiin. Olennaista tietoa on myös se, jos yritys on jollakin keinolla tavoitellut hetkellistä kassavirran kohenemistä. Mahdollisia käytettyjä keinoja voivat olla esimerkiksi erilaisten lyhytaikaisten velkojen tarkoituksellinen lisääminen. Lisäksi mahdollista on myös se, että kassavirta on kasvanut johtuen siitä, että yritys on lisännyt myyntisaamisten perimisen tehokkuutta (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Taloudellisia toimintaedellytyksiä tutkittaessa tulisi olla saatavilla yrityksestä kassavirtalaskelmat 3-5 vuodelta. Ottamalla tarkastelun alle useampi peräkkäinen vuosi, on mahdollista kokonaisuudessaan saada yrityksen toiminnallisista edellytyksistä totuudenmukaisempi käsitys. Näin saadaan myös tasoitettua satunnaisesti tapahtuneita vaihteluita. Jotta saataisiin minimoitua vuosittain tapahtuvien heilahteluiden vaikutus, voidaan käyttöön ottaa myös keskiarvo, joka nimenomaan on liukuva ja joka lasketaan useammalta vuodelta (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Tavoitteellisten numeeristen lukujen määrittely kassavirtalaskelmassa oleville jäämille on hyvin hankalaa. Jäämien tarkastelu mahdollistaa kuitenkin sen, että saadaan edes jonkinlainen käsitys vallitsevasta kehityssuunnasta (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51). Jotta yrityksen voitaisiin katsoa olevan rahoituksellisesti balanssissa, tulee sen kyetä selviytymään ainakin juoksevista kassamenoista, koroista, veroista, osingoista sekä korvausinvestoinneistaan käyttämällä juoksevia kassatulojaan. Mikäli yritys siis saa katettua edellä mainitut menot tulorahoituksensa turvin, voidaan tulorahoituksen periaatteessa katsoa olevan turvaava (Leppiniemi & Leppiniemi 2006, 286).

3.6.4 Tutkimusaineiston kassavirtalaskelmat

Seuraavana perehdytään tutkimusaineiston kassavirtalaskelmiin. Kassavirtalaskelmien analysointi tapahtuu tutkimuksessa ainoastaan jäämien perusteella, sillä ne muodostavat oleellisen ja konkreettisen osan kassavirtalaskelmasta, ja niiden kautta saadaan tarpeeksi havainnollistava käsitys yrityksissä tehtävistä kassavirtalaskelmista. Kassavirtalaskelmien jäämät on ilmoitettu prosentteina liikevaihdosta.

Yritys A

	2005	2004
Toimintajäämä	12,76 %	11,74 %
Rahoitusjäämä	7,7 %	2,7 %
Investointijäämä	3,3 %	5,7 %

Yrityksen toimintajäämä on ollut kumpanakin tarkasteltuna vuotena positiivinen, mikä tarkoittaa siis sitä, että yrityksen maksuvalmius on pysynyt tarpeeksi korkeana ja sen toiminta on ollut kannattavaa. Yritystutkimusneuvottelukunnan mukaan silti myös sellainen yritys, jonka toimintajäämä on miinusmerkkinen, saattaa olla liiketoiminnaltaan kannattava: miinusmerkkisyys saattaa johtua esimerkiksi rajusta kasvusta, joka on sitonut kassavaroja.

Toimintajäämän tarkastelun jälkeen huomio kiinnitetään rahoitusjäämän analysointiin. Molempina vuosina yrityksen rahoitusjäämä on ollut plusmerkkinen, eli yritys on siis kyennyt rahoittamaan investointejaan – ainakin osittain – tulorahoituksellaan. Tämän lisäksi positiivinen rahoitusjäämä ilmaisee sen, että yritys on mahdollisesti kyennyt myös lyhentämään velkaansa. Negatiivinen rahoitusjäämä osaltaan ilmaisisi yrityksen kasvaneen velkaantuneisuuden (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Investointijäämä on myös osaltaan pysynyt plusmerkkisenä. Yrityksen investointijäämä on ollut positiivinen sekä 2004 että 2005. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yritys on saanut liiketoiminnastaan sen verran tuloja, että se on kyennyt selviytymään niistä kuluista, joita aineelliset ja aineettomat hyödykkeet ovat aiheuttaneet. Positiivinen investointijäämä kertoo myös sen, että liiketoiminnan tulot

ovat riittäneet myös sijoitusomaisuuteen kohdistettuihin investointeihin (Yritystutkimusneuvottelukunta 2005, 51).

Yritys B

	2005	2004
Toimintajäämä	6,87 %	10,63 %
Rahoitusjäämä	3,17 %	6,73 %
Investointijäämä	-3,96 %	2,37 %

Yrityksen B toimintajäämä on ollut positiivinen sekä vuonna 2004 että 2005. Yritys B on siis yritys A:n tavoin onnistunut ylläpitämään kannattavaa liiketoimintaa sekä onnistunut maksuvalmius -operaatioissaan menestyksekkäästi, eli on kyennyt selviytymään erääntyvistä veloistaan, toiminnan juoksevista menoista, sekä koroista ja veroista.

Rahoitusjäämän suhteen vallitsee sama tilanne kuin toimintajäämässä: jäämän luvut ovat tarkasteluvuosina positiiviset. Toisin sanoen yrityksen B tulorahoituksen määrä lyhytvaikutteisten kulujen ja voittoerien jälkeen on ollut 2004 6,73 prosenttia liikevaihdosta ja 2005 puolestaan 3,17 prosenttia.

Yrityksen B investointijäämä on ollut plusmerkkinen vielä vuonna 2004, mutta tilanne on muuttunut 2005: se on ollut negatiivinen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen liiketoimitatulot eivät ole vuonna 2005 riittäneet kattamaan yrityksen investoinneista aiheutuneita kuluja. Tämän perusteella voidaankin siis päätellä, että yritys on joutunut rahoittamaan hankintojaan esimerkiksi pankkilainalla, koska sen omat liiketoiminnasta saatavat tulot eivät ole olleet tarpeeksi suuret. Vuonna 2004 puolestaan yrityksen tulot siis kattoivat ne menot, jotka johtuivat aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden ostamisesta.

4 KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

4.1 Määritelmä

Tilinpäätöstiedot kertovat yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Selitys yrityksessä vallitsevaan taloudelliseen tilanteeseen ja sen kehittymiseen puolestaan löytyy yrityksen strategisista tekijöistä, joista voi käyttää myös nimitystä kriittiset menestystekijät (Laitinen & Luotonen 1996, 83). Näitä menestystekijöitä koskeva informaatio on siis tilinpäätöksestä saatavien tietojen ohella huomionarvoista, ja sen analysointiin tuleekin panostaa (Laitinen & Luotonen 1996, 116). Kriittiset menestystekijät ovat niitä yritystoiminnan ratkaisevia osa-alueita, joissa yrityksen on kyettävä menestymään saavuttaakseen asetetut päämääränsä (Laitinen & Luotonen 1996, 83). Kriittiset menestystekijät ovatkin sellaisia yritystoiminnan avainalueita, joissa yrityksen on saavutettava korkea suoritustaso menestyäkseen (Lönnqvist & Mettänen 2003, 23). Kriittisissä menestystekijöissä lähtökohtana onkin yrityksen valitsema strategia, tavoitteet sekä päämäärä (Laitinen & Luotonen 1996, 83). Tämän pohjalta onkin helppo ymmärtää, että kriittisistä menestystekijöistä on mahdollista saada merkittävää lisäinformaatiota siitä, minkälaisia strategisia päätöstoimenpiteitä yritys on tehnyt, ja mihin perustuu sen tulevaisuudessa tapahtuva kehittyminen (Laitinen & Luotonen 1996, 116).

Yrityksen menestystekijöiden luokittelu voidaan suorittaa monella tapaa. Perinteinen menestystekijöiden jaottelu perustuu siihen, että erotellaan toisistaan taloudelliset ja ei-taloudelliset menestystekijät. Taloudelliset menestystekijät käsittävät esimerkiksi likviditeetin, kannattavuuden, taloudellisen kasvun ja tuotteen valmistuskustannukset. Ei-taloudellisiin menestystekijöihin puolestaan lukeutuvat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24). Yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi voi lukeutua esimerkiksi myös omistaja-, henkilöstö- ja ympäristötyytyväisyys (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301). Myös ostojen (Jylhä & Viitala 2001, 115), alhaisten tuotannon kustannusten ja hyödykkeiden laatukilpailukyvyn voidaan katsoa olevan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä (Lecklin 1997, 28). Lisäksi esimerkiksi johtaminen voi olla mahdollinen kriittinen menestystekijä yrityksessä (Lumijärvi, Paavola & Torppa 1997, 128).

Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen yrityksessä on tärkeää, koska se luo pohjan sille, että laskenta-, suunnittelu- ja seurantasysteemit ottavat huomioon juuri ne merkitykselliset asiat, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301). Oleellista on se, että kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen tapahtuu nimenomaan konkreettisella tavalla: tämä mahdollistaa sen, että

menestystekijöiden toteutuminen on mitattavissa ja pysytään liiketoiminnan kannalta oikeassa suunnassa (Lumijärvi, Paavola & Torppa 1997, 129). Menestystekijät on mahdollista määrittää yrityskokonaisuudelle, organisaatiotasolle sekä toimintojen eri osille. Huomiota ei tule niinkään kiinnittää valittujen kriittisten tekijöiden määrään: oleellisempaa on niiden merkityksellisyys ja tärkeys yrityksen toiminnalle ja menestymiselle. On mahdollista, että määrän ollessa suuri, vievät vähemmän tärkeät asiat tilaa tärkeämmiltä seikoilta (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 301).

Yrityksen menestystekijöistä muodostuu kausaalisuhteita. Osa menestystekijöistä on syytekijöitä ja osa puolestaan seuraustekijöitä. Syytekijät tuovat vaikutuksensa seuraustekijöihin. Toisinaan vaikutuksen näkymiseen saattaa kulua pitkiäkin aikoja. Seuraustekijöiden tehtävänä on ilmaista liiketoiminnan kannalta oleelliset tavoitteet ja tulokset. Vaikkapa asiakasuskollisuus voi olla syynä myyntimäärälle, kun taas esimerkiksi henkilöstön ammattitaito puolestaan saattaa olla tehokkaan toiminnan syynä. Joskus menestystekijä voi olla sekä syy- että seuraustekijä samalla kertaa: kannattavuus syntyy tehokkaan toiminnan seurauksena. Toiminnan edelleenkehittäminen puolestaan mahdollistuu kannattavan toiminnan kautta (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24).

Kuten tilinpäätöslukuja, myös kriittisiä menestystekijöitäkin mitataan, ja niille on olemassa omat tunnuslukunsa. Yrityksen edun kannalta on järkevää valita sille itselleen parhaiten sopivat mittarit, jotka mahdollistavat menestymisen mittaamisen eri kriittisillä osa-alueilla. Oikein valitut mittarit antavat tukea yrityksen strategisille suunnittelu- ja valvontatoimenpiteille (Laitinen & Luotonen 1996, 83).

Muutostilanteen tullessa eteen, tulisi kriittiset menestystekijät arvioida uudelleen ja päivittää. Uudelleenarviointia tulisi tapahtua myös silloin, kun strategioita määritetään, eli toisin sanoen minimissään kerran vuodessa (Lecklin 1997, 29).

4.2 Kriittiset menestystekijät satakuntalaisissa leipomoissa

Kriittisten menestystekijöiden selvittämistä varten haastateltiin neljän eri satakuntalaisen leipomoalalla toimivan yrityksen johtajaa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluna ja haastattelurunko lähetettiin haastatelluille etukäteen. Haastattelut etenivät pitkälti liitteenä olevan teemahaastattelurungon mukaisesti, ja ne nauhoitettiin myöhempää analysointia varten.

Haastattelujen perusteella kilpailu leipomoalalla on hyvin kireää. Leipomoiden on keksittävä keino pysyä markkinoilla, sillä kilpailijoiden jalkoihin jääminen on hyvin suuri riski alati kovenevassa kilpailussa. Kilpailuun on siis kyettävä vastaamaan ja onnistuttava siinä mitä tehdään. Kynnyskysymyksenä leipomoteollisuudessa voidaankin

haastatteluiden perusteella nähdä olevan aseman säilyttäminen ja sen mahdollinen parantaminen markkinoilla.

4.2.1 Kilpailu

Kilpailu leipomoalalla on todella kovaa, ja uutta tarjontaa tulee koko ajan markkinoille. Pahimpina kilpailijoina alalla nähdään olevan kaksi suurinta valtakunnallista toimijaa: Vaasan & Vaasan ja Fazer Leipomot. Nämä kyseiset kaksi toimijaa ovat vallanneet markkinoista 60 % ja kilpailevat vuosittain markkinajohtajan paikasta, mikä tuo mukanaan kovan hintakilpailun, ja näin ollen vaikuttaa myös pienempiin leipomoihin. Vaasan & Vaasan ja Fazerin lisäksi yritykset näkevät pääasiallisina kilpailijoinaan paikalliset leipomot. Myös osan talousalueen ulkopuolisista leipomoista katsotaan olevan uhkana.

Leipomoiden kilpailijoita pohdittaessa tulee huomata yrityksen liiketoiminnan erityispiirteet, kuten esimerkiksi yrityksen koko ja se, ollaanko keskitytty pääasiallisesti esimerkiksi kahvilatoimintaan, valmistaako yritys joitakin erikoistuotteita vai onko pääpaino massakulutustuotteissa, kuten ruokaleivän valmistuksessa.

”Kilpailu on kyllä ny ihan pirun kovaa. Se on nyt ehkä just tällä hetkellä varmaan kovinta mitä se taas on pitkään aikaan...”

”...nykyinen kilpailutilanteen nyrkkisääntö on se, että noin kuuskyt prosenttia on kahdella suurimmalla, elikkä Fazerilla ja Vaasalla.”

Kova hintakilpailu alalla näkyy muun muassa siinä, että leipomoalalla on tapahtunut myynnin kasvua kilomääräisesti tarkasteltuna, mutta myynnin euromääräisyys on kuitenkin pysynyt samana tai noussut ainoastaan hyvin vähän. Mahdollisina kilpailun kiristymisen mittareina voidaan nähdä erään haastattelun johtajan mukaan valmistuskilomäärän jakaminen henkilöstön määrällä (tai muu vastaava absoluuttinen mittari) sekä oma kannattavuus.

4.2.2 Erikoistuminen ja erottautuminen

Yhdeksi avainasiaksi haastatteluissa nousi esille erikoistuminen. Yritykset näkevät erikoistumisen yhtenä elinehtonaan. Yritykset eivät voi tarjota kaikkea kaikille, vaan

niiden on valittava tietyt suuntaukset, joihin keskittyvät. Ensinnäkin yrityksen on päätettävä se, minkä asiakasryhmän tai -ryhmien palvelemiseen onärkevintä keskittyä. Toinen päätös, liittyen erikoistumiseen, on tehtävä sen suhteen, mitä tuotteita yritys tarjoaa markkinoilla. Yritysten on ymmärrettävä myös se, että liiallinen erikoistuminen ja liian laaja tuotevalikoima eivät ole välttämättä kannattavin tapa toimia. On keskityttävä niihin osa-alueisiin, joissa on parhaimmat mahdollisuudet menestyä, ja jotka hallitaan parhaiten.

Kaikki yritykset pyrkivät täyttämään markkinarakoja, ja juuri onnistunut markkinarakojen täyttö on yksi sellainen seikka, joka mahdollistaa pientenkin yritysten selviytymisen leipomoalalla vallitsevassa kovassa kilpailussa.

”...otetaan joku asiakaskunta ja yritetään palvella se mahdollisimman hyvin. Tietysti niin laajasti ku voidaan kaikkia palvella hyvin mutta ku kaikkia ei voi palvella hyvin, niin jos joku toinen kilpailija mahtaa kuulua, sitte on vaan keskityttävä siihen missä itte on niinku voimakas ja hyvä.”

”...ole kustannusjohtaja, erikoistu tai kuole. Niin sääntöhän pätee edelleen...”

Erottautuminen on myös yksi oleellinen yritysjohtajien mainitsema keino vastata kilpailuun. Eritoten pienemmät leipomoalalla toimivat yritykset hyödyntävät erottautumista yhtenä kilpailukeinonaan. Yritykset kokevat kykenevänsä vastaamaan kilpailuun tarjoamalla erilaista makua kuluttajille, ja näin luomaan itselleen menestystä.

4.2.3 Laatu, maku ja palvelu

Leipomoyritykset näkevät hyvän laadun ja maun yhtenä kriittisimmistä menestyksen takana vaikuttavista tekijöistä. Onnistunut, laadukas ja hyvänmakuinen tuote määritellään monissa yrityksissä keinoksi erottautua kilpailijoista. Usea yritys mieltää hyvän laadun ja maun myös arvoikseen. Yritykset näkevät maukkaan ja laadukkaan tuotteen edellytyksenä kilpailusta selviämiseen: mikäli tuote ei ole kunnossa, menevät asiakkaat kilpailijan luo. Omatakeisen hyvän maun katsotaan tuovan etua yritykselle ja auttavan selviytymään kovenevassa markkinatilanteessa. Onnistuneen tuotteen kautta yritys saa myös luotua itselleen hyvää imagoa, joka edesauttaa liiketoiminnallista menestymistä. Erään haastatellun yritysjohtajan mukaan juuri tasainen laatu on heidän keinonsa ylläpitää kannattavuutta ja saada ihmiset ostamaan heidän tuotteitaan. Tuotteen on siis oltava hyvä ja haluttava, jotta tie menestykseen olisi mahdollinen.

Palvelu nähdään myös yhtenä menestymisessä vaikuttavana tekijänä, sekä kilpailukeinona. Tästä voikin päätellä, ettei pelkästään hyvä tuote sinällään riitä, vaan myös palvelun on oltava hyvätasoista, jotta yritys kykenisi onnistumaan liiketoiminnassaan.

4.2.4 Kustannusten hallinta

Suurena ongelma leipomoalalla ovat kasvavat kustannukset. Haasteena on saada siirrettyä kustannusten nousu tuotteiden hintoihin. Tämän lisäksi haasteellisuutta lisää alalla vallitseva kova hintakilpailu. Onnistunut kustannusten hallinta on oleellisessa asemassa, kun pohditaan sitä, kykeneekö yritys vastaamaan kilpailuun ja pysymään markkinoilla. Kustannusten nousua ei täysimääräisesti pystytäkään siirtämään tuotteiden hintoihin: yrityksen on keksittävä eri keinoja ratkaistakseen nousevien kustannusten mukanaan tuomat ongelmat. Kohonneet kustannukset syövät tulosta. Erään yritysjohtajan mukaan yksi mahdollinen ratkaisu kyseiseen ongelmaan saattaisi olla esimerkiksi automatisointi, tai muu toiminnan järkevöinti.

”...se kustannusten hallinta, et me ei...se on kuitenkin käsityövaltaisella alalla, niinku meilläki nyt on, niin nii haaste. Et siirtää niitä kustannusten nousuja sinne tuotteiden hintaan...”

4.2.4.1 Henkilöstön palkkakustannukset

Leipomoteollisuus on hyvin käsityöpainotteinen ala. Kasvavien palkkojen lisäksi yhtenä ongelmana on yötyölisä. Leipomoala on Suomessa ainut ala, jolla yötyölisä on 100 - prosenttinen. Palkkakustannukset ovatkin yksi oleellisimmasta kulueristä leipomoteollisuudessa. Palkat ovat leipomoalalla nousseet huomattavasti enemmän kuin leivän hinta. Tämä tuokin osaltaan suuria haasteita leipomoille, sillä palkkojen kehitykseen ei pystytä vaikuttamaan.

”Meilläki on tosi paljon sitä yötyötä. Palkkakustannukset on tosi isot...Palkkakustannusten osuus leipomoalalla on niinku melkein kolmannes...”

Finfoodin uutisten mukaan (Leipuriliitto huolissaan korkeista työvoimakustannuksista, 11.8.2006) myös Leipuriliitto on ilmaissut huolestuksensa

korkeiden palkkakustannusten suhteen. Leipuriliiton mukaan palkkakustannukset ovat leipomoyrityksissä 30-60 prosenttia liikevaihdosta riippuen yrityksen koosta ja henkilöstön lukumäärästä. Liiton mukaan henkilöstön palkat ovat nousseet kymmenen vuoden aikana 45-55 prosenttia.

4.2.4.2 Raaka-ainekustannukset

Raaka-ainekustannukset ovat leipomoalalla kasvusuunnassa. Vaikka raaka-ainekustannuksia ei nähdäkään leipomoteollisuudessa suurimpana kulueränä, huonontavat kohoavat raaka-aineiden hinnat silti omalta osaltaan yrityksen tulosta. Leipomoalalla etuna on se, että tavarantoimittajia on useita. Tämä mahdollistaa hintavertailun, sekä jonkinasteisen raaka-aineiden hintaan vaikuttamisen sopimusneuvotteluiden kautta.

4.2.4.3 Logistiset kustannukset

Logistiset kustannukset ovat, muiden kustannusten ohessa, nousseet myös. Suuret logistiset kustannukset aiheuttavat muun muassa sen, että uusille alueellisille markkina-alueille pyrittäessä järkevimpänä laajentumisvaihtoehtona kyseeseen tulee uuden toimipisteen perustaminen kyseiselle tavoitealueelle. Tämä pätee erityisesti Satakunnassa, sillä matkat asutuskeskittyymiin ovat pitkiä, ja osaltaan myös meri tuo omat rajoituksensa.

4.2.5 Paikallisuus ja perinteisyys

Paikallisuus ja perinteisyys ilmenivät oleellisiksi seikoiksi leipomoalalla. Kuluttajat odottavat tuotteelta paikallisuutta ja paikallista makua. Leipomotoiminnassa paikallisuus asettaakin liiketoiminnalle omat vaatimuksensa. Leipomoteollisuudessa, eri toten pienempien yritysten keskuudessa, selkeänä toimintatapana on keskittyminen lähileipomona toimimiseen, ja nimenomaan paikallisuuden korostaminen. Paikallisuus nähdään merkityksellisenä arvona. Erityisesti lähileipomo -periaatteella toimiville leipomoille on tärkeää saada brändinsä tunnetuksi ja arvostetuksi ja pitää yllä hyvää ja

luotettavaa imagoa. Haastattelujen perusteella leipomot haluavat myös suurelta osin vaalia perinteisiä valmistusmenetelmiä ja hyödyntää niitä.

”...voidaan todeta, että leipä on hyvin paikallinen tuote. Ja, ihmiset odottaa leivältä paikallisuutta, omaa tämmöstä omaa paikallista makua...kuluttajat on niinku opetettava tavallaan siihen, aina siihen, siihen syömiseen, niiltä osin että kun joku uus leipomo tulee uudelle alueelle, niin niin ei se oo mikään itsestänselvyys et kyl tää leipä on hyvin paikallinen asia...”

”...kyllä leipomotoiminnassa paikallisuus on se mikä, ettei täällä voi ruveta tekemään joensuulaista tai lappeenrantalaista leipää, ei se täällä menesty. Ku sitte taas vastaavasti ihan niinku joka alueella on niinku omat, omat vahvuutensa. Et kyllä tää sijainti luo sen, et pitää toimia tavallaan tämän, tämän kulutuskysynnän ehdoilla.”

”Leivällähän on niinku...se on aika erikoinen tuote siitä et just Suomessa se leipä on niin et siinä on niinku Itä-Suomessa, Länsi-Suomessa, Etelä-, Pohjois-Suomessa, kaikissa on se oma, oma, tuota, erilainen makukulttuuri...”

4.2.6 Kokonaisuuden hallinta

Menestyksekkäs leipomotoiminta vaatii onnistumista kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Ei riitä, että vain jokin osa-alue on menestyksekkäästi hoidettu. Toiminnan tulee olla kokonaisvaltaisesti onnistunutta.

”...onneen ei oo mitään oikotietä. Vaan, vaan se tapahtuu niinku kaikkien, liiketoiminta-osa-alueiden hyvällä hoitamisella ja yhteissummalla. Elikkä ei voi olla niin, että joku asia yrityksessä, vaan on niinku kunnossa, mihin nojataan. Vaan siis ku meillä jos ajatellaan niinku, tätä ihan toimialaa niin lähetään ihan siitä liikkeelle että, että meidän pitää olla niinku markkinointikunnossa, meillä pitää olla tuote kunnossa, meillä pitää olla toimitusvarmuus kunnossa, meidän pitää olla tuotantotehokkuus kunnossa ja niin edelleen.”

4.2.7 *Tuotantoprosessi ja sen tehokkuus*

Yhtenä merkittävänä tekijänä leipomoteollisuudessa nähdään menestymisen kannalta olevan tuotantoprosessin järkevyyden ja asianmukaisuus. On nähtävä mikä kannattaa ja mikä ei. Esimerkiksi automatisointi tuli haastatteluprosessin kautta esille yhtenä vaihtoehtona siihen, miten saadaan tuotannosta irti paras mahdollinen kustannustehokkuus.

Tuotannon tehokkuuden katsotaan olevan kilpailukeino ja tapa parantaa kannattavuutta. Koneet tulee pitää ajan tasalla, ja niistä on saatava irti suurin mahdollinen hyöty. Yhtenä menestymisen edellytyksenä voidaankin katsoa olevan tuotantotehokas toimintatapa. Yrityksen koko ei ole ratkaisevana tekijänä menestymisessä, vaan tapa toimia.

”Kannattavuuden parantaminen, hm, toimintojen järjeistys. Ei, ei tehä tota noin, ylimääräistä työtä. Se tuotantoprosessin niinku järjeistäminen.”

4.2.8 *Tuotekehittäminen*

Haastatteluissa tuli ilmi jatkuvan kehittymisen tarve ja tärkeys. Paikalleen jääminen ei tule kysymykseen, mikäli halutaan menestyä. Tuotekehittelyn kautta avautuu myös mahdollisuus löytää sellaiset tuotteet, joilla on kysyntää, ja jotka näin ollen parantavat myös kannattavuutta. Onnistunut hyvin kehitettyjen tuotteiden markkinoille tuonti on siis yksi yritysten menestymisen taustalla vaikuttava tekijä. Erään yrityksen johtaja kertoi yrityksen kannattavuuden taustalla vaikuttavan juuri hyvin onnistuneet päätökset tuotekehittelyn suhteen. Huomioitavaa on se, että tuotekehittelyn tulee tapahtua nimenomaan asiakaslähtöisesti.

”Ei sitä kyl saa olla vaa ja tuudittaa sitä, kyl sitä täytyy tehdä. Olla ajan hermolla ja koittaa jotakin, hiuka jotain uutta...”

”Siitä on huonoja esimerkkejä niistä leipureista, jotka on vaan keskittynyt siihen pelkkään leipomiseen, eikä liiketoiminnan kehittämiseen. Ei siinä kauan tartte leipoa sitte enää. Se yrittäminen on vähän semmosta. Aina tarvis keksiä jotain.”

4.2.9 Kuluttajien tarpeet ja vaatimukset

Yhtenä suurena haasteena leipomoalalla on kuluttajien vaatimukset ja niiden onnistunut täyttäminen. Asiakkaat ovat nykypäivänä entistä vaativampia ja helposti tyytymättömiä. Onnistunut liiketoiminta edellyttää tuotteelta sitä, että se vastaa onnistuneesti kuluttajien kysyntään. Asiakkaiden tarpeet tulee tiedostaa ja tunnistaa. Mikäli yritys kykenee vastaamaan kuluttajien kysyntään kilpailijoitaan nopeammin, on sillä hallussaan yksi avain menestymiseen.

”...nykypäivän ihmiset on vaativii...täl hetkel menee kyl aika kovaa maailmas. Vaaditaan kaikkii ja kiukutellaan pienistäki asioist, et se vähän huolestuttaa.

Tärkeää leipomoteollisuudessa on eri trendien seuraaminen. Esimerkiksi vähähiilihydraattiset tuotteet ovat merkityksellisiä tänä päivänä asiakkaille. Myös erikoiruokavaliota noudattavia on paljon. Yrityksissä on pitkälti pyritty huomioimaan nämä erikoisryhmät ja vastaamaan myös heidän tarpeisiinsa.

”...ja nyt on sit tullu justiin näitä erikoistuotteita, että just tää gluteeniton. Ja, ja nyt sitte seurataan niinku trendejä, että esimerkiks nytte, nyt on tää: ihmiset vierastaa esimerkiks korkee hiilihydraattisia tuotteita...”

4.2.10 Yrittäjän oma panos ja perheyrittäjäyys

Yrittäjän omalla panoksella on suuri merkitys erityisesti yrittäjävetoisissa leipomoalalla toimivissa pk-yrityksissä. Suurin osa haastatelluista yrityksistä oli perheyrityksiä. Näissä työpäivät ovat pitkiä ja perheenjäsenien työpanosta pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon, jotta välttyttäisiin perheen ulkopuolelta tulevien työntekijöiden palkkaamiselta ja onnistuttaisiin näin pitämään henkilöstökulut mahdollisimman alhaisina. Leipomotoiminnan pyörittäminen perheyrityksenä vaatiikin kovaa työtä. Usein olisi tarvetta ottaa lisää henkilökuntaa, mutta kustannusten nousun takia ulkopuolisen työvoiman palkkaamista ei koeta mielekkäänä, jolloin yrittäjä-omistajan on tehtävä hyvin pitkiä päiviä ja uhrattava omia voimavarojaan.

Vaikka perheyrittäjäyys nähdään hyvin raskaana ja työläänä vaihtoehtona leipomoalalla, tuo se osaltaan kuitenkin myös joustavuutta yrityksen toimintaan, mikä taas osaltaan mahdollistaa asiakkaiden onnistuneen palvelun.

”Kovaa työtä ja oma panos on kyl iha mielettömän tärkeätä. Ei ilmatteeks tuu kyl mitään...Kyl se tiukkaa on tota just henkilöstöpuolellaki et välil tuntuu et tarvis ottaa, ottaa tota lisäporukkaa mut sit kumminki, kumminki sit omast selkärangast vetäny sitä et...kumminki pelottaa ottaa uusii ku se maksaa ain...”

”...me yritetään tehdä paljon itte ja, ja tota, vähällä väellä...”

”...pienes leipomos se oma panos on kyl, se on erittäin tärkeä. Et sitä myötähän sit tulee se joustavuuski sit et pystytää palvelemaa sitte joustavampi asiakkaita.”

4.2.11 Henkilöstön osaaminen

Osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa pidetään tärkeänä voimavarana yrityksessä. Henkilöstön osaamisen katsotaan olevan yksi edellytys sille, että yritys voi menestyä ja onnistuu tekemään tulosta. Eräskin yritysjohtaja siteerasi Jim Collinsin kirjaa, Hyvästä paras, seuraavasti: *”ihmiset eivät ole yrityksen tärkein voimavara, vaan oikeat ihmiset ovat.* Samaisen johtajan mukaan leipomot tulevat tulevaisuudessa käymään kovaa kilpailua osaavasta henkilöstöstä. Ammattitaitoisten työntekijöiden katsotaan siis olevan yksi onnistumisen edellytys.

4.2.12 Kannattavuus

Tällä hetkellä katsotaan leipomoteollisuudessa eletävän kannattavuuden osalta kriittistä aikaa. Yritystoiminnan kannattavuus nähdäänkin haastatteluiden valossa toimialalla suurena haasteena. Kustannusten kasvu aiheuttaa suuria ongelmia leipomoalalla. Tärkeää on seurata kannattavuutta sekä tuote- että asiakaskohtaisesti, ja näin pyrkiä selvittämään rahan lähteitä. Yritysten on löydettävä tuotteet, joilla on kysyntää. Kilpailu alalla on kovaa ja alan ylikapasiteetti näkyy leipomoteollisuudessa kovana taisteluna. Leipomoalalla eletään kovaa aikaa, kuten moni haastatelluista johtajista totesi.

Kysyttäessä yritysten johtajilta tyytyväisyyttä oman kannattavuuden suhteen, tuli esille selkeä ero sen suhteen, kuinka suuri yritys on kyseessä, ja minkälainen se on rakenteeltaan. Pienet perheyrietykset ovat selkeästi helpommin tyytyväisiä omaan kannattavuuteensa kuin suuremmat yritykset. Pienille yrityksille pääsääntöisesti tärkeintä on selviytyminen ja se, että saadaan niin sanotusti leipä suuhun. Oleellista ei niinkään ole suuret voitot, mikä puolestaan on suurempien yritysten tavoitteena.

Tutkimuksessa oli alkujaan tarkoitus selvittää satakuntalaisten leipomoiden kannattavuudessa tapahtunutta notkahdusta vuosina 2003-2004. Haastateltavat eivät kuitenkaan omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta osanneet kertoa selkeää selitystä kyseiselle laskuvaiheelle, minkä vuoksi asian tarkempi syventyminen sivuutettiin tutkimuksessa.

4.2.13 Kaupan ketjuuntuminen

Vähittäiskauppojen ketjuuntuminen nähdään sekä haasteena että mahdollisuutena. Leipomoille on haaste päästä kauppaketjujen valikoimiin. Mikäli valikoimiin pääsy kuitenkin onnistuu, ei yritystä helposti pudoteta valikoimasta pois tai kiristetä hintaneuvotteluilla. Kauppojen valikoimissa pysymisen katsotaankin olevan yksi menestykseen vaikuttavista isoista tekijöistä.

”Kyllä siinä vähä niinku kieli keskellä suuta on jos joku kauppa nyt sitte niinku heittää pois markkinoilta ja ei pääse sinne nii, sitte toi... kyl se niinku kaupan ketjut tuo sitä asiakkaita ja riskit niinku vähä suurentuu.”

”Kaupan ketjuuntuminen, niin, niin se on semmonen...Semmoset on onnellisessa asemassa joilla on niinku vahva asema jossain ketjussa. Nii ei niitä helposti tiputeta pois. Tai niitä ei voida kiristää millään hintaneuvottelu -paperilla.”

Ongelmana kaupan ketjuuntumisessa on myös päätöksenteon keskittyminen kaupan päätoimipisteisiin ja päätöksenteon tapahtuminen valtakunnallisesti. Tämä aiheuttaa sen, että paikalliset makutottumukset eivät tule huomioiduiksi, eikä niitä välttämättä näin ollen löydy kaupan hyllyiltä.

”Se, se mekin ollaan niinku huomattu et valikoimapäätökset tehään, valitettavaa kyllä, Helsingissä. Ja, sit se taas sotii sitä ajatusta vastaan et ku ollaan, et halutaan et paikallisia makutottumuksia olis. Siin on niinku ristiriita Että jos, jos tota nyt Helsingin herra saa päättää niin, niin eihän se tiedä paikallisista leipomoista.”

Ylen Pallo Hallussa -ohjelmaan perustuvassa artikkelissa (Kaupan ketjuuntuminen ajaa pienleipomot ahtaalle) on myös kiinnitetty huomiota paikallisten leipomotuotteiden katoamiseen kaupan ketjuuntumisen vuoksi. Ulla Saikkosen toimittamassa artikkelissa ollaan huolissaan siitä, että paikallinen lähikauppias ei ole oikeutettu päättämään siitä,

mitä hyllyilleen ottaa myytäväksi, vaan päätökset tehdään pääasiassa valtakunnallisesti. Tämä aiheuttaa artikkelin mukaan muun muassa sen, että pienet paikalliset lähileipomot eivät saa kaappoihin tuotteitaan esille, vaan joutuvat taistelemaan kauppapaikoista selviytyäkseen. Suurien yritysten kohdalla ketjuuntuminen nähdään puolestaan jopa etuna, sillä suurien toimijoiden pyrkimyksenä on suuri volyyymi, tuotannollinen tehokkuus ja merkkituotteiden valmistus.

4.2.14 Satakunta toiminta-alueena

Haastatellut yritysjohtajat vaikuttivat olevan pääsääntöisesti melko tyytyväisiä Satakuntaan toiminta-alueena. Satakunta sijaintina kuitenkin luo tiettyjä erityisvaatimuksia liiketoiminnalle: markkina-alueen laajentamisen Satakunnan ulkopuolelle tulee tapahtua yritysostoin tai perustamalla täysin uusi yritys, sillä Satakunta sijaitsee melko syrjässä ja pitkien matkojen päässä suurista asutuskeskittymistä. Omat rajoitteensa tuo myös meren sijaitseminen maakunnan länsipuolella.

Valtaosa satakuntalaisista leipomoista sijaitsee Porissa. Suurimpana syynä tähän haastatteluiden perusteella nähtiin olevan väkiluku: Pori on Satakunnan suurin asutuskeskittymä. Leipomotoiminta Satakunnassa on siis keskittynyt juuri Poriin ostovoiman vuoksi.

5 YHTEENVETO

5.1 Johtopäätökset

Leipomotoiminta lasketaan kuuluvaksi elintarviketeollisuuteen, josta se kattaa kolmasosan. Leipomoteollisuus muodostuu kahdesta osa-alueesta: pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistuksesta, sekä näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten valmistuksesta. Mainitut elintarviketeollisuuden alatoimialat ovat kyseessä olevan tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksessa oli yhtenä tavoitteena saada selville Satakunnan alueella toimivien leipomoalan yritysten taloudellinen menestyminen vuosina 2002–2005 . Tutkimus tehtiin käyttämällä Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta saatuja tilinpäätöstietoja. Kaiken kaikkiaan tietokannasta löytyi 11 Satakunnassa toimivaa leipomoalan yritystä. Näistä tutkimukseen valittiin 8 yritystä sillä perusteella, että kyseisiltä yrityksiltä saatiin tutkimuksen kannalta kattavimmin tarvittuja tilinpäätöstietoja tunnuslukuanalyysia varten. Tunnuslukuanalyysin empiirinen aineisto on siis kerätty kokonaan Voitto+ -tietokannasta. Myös vertailuaineistona tutkimuksessa käytettiin Voitto+ -tietokannasta saatuja toimialan tilinpäätöstietoja. Kaikkia tutkimukseen sisällytettyjä ja vertailtavia tilinpäätöstunnuksia ei Voitto+ -tietokannasta saatu, jolloin perehdyttiin kyseisen tunnusluvun kohdalla ainoastaan Satakunnan tilanteeseen. Vertailuaineiston kohdalla otoskoossa oli huomattavia vaihteluita, ja näin ollen päädyttiin ilmoittamaan jokaisen käsiteltävän tunnusluvun kohdalla vertailuaineiston otoskoko. Myös satakuntalaisten leipomoiden otoskoko ilmoitettiin käsiteltävän tunnusluvun kohdalla erikseen, mikäli se oli muu kuin 8. Pääsääntöisesti luku kuitenkin pysyi koko ajan samana, jolloin sitä ei enää erikseen mainittu.

Kannattavuus on tarkasteluperiodin aikana käyttökateprosentin mukaan Satakunnassa sijoittunut sellaiselle vaihteluvälille, joka on tyypillistä teollisuuden alalle, eli se on ollut välillä 10-25 prosenttia. Koko toimialalle käyttökateprosenttia ei oltu Voitto+ -tietokannassa ilmaistu. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin antamien tulosten mukaan Satakunnassa kannattavuus on ollut tarkasteluperiodilla tyydyttävällä tasolla, lukuunottamatta vuotta 2004, jolloin se oli ainoastaan välttävällä tasolla. Koko toimialalla kannattavuus on ollut tyydyttävällä tasolla 2002–2005 . Sijoitetun pääoman tuottoprosentin antamien tulosten perusteella voidaankin siis todeta, että sekä Satakunnassa kuin myös koko toimialalla on parantamisen varaa kannattavuuden suhteen.

Vakavaraisuutta selvitettiin tutkimuksessa suhteellisen velkaantuneisuusprosentin ja omavaraisuusprosentin kautta. Suhteellinen velkaantuneisuus on pysynyt vuosina 2002–2005 koko ajan hyvällä tasolla sekä Satakunnassa että koko toimialalla. Omavaraisuusaste puolestaan antaa hieman erilaisia tuloksia: sen mukaan Satakunnassa vakavaraisuus on ollut hyvällä tasolla koko tarkasteluperiodin ajan, kun taas koko toimialalla vakavaraisuus on ollut omavaraisuusasteprosentin mukaan ainoastaan tyydyttävällä tasolla jokaisena tarkasteltuna vuotena. Vaikka tunnusluvut antavat ristiriitaista tietoa koko toimialan suhteen, voidaan päätellä, että ainakin Satakunnassa on vallinnut hyvä tilanne vakavaraisuuden suhteen tarkasteltuna ajanjaksona.

Maksuvalmiuden tunnusluvuista käytettäväksi valittiin quick ratio, myyntisaamisten kiertoaika ja ostovelkojen kiertoaika. Quick ration mukaan maksuvalmius on ollut Satakunnassa hyvällä tasolla, lukuunottamatta vuotta 2003, jolloin se on yltänyt ainoastaan tyydyttävälle tasolle. Koko toimialalla maksuvalmius on quick ration mukaan sen sijaan ollut vain tyydyttävällä tasolla jokaisena periodin vuotena. Kiertoaika -tunnuslukuja tarkasteltiin ainoastaan Satakunnan osalta: niitä ei oltu ilmoitettu koko toimialalle. Myyntisaamisten kiertoajassa tapahtui laskua vuodesta 2002 vuoteen 2003, mutta tämän jälkeen kiertoaika on kasvanut vuoteen 2005 asti. Tämä viittaisi siihen, että satakuntalaisten leipomoiden maksuvalmius olisi heikkenemään päin. Myös ostovelkojen kiertoajassa on nähtävissä samankaltainen suuntaus: kiertoaika on kasvanut koko ajan vuodesta 2002 vuoteen 2005 asti. Maksuvalmiuden arviointi ostovelkojen kiertoaikaa analysoimalla on kuitenkin melko mahdotonta ilman tarkempia taustatietoja: kiertoajan kasvu voi olla viittaus myös positiivisesta kehityksestä yrityksessä.

Kasvuun tutkimuksessa perehdyttiin sekä liikevaihdon muutosprosentin kautta että jakamalla liikevaihto henkilöstön määrällä. Liikevaihdon muutosprosenttia ei oltu ilmoitettu koko toimialalle, joten sen antamia lukuja tarkasteltiin ainoastaan Satakunnan kannalta. Liikevaihdon muutosprosentti on ollut positiivinen kaikkina muina vuosina, paitsi vuonna 2004, jolloin se oli lievästi negatiivinen. Jakamalla liikevaihto henkilöstön määrällä on puolestaan saatu selville se, että Satakunnassa on tapahtunut lievää laskua vuosi vuodelta, eli kasvukehitys on sen perusteella menossa negatiivisempaan suuntaan Satakunnassa. Koko toimialalla tilanne on puolestaan positiivisempi: se on pysynyt jokaisena tarkasteltuna vuotena lähes samalla tasolla, ja jopa pientä nousua on havaittavissa tunnusluvun kautta saatujen tulosten suhteen.

Tunnuslukuanalyysin ohella tutkimuksessa haluttiin osaltaan tutkia satakuntalaisten leipomoiden taloudellista menestymistä laatimalla kassavirtalaskelmia. Kassavirtalaskelmat tehtiin kahdesta satakuntalaisesta leipomosta kahden vuoden ajalta (2004 ja 2005). Kassavirtalaskelmissa ongelmana on se, että niiden kautta saatujen tietojen yleistettävyyttä ei ole mahdollista. Laskelmien kautta kuitenkin haluttiin havainnollistaa niiden hyödyllisyys lisäinformaation tuottamisessa: taloudellisen

menestymisen tutkimisen ei tarvitse tapahtua ainoastaan tunnuslukujen analysoinnin kautta. Kassavirtalaskelmien yritykset valittiin sen perusteella, että tutkija oli käynyt kyseisissä yrityksissä haastattelemassa toimitusjohtajia. Toinen valintakriteeri oli yritysten sijainti: haluttiin valita yritys, joka toimii Porissa, sekä yritys, joka toimii Porin ulkopuolella, sillä tutkimuksessa oli alkujaan tarkoituksena tutkia eroavaisuuksia Porissa ja muualla Satakunnassa toimivien leipomoiden kesken. Oleellisia eroavaisuuksia ei kuitenkaan tutkimuksen edetessä tullut selville, joten tutkija keskittyi pelkästään jaottelemaan leipomot Satakunnassa toimiviin ja koko toimialaan.

Kassavirtalaskelmien tulkinta on tutkimuksessa tehty laskelmien jäämien, eli toiminta-, rahoitus- ja investointijäämien perusteella. Kassavirtalaskelmien analysointi on mahdollista tehdä myös laatimalla erinäisiä tunnuslukuja laskelmien pohjalta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty ainoastaan edellä mainittujen jäämien analysointiin ja tulkintaan. Kassavirtalaskelmien aineisto on tutkimuksessa esitettyä seuraavasti: yritys A ja yritys B. Yritysten jäämät on ilmoitettu prosentteina liikevaihdosta.

Yritys A:n jäämät ovat olleet positiivisia kumpanakin tarkasteltuna vuotena. Toimintajäämän positiivisuus tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta on ollut tarkastellun periodin aikana kannattavaa ja sen maksuvalmius on ollut hallinnassa. Positiivinen rahoitusjäämä puolestaan sen, että yritys A on kyennyt selviytymään investoinneistaan, ainakin osittain, tulorahoituksellaan. Tämän lisäksi yritys on mahdollisesti pystynyt lyhentämään lainojansa. Investointijäämän positiivisuus osaltaan ilmaisee yrityksen kyvykkyyden selviytyä aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden aiheuttamista kuluista, sekä mahdollisuuden selviytyä sijoitusomaisuuteen kohdistettujen investointien aiheuttamista kuluista käyttäen hyödyksi liiketoiminnasta saatuja tuloja. Myös yritys B:n jäämät olivat positiivisia, lukuunottamatta vuoden 2005 investointijäämää, joka antoi negatiivisen luvun. Tämän voidaan katsoa tarkoittavan sitä, että yritys on joutunut kattamaan investoinneistaan aiheutuneita kustannuksia muulla tavoin kuin käyttämällä liiketoimintatulojaan. Liiketoiminnasta saadut tulot eivät siis ole riittäneet kattamaan investoinneista aiheutuneita kustannuksia.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää satakuntalaisten leipomoiden kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisten menestystekijöiden tutkimista varten tutkija haastatteli neljän eri leipomon toimitusjohtajaa. Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina kunkin leipomon omissa tiloissa, ja ne nauhoitettiin. Teemahaastattelujen kysymysrungot lähetettiin haastatelluille johtajille sähköpostitse etukäteen. Haastattelujen analysointia varten tutkija kirjoitti haastattelut tekstimuotoisiksi. Haastateltavat yritykset valittiin Adica Consulting Oy:n tietokannasta BSWin 5.2 BusinessSoft, joka sisältää tietoja Satakunnan alueella toimivista leipomoalan yrityksistä, jotka sijoittuvat elintarviketeollisuuden alatoimialoille 1581 ja 1582, eli pehmeän leivän ja tuoreiden leivonnaisten valmistukseen sekä näkkileivän, keksien ja säilyvien leivonnaisten

valmistukseen. Tilastokeskus toimittaa tiedot mainittuun tietokantaan. Haastatellut yritykset poimittiin tietokannasta sen perusteella, että haastatteluihin haluttiin sisällyttää sekä porilaisia että Porin ulkopuolella toimivia leipomoita. Haastatteluissa oli alunperin tarkoituksena selvittää sitä, eroaako leipomotoiminnan harjoittaminen sen perusteella, sijaitseeko yritys Porissa vai sen ulkopuolella. Lisäksi haluttiin pohtia syytä siihen, miksi leipomotoiminta on Satakunnan alueella keskittynyt nimenomaisesti Porin alueelle. Oleellisia tuloksia ei kuitenkaan saatu selville, joten tutkija päätti tutkimuksen edetessä keskittyä koko Satakuntaan ilman alueellisia erittelyjä maakunnan sisällä.

Haastattelujen perusteella satakuntalaisten leipomoiden kriittisiä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Yksi merkittävä menestykseen vaikuttava tekijä on erikoistuminen, jonka yritykset näkevät yhtenä elinehtonaan. Ensinnäkin yrityksen on päätettävä se, minkä asiakasryhmän tai -ryhmien palvelemiseen on järkevintä keskittyä. Toinen päätös, liittyen erikoistumiseen, on tehtävä sen suhteen, mitä tuotteita yritys tarjoaa markkinoilla. Toisena oleellisena seikkana leipomoiden menestymisessä on erottautuminen: se on myös yksi oleellinen keino vastata kilpailuun. Leipomoyritykset näkevät myös hyvän laadun ja maun yhtenä kriittisimmistä menestyksen takana vaikuttavista tekijöistä. Onnistunut, laadukas ja hyvänmakuinen tuote määritelläänkin monissa yrityksissä myöskin keinoksi erottautua kilpailijoista. Tämän lisäksi palvelulla koetaan olevan merkitystä yritysten menestymiseen. Hyvä tuote ei siis sinällään riitä, vaan myös palvelun on oltava osaltaan hyvätasoista, jotta yritys kykenisi onnistumaan liiketoiminnassaan. Leipomoalalla kustannukset kasvavat alati, joten kustannusten hallinta voidaan nähdä yhtenä kriittisenä leipomoyritysten menestymiseen vaikuttavana tekijänä. Kustannusten hallinta puolestaan edellyttää osaltaan tuotantotehokkuutta. Tuotannon tehokkuuden katsotaankin olevan myös yksi kilpailukeino sekä tapa parantaa kannattavuutta. Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön merkitystä ei tule unohtaa: työntekijöitä pidetään tärkeänä voimavarana yrityksessä. Henkilöstön osaamisen katsotaan olevan yksi edellytys sille, että yritys voi menestyä ja onnistuu tekemään tulosta. Asiakkaat ovat osaltaan nykypäivänä entistä vaativampia ja helposti tyytymättömiä, mikä edellyttää sitä, että asiakkaiden tarpeet tulee tiedostaa ja tunnistaa. Mikäli yritys kykenee vastaamaan kuluttajien kysyntään kilpailijoitaan nopeammin, on sillä hallussaan yksi avain menestymiseen. Menestymisen takana voidaan osaltaan katsoa vaikuttavan myös tuotekehittely: leipomoilta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä. Mikäli yritys jää paikalleen eikä kehity, on sen turha olettaa pärjäävänsä tiukassa kilpailussa muita leipomoita vastaan. Leipomotoiminnassa kuitenkin kaiken kaikkiaan on huomioitava kokonaisuus. Menestymiseen ei riitä se, että vain jokin osa-alue yrityksessä on kunnossa: toiminnan tulee olla kokonaisvaltaisesti onnistunutta.

Haastatellut johtajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä Satakuntaan toiminta-alueena. Esille nousi kuitenkin erinäisiä rajoituksia, joita sijainti Satakunnassa aiheuttaa yritystoiminnalle. Esimerkiksi pitkät välimatkat isompiin kaupunkeihin aiheuttavat sen,

että yritystoiminnan laajentamisen Satakunnasta ulospäin tulee tapahtua yritysostoin. Myös meren rajoittava sijainti maakunnan läntisellä puolella nähtiin ongelmallisena: mereltä ei tule ostovoimaa.

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kaikissa tutkimuksissa tulisi tavoite olla se, että todellisuus ja saadut tulokset täsmäisivät toisiinsa niin hyvin kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 1993,128). Luotettavuuden tarkastelu onkin tutkimuksessa merkityksellisessä roolissa. Normaalina käytäntönä tutkimuksissa on keskittyä kuvaamaan luotettavuusarviointeja hyödyntäen validiteetti- ja reliabiliteetti -käsitteitä. Sekä validiteetti että reliabiliteetti keskittyvät pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta, mutta niissä kummassakin on omat eri painopisteensä tarkastelun pohjana (Metsämuuronen 2006, 66).

Tutkimuksen validiteettia pohdittaessa keskitytään tarkastelemaan seuraavaa: tutkitaanko juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia? Olisi hyvä, jos mahdollisia validiteetin uhkia pystyttäisiin arvioimaan ja ennakoimaan jo etukäteen, mikä osaltaan parantaisi myös tutkimuksen yleistettävyyttä (Metsämuuronen 2006, 66-67).

Validiteetti on tapana jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoista validiteettia pohdittaessa keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti puolestaan jakautuu seuraaviin alakohtiin: sisällön validius, käsitevalidius ja kriteerivalidius. Sisällön validius keskittyy tarkastelemaan muun muassa sitä, onko tutkimuksen käsitteistö tarpeeksi laaja kattamaan tarkasteltavan ilmiön tutkimisen. Käsitevalidius puolestaan keskittyy huomioimaan vain yksittäisiä käsitteitä. Kriteerivalidius -käsite tarkoittaa tutkimuksessa saadun jonkin arvon vertaamista johonkin sellaiseen arvoon, joka on valittu validiuskriteeriksi (Metsämuuronen 2006, 66-67).

Reliabiliteetti keskittyy pohtimaan tutkimuksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2006, 66). Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo siis siitä, pysyvätkö tutkimustulokset samoina silloin, kun tutkimus tehdään uudelleen eikä tutkittavassa ilmiössä ole tapahtunut muutoksia. Huomioitavana seikkana on kuitenkin se, jos tutkimus on luonteeltaan esimerkiksi ainutlaatuinen, on sen reliabiliteetin normaalikäytäntöinen arviointi hankalaa (Ahonen ym. 1994, 101).

5.2.1 *Tilinpäätösanalyysin validiteetti ja reliabiliteetti*

Pohdittaessa tilinpäätösanalyysin validiteettia ja reliabiliteettia, on kyseessä määrällisen tutkimuksen luotettavuusarviointi, koska tilinpäätösanalyysi on kvantitatiivista analysointia. Tutkimuksen kvantitatiivisen osion voidaan katsoa olevan validiteetiltaan hyvä, eli tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä on pitänytkin: tavoitteena oli saada selville leipomoiden taloudellinen menestyminen, jonka selvittäminen tapahtuu juuri tilinpäätösanalyysia hyödyntämällä. Myös tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimusta toistettaessa saataisiin samat tutkimuksessa analysoidut tunnusluvut, koska laskettujen lukujen takana ovat samat tilinpäätöksen numerot: ne eivät muutu miksikään.

Herää kuitenkin kysymys siitä, onko tutkija valinnut tutkimuksessa käytetyt tunnusluvut oikein, eli saadaanko niillä kattavaa tietoa yrityksen taloudellisesta menestymisestä. Tutkimukseen valittiin kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja kasvusta, talousalan kirjallisuuden mukaan, yleisesti käytetyimmät tunnusluvut, minkä perusteella voidaankin ajatella tunnuslukujen valinnan tapahtuneen asianmukaisesti.

Tutkimus käsittää tutkijan tekemää tunnuslukujen analysointia. Riskinä tässä on se, että tutkija on tulkinut tunnuslukujen kautta saadut arvot väärin ja päätenyt väärin lopputuloksiin. Luvut on kuitenkin analysoitu alan kirjallisuuden ohjeita noudattaen, joten mittavat analysointivirheet ovat tutkimuksesta pitkälti poissuljettuja.

Kyseenalaisena luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä satakuntalaisten leipomoiden tutkimusaineiston koko. Tutkimuksessa koko toimialan leipomoiden lukumäärä oli hyvinkin suuri, mutta Voitto+ -tietokannasta saatu satakuntalaisten leipomoiden lukumäärä jäi varsin pieneksi (vaihteli eri tunnuslukujen välillä seitsemästä kahdeksaan). Tämän voidaan osaltaan katsoa heikentävän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tilinpäätösaineiston luvut on siis poimittu Voitto+ -tietokannasta. Tietokannassa on ilmoitettuna yritysten tilinpäätöstiedot oikaisemattomina. Normaalikäytännön mukaan tilinpäätösanalyysia tulisi tehdä oikaistujen tilinpäätöstietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa onkin huomioitava se seikka, että tilinpäätösanalyysi on tehty totutuista käytännöistä poiketen oikaisemattomien tietojen perusteella. Tämä saattaa osaltaan tuoda vääristymiä tutkimukseen.

Tunnuslukujen laatiminen mediaania hyväksi käyttäen herättää myös kysymyksiä tutkimuksen luotettavuuden suhteen. Mediaania käytettäessä aineisto järjestetään ensin lukujen suuruuden perusteella, ja tämä jälkeen valitaan aineiston keskimäinen alkio. Mediaanin käyttö tutkimuksessa saattaa osaltaan aiheuttaa tuloksiin vääristymiä.

Tutkimuksen kassavirtalaskelmien tarkoitus oli lähinnä vain havainnollistaa laskelmien tekemistä ja niiden analysointia. Jotta kassavirtalaskelmista saataisiin riittävä

kuva, olisi hyvä laatia laskelmat ainakin kolmelta peräkkäiseltä vuodelta ja tulkita laskelmien antamia lukuja käyttämällä hyödyksi eri kassavirtalaskelman tunnuslukuja, ei pelkästään analysoimalla laskelman jäämiä.

5.2.2 Haastatteluiden validiteetti ja reliabiliteetti

Haastatteluiden validiteettia ja reliabiliteettia tarkasteltaessa on kyseessä laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi: haastattelut kuuluvat kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimusosion luotettavuuden arviointi ei ole yhtä yksioikoista kuin kvantitatiivisen tutkimusosion, sillä haastatteluissa tutkijalla itsellään on hyvin oleellinen rooli siinä, miten tutkimus toteutuu. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että tutkija kertoo tarkasti tutkimuksensa kvalitatiivisessa osuudessa sen, miksi hän on tehnyt tutkimusta koskevat valintansa niin kuin on. Tutkijan on siis perusteltava tekemisensä uskottavalla tavalla. Huomioitavaa on, että toinen tutkija saattaa päätyä tutkimuksessa eri lopputulokseen, mutta se ei siitä huolimatta tarkoita sitä, että tutkimus ei olisi pätevä, tai että se olisi huonosti tehty. Tutkimusta ei todellisuudessa voi koskaan toistaa samanlaisesti, sillä jokainen kvalitatiivisella menetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuudessaan ainutlaatuinen (Vilkkä 2005, 159).

Etuna tässä tutkimuksessa voidaan nähdä se, että haastatteluja on tehnyt ainoasta yksi henkilö, sillä mitä enemmän tutkimuksessa on haastattelijaita, sitä enemmän on sellaisia virheitä, jotka johtuvat haastattelijasta. Harvoin kaikki haastattelijat näkevät kysymysten merkitykset täysin samankaltaisesti (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129).

Oleellista on arvioida myös teemahaastattelurungon kohtia. Kysymykset tulisi laatia onnistuneesti, ja kysymyksillä tulisi saavuttaa halutut merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 1993, 129). Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kautta pyrittiin selvittämään satakuntalaisten leipomoiden kriittisiä menestystekijöitä. Menestystekijät saatiin esille kattavasti, minkä perusteella haastattelukysymysten voidaankin katsoa olleen riittävän selkeitä ja asianmukaisia.

Haastatteluihin valittiin neljän eri satakuntalaisen leipomon johtajaa. Vaikka valitun otoksen voidaan katsoa olevan melko pieni, ilmeni haastatteluissa kuitenkin saturaatiota. Silti voidaan pohtia sitä, olisiko oleellisia menestystekijöitä saatu vielä lisää selville, jos haastateltujen otoskoko olisi ollut suurempi.

Haastattelujen luotettavuutta pohdittaessa esille nousee myös kysymys siitä, onko haastattelijat ymmärtäneet haastateltujen johtajien tarkoitukset oikein ja kyenneet tekemään haastatteluista oikeat ja totuudenmukaiset johtopäätökset ja pystynyt kiteyttämään ne oikein. Myös tämän perusteella voidaankin päätellä, että

haastattelututkimuksissa tulee aina väkisinkin mukaan haastattelijasta aiheutuvaa subjektiivisuutta.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Satakuntalaisten leipomoalan yritysten taloudellista menestymistä on tutkimuksessa selvitetty analysoimalla kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja kasvun tunnuslukuja. Tunnusluvut ovat yleisesti käytetyimpiä, jonka perusteella ne on valittu käytettäväksi tutkimuksessa. Olisi kuitenkin mahdollista sisällyttää tutkimukseen myös muita tunnuslukuja, kuin vain kaikista käytetyimpiä.

Leipomoiden taloudellista tilaa selvitettiin osaltaan myös tekemällä kahden eri yrityksen tilinpäätöstietojen perusteella kassavirtalaskelmat kahdelta vuodelta. Laskelmat olisi voitu tehdä useammalta vuodelta, ja ne olisi voitu tehdä useammasta kuin kahdesta yrityksestä. Virtalaskelmista tarkasteltavaan tutkimukseen oli siis sisällytetty ainoastaan kassavirtalaskelma: myös muita virtalaskelmia olisi voitu laatia. Tunnuslukuanalyysin aineisto olisi voinut perustua muuhun tietokantaan, kuin nyt pääasiassa käytettyyn Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokantaan, josta saadun aineiston määrä satakuntalaisista leipomoista oli melko suppea. Tunnuslukuanalyysiin olisi voitu myös sisällyttää useampia tarkasteluvuosia. Nyt keskityttiin ainoastaan vuosiin 2002–2005 .

Kriittisten menestystekijöiden selvitystä varten haastateltiin neljän eri satakuntalaisen leipomoyrityksen johtajaa. Haastateltavia olisi voinut lukumääräisesti olla enemmän, ja haastatteluja olisi voitu tehdä myös Satakunnan ulkopuolisilla alueilla. Erilaista näkökulmaa tutkimukseen toisi lisäksi se, jos haastateltavat olisivat koostuneet johtotasolla työskentelevien henkilöiden lisäksi muista työntekijöistä.

Yritysjohtajien haastattelut toteutettiin käyttämällä teemahaastattelua tutkimusmetodina. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa olisi voitu käyttää esimerkiksi havainnointia. Lisäksi teemahaastattelukysymykset olisivat voineet olla laajempia, jolloin niiden kautta olisi mahdollisesti saatu esille entistä kattavammin informaatiota ja johtajien mielteitä liittyen kriittisiin menestystekijöihin.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani – Valli, Raine (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Aho, Teemu – Rantanen, Hannu (1993) *Yrityksen tilinpäätösanalyysi*. 11. uud. p. Tammer-Paino Oy: Tampere
- Ahonen, Sirkka – Saari, Seppo – Syrjälä, Leena – Syrjäläinen, Eila (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Alasuutari, Pertti – Koskinen, Ilpo – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Alhola, Kari – Koivikko, Aarne – Rätty, Päivi – Tuominen, Olavi (1998) *Kirjanpidosta tilinpäätökseen*. WSOY – Kirjapainoyksikkö: Porvoo.
- BSWin 5.2 BusinessSoft, helmikuu 2007. Adica Consulting Oy/Tilastokeskus.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological paradigms and Organisational Analysis*. Gower.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1996) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopistopaino: Rovaniemi.
- Finfood Uutiset, Leipuriliitto huolissaan korkeista työvoimakustannuksista. Päiväys 11.8.2006 12.37.00.
<http://www.finfood.fi/finfood/finnfoo1.nsf/769262256941503d422562c3006a05b8/80305b7e3923ca6ac22571c6003511b4?OpenDocument>, haettu 5.10.2007.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. 6. uud. p. Tummavuoren kirjapaino Oy: Vantaa.
- Järvenpää, Marko – Salmi, Timo (2002) *Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa*. Liiketaloudellinen aikakauskirja, No: 2/2000.
- Järvinen, Annikki – Järvinen, Pertti (1996) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpaja Oy: Tampere
- Kallunki, Juha-Pekka – Kytönen, Erkki (2002) *Uusi tilinpäätösanalyysi*. 3. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1993) *The Constructive Approach in Management Accounting Research*.
- Kasanen, Eero – Lukka, Kari – Siitonen, Arto (1991) *Konstrukttiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä*. Liiketaloudellinen aikakauskirja, No: 3/1991.
- Keskiluvut – fraktiilit, < www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/02/07/index.html >, haettu 1.11.2007.
- Kinnunen, Juha – Laitinen, Erkki K. – Laitinen, Teija – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa (2004) *Mitä on yrityksen taloushallinto?* Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Kinnunen, Juha – Leppiniemi, Jarmo – Puttonen, Vesa – Virtanen, Kalervo (2002) *Tietoa yrityksen taloudesta*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Laitinen, Erkki K. (1990) *Konkurssin ennustaminen*. Alaprint Oy: Alajärvi.
- Laitinen, Erkki K. (1992) *Yrityksen talouden mittarit*. 2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K. (2002) *Strateginen tilinpäätösanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki – Laitinen, Teija (2004) *Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Laitinen, Erkki K. – Luotonen, Eero (1996) *Mitä tilinpäätös kertoo?*. Tummuvuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.
- Lecklin, Olli (1997) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Leipomoteollisuus, Alan kuvaus, < www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=822&kieli=00 >, haettu 30.9.2006.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (1997) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WSOY:n graafiset laitokset: Porvoo.
- Leppiniemi, Jarmo – Leppiniemi, Raili (2006) *Tilinpäätöksen tulkinta*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Lukka, Kari (1991) *Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet*. Liiketaloudellinen aikakauskirja, No: 2/1991.
- Lukka, Kari – Tuomela, Tero-Seppo (1998) *Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstrukttiivinen tutkimusote*. Yritystalous, No: 4/1998.
- Lumijärvi, Olli-Pekka – Paavola, Ulla – Torppa, Pasi (1997) *Miten lisätä yrityksen arvoa*. WSOY – Kirjapainoyksikkö: Porvoo.

- Lönnqvist, Antti – Mettänen, Paula (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän tiedote 18.9.2006. <<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/>>, haettu 30.9.2006.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. laitos, 2. korj. p. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1987) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede- Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto-jäljennepalvelu: Tampere.
- Neilimo, Kari – Uusi-Rauva Erkki (2005) *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Normatiivisuuden käsite. <<http://www.valt.helsinki.fi/kfil/TERMIT/normatii.htm>>, haettu 25.9.
- Pallo Hallussa -ohjelmaan pohjautuva artikkeli: Kaupan ketjuuntuminen ajaa pienleipomot ahtaalle. Toimittanut Ulla Saikkonen. <<http://www.yle.fi/pallohallussa/arkistot/t180104a.html>>, haettu 5.10.2007.
- Pihlaja, Juhani (2001) *Tutkielmaa tekemään*. Vammalan Kirjapaino Oy: Vammala.
- Pihlanto, Pekka (2002) *Rationaalisen toimijan myytti taloustieteissä, yritysmaailmassa ja yhteiskuntapolitiikassa*. Kirjoitus julkaistu niin&näin filosofisen aikakauslehden numerossa 2/2002. <<http://www.tukkk.fi/ylytalous/kt/mvihanto/pp.htm>>, haettu 24.9.2007.
- Ruoka-Suomi, Yritystilastot. <<http://www.tkk.utu.fi/extkk/ruokasuomi/>>, haettu 30.9.2006.
- Salmi, Ilari (2006) *Mitä tilinpäätös kertoo?*. 4. uud. p. Edita Prima Oy.
- Storbacka, Kaj (2005) *Kannattava kasvustrategia*. WS Bookwell Oy: Juva.
- Toimialaraportti 4/2005 Leipomoteollisuus, KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. <<http://www2.te-keskus.fi/new/var/Tilaisuudet/Elintarvike031105/Leipomoteollisuus.pdf>>, haettu 2.10.2006.
- Torvinen, Liisa (1991) *Miten yritys toimii*. Painokaari Oy: Helsinki.
- Tunnusluvut, vaihteluväli ja kvartiilipoikkeama, www.valt.helsinki.fi/atk/stat/tunnusluvut.htm, haettu 1.11.2007.
- Vilka, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.
- Voitto+ 2006 [CD-ROM]. Versio 2/2006. Suomen Asiakastieto Oy. Järjestelmävaatimukset: Windows 95 tai uudemmat, SVGA –näytönohjain 800x600. ISSN 1459-9457.

Yritystutkimusneuvottelukunta (2005) *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 8. uud.p.
Tammer-Paino: Tampere.

Haastatteluaineisto

Satakuntalaisen leipomon toimitusjohtaja. Haastattelu 5.6.2007.

Satakuntalaisen leipomon toimitusjohtaja. Haastattelu 14.6.2007.

Satakuntalaisen leipomon toimitusjohtaja. Haastattelu 20.6.2007.

Satakuntalaisen leipomon toimitusjohtaja. Haastattelu 6.9.2007.

LITTEET

LIITE 1 ELINTARVIKEYRITYSTEN LUKUMÄÄRÄT 2006

Elintarvikeyritykset toimialoittain 4/2006 (Lähde: Ruoka-Suomi, Yritystilastot, 2006, yritykset toimialoittain ja maakunnittain)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Ahvenanmaa	4	15	7	1	0	9	2	6	44
Etelä-Karjala	13	20	15	1	8	39	3	17	116
Etelä-Pohjanmaa	23	5	42	12	9	73	11	17	192
Etelä-Savo	17	16	17	3	7	54	9	10	133
Kainuu	3	8	26	2	2	20	5	8	74
Kanta-Häme	13	5	20	6	7	35	7	25	118
Keski-Pohjanmaa	5	8	9	5	1	19	5	4	56
Keski-Suomi	22	9	28	5	6	84	8	31	193
Kymenlaakso	15	13	24	3	6	37	2	17	117
Lappi	35	14	16	4	2	36	6	6	119
Pirkanmaa	29	4	11	12	19	83	9	15	182
Pohjanmaa	15	21	35	4	5	52	5	12	149
Pohjois-Karjala	11	15	30	2	3	56	4	1	122
Pohjois-Pohjanmaa	22	24	28	13	12	72	8	23	202
Pohjois-Savo	13	6	29	4	12	64	10	11	149
Päijät-Häme	11	7	19	5	7	35	11	15	110
Satakunta	49	26	42	3	15	47	4	18	204
Uusimaa	83	35	42	20	34	138	23	95	470
Varsinais-Suomi	60	61	66	15	27	73	17	74	393
Yhteensä	443	312	506	120	182	1026	149	405	3143
%	14	10	16	4	6	33	4	13	100

LIITE 2 ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN
LUKUMÄÄRÄT 2005

Elintarvikeyritykset (alle 20 henk.) toimialoittain 3/2005 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2005, alle 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Ahvenanmaa	4	15	9	0	0	8	2	5	43
Etelä-Karjala	12	20	16	0	8	39	4	12	111
Etelä-Pohjanmaa	20	5	51	12	11	82	10	20	211
Etelä-Savo	19	15	14	4	7	55	8	12	134
Kainuu	3	8	26	2	2	20	5	8	74
Kanta-Häme	10	5	29	2	6	22	7	22	103
Keski-Pohjanmaa	5	6	23	3	3	8	4	8	60
Keski-Suomi	26	14	42	8	16	71	6	18	201
Kymenlaakso	14	8	25	4	8	39	4	17	119
Lappi	31	15	16	4	1	38	4	6	115
Pirkanmaa	26	4	9	8	17	70	6	12	152
Pohjanmaa	11	21	12	2	3	49	1	7	106
Pohjois-Karjala	13	19	26	3	4	50	6	18	139
Pohjois-Pohjanmaa	25	22	24	12	10	59	5	25	182
Pohjois-Savo	17	5	26	7	10	67	8	12	152
Päijät-Häme	13	5	19	4	6	32	10	12	101
Satakunta	40	26	31	3	6	53	4	13	176
Uusimaa	62	26	51	13	26	144	21	68	411
Varsinais-Suomi	53	63	55	13	29	90	15	66	384
Yhteensä	404	302	504	104	173	996	130	361	2974
%	14	10	17	3	6	33	4	12	99

Elintarvikeyritykset (yli 20 henk.) toimialoittain 3/2005 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2005, yli 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Ahvenanmaa	1	1	0	1	0	1	0	1	5
Etelä-Karjala	1	0	0	0	0	4	0	1	6
Etelä-Pohjanmaa	1	0	1	3	0	5	2	0	12
Etelä-Savo	1	0	1	0	0	3	0	0	5
Kainuu	1	0	2	0	0	0	0	1	4
Kanta-Häme	2	1	1	4	0	2	0	1	11
Keski-Pohjanmaa	3	0	2	2	0	4	1	0	12
Keski-Suomi	1	0	1	2	0	3	0	1	8
Kymenlaakso	1	0	0	1	0	5	0	0	7
Lappi	2	0	0	0	0	2	1	0	5
Pirkanmaa	4	0	0	1	1	7	1	1	15
Pohjanmaa	0	0	3	1	0	3	0	1	8
Pohjois-Karjala	1	0	1	3	0	5	0	0	10
Pohjois-Pohjanmaa	2	1	1	2	1	6	0	2	15
Pohjois-Savo	2	1	1	2	0	1	3	0	10
Päijät-Häme	0	0	0	1	1	6	1	2	11
Satakunta	7	0	4	1	1	3	1	3	20
Uusimaa	15	2	2	11	4	25	6	22	87
Varsinais-Suomi	9	8	4	0	1	10	2	9	43
Yhteensä	54	14	24	35	9	95	18	45	294
%	18	5	8	12	3	32	6	15	99

LIITE 3 ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN
LUKUMÄÄRÄT 2004

Elintarvikeyritykset (alle 20 henk.) toimialoittain 3/2004 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2004, alle 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Uusimaa	62	28	52	13	26	144	22	64	411
Varsinais-Suomi	53	63	55	12	29	87	15	65	379
Satakunta	36	14	34	3	6	47	3	18	161
Kanta-Häme	10	5	30	2	6	22	7	15	97
Pirkanmaa	22	3	17	6	6	71	7	17	149
Päijät-Häme	14	4	19	3	8	30	7	14	99
Kymenlaakso	14	8	25	4	8	39	4	17	119
Etelä-Karjala	13	19	16	0	8	38	4	13	111
Etelä-Savo	18	14	12	5	7	58	8	12	134
Pohjois-Savo	17	6	21	7	10	67	6	12	146
Pohjois-Karjala	12	18	24	3	4	48	6	9	124
Keski-Suomi	26	14	42	8	16	71	6	18	201
Etelä-Pohjanmaa	15	4	48	11	8	80	6	16	188
Pohjanmaa	12	23	12	1	3	51	1	7	110
Keski-Pohjanmaa	3	7	23	2	2	8	3	8	56
Pohjois-Pohjanmaa	22	20	22	14	7	58	6	29	178
Kainuu	5	4	22	2	3	19	2	5	62
Lappi	33	17	23	3	2	33	4	11	126
Ahvenanmaa	4	16	9	0	0	10	2	5	46
Yhteensä	391	287	506	99	159	981	119	355	2897
%	13	10	17	3	5	34	4	12	98

Elintarvikeyritykset (yli 20 henk.) toimialoittain 3/2004 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2004, yli 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Uusimaa	15	3	2	11	4	25	6	22	88
Varsinais-Suomi	10	7	4	0	2	10	2	9	44
Satakunta	7	0	4	1	1	3	1	3	20
Kanta-Häme	2	1	1	4	0	2	0	1	11
Pirkanmaa	6	0	1	2	2	15	1	3	30
Päijät-Häme	0	0	0	1	1	6	1	2	11
Kymenlaakso	1	0	0	1	0	5	0	0	7
Etelä-Karjala	1	0	0	0	0	4	0	1	6
Etelä-Savo	1	0	0	0	0	2	0	0	3
Pohjois-Savo	2	2	3	2	0	1	3	0	13
Pohjois-Karjala	1	0	1	3	0	5	0	0	10
Keski-Suomi	1	0	1	2	0	3	0	1	8
Etelä-Pohjanmaa	1	0	1	3	0	7	0	0	12
Pohjanmaa	1	0	4	2	1	3	0	0	11
Keski-Pohjanmaa	1	0	4	3	0	2	0	0	10
Pohjois-Pohjanmaa	2	1	1	2	1	6	0	2	15
Kainuu	1	0	2	0	0	0	0	1	4
Lappi	2	0	0	0	0	1	1	0	4
Ahvenanmaa	1	1	0	1	0	1	0	1	5
Yhteensä	56	15	29	38	12	101	15	46	312
%	18	5	9	12	4	32	5	15	100

LIITE 4 ALLE JA YLI 20 HENKEÄ TYÖLLISTÄVIEN YRITYSTEN
LUKUMÄÄRÄT 2003

Elintarvikeyritykset (alle 20 henk.) toimialoittain 2/2003 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2003, alle 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Uusimaa	57	29	41	11	24	139	19	66	386
Varsinais-Suomi	53	59	56	13	32	76	14	57	360
Satakunta	37	13	34	3	6	48	3	18	162
Kanta-Häme	10	5	24	3	8	26	10	12	98
Pirkanmaa	21	3	15	8	12	72	9	4	144
Päijät-Häme	15	5	19	4	6	35	6	12	102
Kymenlaakso	14	8	25	4	8	39	4	17	119
Etelä-Karjala	13	11	16	0	8	40	4	13	105
Etelä-Savo	20	13	33	5	3	31	5	15	125
Pohjois-Savo	14	7	18	6	8	68	7	6	134
Pohjois-Karjala	13	17	29	4	8	55	9	21	156
Keski-Suomi	27	9	36	8	17	76	6	18	197
Etelä-Pohjanmaa	14	4	47	11	8	79	6	19	188
Pohjanmaa	12	24	12	1	3	51	1	8	112
Keski-Pohjanmaa	3	5	23	2	2	8	2	8	53
Pohjois-Pohjanmaa	22	20	22	14	7	58	6	29	178
Kainuu	5	4	22	2	3	20	2	5	63
Lappi	24	15	8	7	2	44	5	23	128
Ahvenanmaa	4	17	9	0	0	12	1	5	48
Yhteensä	378	268	489	106	165	977	119	356	2858
%	13	9	17	4	6	34	4	12	99

Elintarvikeyritykset (yli 20 henk.) toimialoittain 2/2003 (Lähde: Ruoka-Suomi,
Yritystilastot, 2003, yli 20 henkilöä työllistävät)

	Teurastus ja lihanjalostus	Kalanjalostus	Vihannesten sekä marjojen ja hedelmien jalostus	Maidon jatkojalostus	Myllytuotteiden valmistus	Leipomotoi- minta	Juomien valmistus	Muiden elintarvikkei- den jalostus	Yhteensä
Uusimaa	18	2	2	11	4	25	6	22	87
Varsinais-Suomi	9	6	4	2	1	10	2	6	40
Satakunta	6	0	4	1	1	4	1	3	20
Kanta-Häme	2	1	1	4	0	6	0	2	16
Pirkanmaa	6	0	1	1	1	14	1	2	26
Päijät-Häme	1	0	0	1	1	7	1	2	13
Kymenlaakso	1	0	0	1	0	5	0	0	7
Etelä-Karjala	1	0	0	0	0	4	1	1	7
Etelä-Savo	2	0	1	0	0	3	0	0	6
Pohjois-Savo	2	2	1	2	1	6	1	0	14
Pohjois-Karjala	1	0	0	4	0	7	0	0	12
Keski-Suomi	1	0	1	2	0	3	0	1	8
Etelä-Pohjanmaa	1	0	1	3	0	7	0	0	12
Pohjanmaa	1	0	4	2	1	3	0	0	11
Keski-Pohjanmaa	1	0	4	3	0	2	0	0	10
Pohjois-Pohjanmaa	3	0	1	1	1	7	0	2	15
Kainuu	1	0	2	0	0	0	0	0	3
Lappi	2	0	0	0	0	2	1	0	5
Ahvenanmaa	2	1	0	1	0	1	0	1	6
Yhteensä	50	12	27	39	11	115	14	42	318
%	18	4	8	12	3	36	4	13	99

LIITE 5 KASSAVIRTALASKELMAN KAAVA

YTN:n suositusten mukainen kaava kassavirtalaskelmalle

Myyntitulot

- + Liiketoiminnan muut tuotot
- Aine- ja tarvikemenot
- Henkilöstökulut
- Vuokrat
- Muut lyhytvaikutteiset menot
- + Valmistus omaan käyttöön

Toimintajäämä

- + Osinkotuotot
- + Rahoitustuotot
- Korkokulut
- Muut rahoituskulut
- Kurssierot
- Verot
- Osingot/yksityisöt

Rahoitusjäämä

- +/- Satunnaiset tuotot ja kulut
- Investointimenot
- Muut pitkäaikaiset sijoitukset

Investointijäämä

- +/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
- +/- Lyhytaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys
- + Oman pääoman lisäys
- /+ Muun rahoitusomaisuuden lisäys/vähennys
- = 0

LIITE 6 TEEMAHAASTATTELUIJEN KYSYMYKSET

YRITYS

- Koska perustettu
- Omistajat
- Haastateltavan rooli/nimike yrityksessä
- Henkilöstön määrä
- Liikeidea (mitä, kenelle, miten)
- Arvot
- Missio
- Visio
- Tavoitteet
- Liiketoiminnan painotus (esim. pehmeä leipä tms./liikevaihdon jakautuminen)

KILPAILU

- Millaisena näkee kilpailun ja miten pyrkii vastaamaan siihen
- Ketkä näkee kilpailijoina
- Sijainnin merkitys kilpailuun ja siihen vastaamiseen
- Millä keinoin yritys pyrkii menestymään/vastaamaan kilpailuun (kilpailukeinot) ja miten siinä on onnistuttu

SIJAINTI

- Yrityksen sijainti
- Onko Satakunta sijainniltaan hyvä/sopiva paikka harjoittaa leipomotoimintaa
- Luoko sijainti erilaisia vaatimuksia kilpailutekijöiden/menestystekijöiden suhteen
- Minkä näkee syyksi siihen, että leipomotoiminta on Satakunnassa keskittynyt juuri nimenomaisesti Porin seudulle
- Onko Porissa paremmat edellytykset menestyä kuin muualla Satakunnassa

KANNATTAVUUS

- Oma näkemys leipomoalalla vallitsevasta kannattavuudesta
- Oma kannattavuus/Tyytyväisyys oman kannattavuuden suhteen
- Yrityksen pääasialliset keinot kannattavuuden parantamisessa/ylläpitämisessä
- Kannattavuudessa on tapahtunut jonkin asteinen notkahdus Satakunnassa 2003-2004. Pohdi syitä tähän/oma näkemys asiasta

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT

- Mitkä kokee olevan yrityksen kriittiset menestystekijät