



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

School of Business and Management

A250A5000 Kandidaatintutkielma, talousjohtaminen

Taloudellinen kilpailija-analyysi osana strategista johdon laskentatoimea

Competitor-Focused Accounting Techniques in Strategic Management Accounting

Kandidaatin työ taloudellisesta kilpailija-analyysistä perustuen strategisen johdon laskentatoimen menetelmiin. Empiirinen aineisto asiantuntijaorganisaatioista.

12.2.2016

Emmi Linnavuori

Ohjaaja Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Emmi Linnavuori

Tutkielman nimi: Taloudellinen kilpailija-analyysi osana strategista johdon laskentatoimea

Tiedekunta, koulutusohjelma, pääaine: Kauppakorkeakoulu, kauppatieteet talousjohtaminen

Ohjaaja: Maija Hujala

Asiasanat: Strateginen johdon laskentatoimi, Taloudellinen kilpailija-analyysi, Tilinpäätösanalyysi

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee asiantuntijaorganisaatioiden tilinpäätöstietojen analysointia taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikoita hyödyntäen. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten kuudessa asiantuntijaorganisaatiossa on pyritty parantamaan tai säilyttämään saavutettu markkina-asema vuosina 2011–2014. Tutkimusmuotona käytettiin tilinpäätösanalyysia. Tutkielma on case-yrityksen toimeksiannosta toteutettu taloudellinen kilpailija-analyysi.

Tutkimuksen teoriaosa käsittelee taloudellista kilpailija-analyysia osana strategista johdonlaskentatoimea. Teoreettinen viitekehys rakentuu taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikoiden, sekä näitä koskevien empiiristen tutkimusten ympärille. Empiirinen osio jakautui kolmeen osaan, joista kaksi ensimmäistä käsitelivät case-yrityksen määrittelemän yritysjoukon seulomista muutaman taloudellisen tunnusluvun avulla. Varsinainen analyysin painopiste oli kuudelle yritykselle toteutetussa taloudellisessa kilpailija-analyysissa. Teorian pohjalta taloudellisen kilpailija-analyysin tutkimuskohteiksi valittiin kustannusrakenteet, kilpailuasema sekä tilinpäätöstiedot.

Tutkielman tarkasteluajanjakso oli mielenkiintoinen, sillä vuosina 2011–2013 liikevaihtojen trendi oli jyrkästi laskeva, mutta vuonna 2014 yleisilme kääntyi nousevaksi. Tarkemman analyysin pohjalta johtopäätöksissä esiin nousivat kasvun ja kannattavuuden tunnusluvut. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa havaittiin, että parhaiten tutkimuksen ajanjaksolla liikevaihtojen romahduksesta selvinneillä yrityksillä oli laaja-ansaintapohja sekä joustava kulurakenne. Kannattavuuden parhaiten säilyttäneet yritykset olivat tehneet runsaasti säästöjä henkilöstökuluissa, jotka muodostivat koko aineistossa suurimman osuuden kuluista. Vakavaraisuudeltaan vahvimmat yritykset eivät tehneet rajuja leikkauksia kulurakenteistaan, vaan sietivät muita pidempään heikkoa kannattavuutta.

ABSTRACT

Author: Emmi Linnavuori

Faculty: LUT School of Business and Management, Business Administration

Instructor: Maija Hujala

Keywords: Strategic Management Accounting, Competitor-Focused Accounting, Financial Statement Analysis

This bachelor's thesis discusses about financial statement analysis of expert organizations by the means of competitor-focused accounting techniques. The aim of this study was to observe how six expert organizations have tried to increase or maintain their market position in the years 2011-2014. The key approach used in this study was financial statement analysis. The thesis was an assignment of financial competitor analysis for an anonym case-company.

The theory part of this study concerns theory of competitor-focused accounting techniques in strategic management accounting. The theoretic framework was based on financial competitor analysis techniques and the empirical studies involved. The empirical part of this study consisted of three parts. The two first parts aimed at sorting companies from a higher amount of competitors defined by the case-company. The sorting of the companies was done by using few financial characteristics. The core of the empirical was the third part, a financial competitor analysis of six companies. Based on the theory three point of views for the analysis were chosen: cost structure, competitive position and financial statement information. The time period of the study was interesting, because it included various trends. Between the years 2011-2013, the trend of incomes was decreasing, but in the year 2014 the trend was increasing.

The conclusions had two characteristics which stood out: growth and profitability. It was seen that the companies which had a wide base of earnings and flexible cost structure, were the ones to succeed the best from the decrease of incomes. Those who maintained their profitability the best made lots of savings in the personnel costs. Personnel costs consisted the most of the cost structure of all companies. Those companies who had the best financial solidity didn't make rapid cuts in their cost structure. They withstood longer the bad profitability than the others. In the future more studies about the financial profitability of these companies should be done.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkielman tausta, tavoitteet ja asemointi	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkielman eteneminen.....	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1	Taloudellinen kilpailijaseuranta ja strateginen johdon laskentatoimi	8
2.2	Aikaisemmat tutkimukset taloudellisesta kilpailija-analyysistä.....	11
2.3	Kritiikki taloudellista kilpailija-analyysia kohtaan	13
3	EMPIIRINEN KILPAILIJA-ANALYYSI.....	15
3.1	Tutkielman mittarit ja mittauskohteet	16
3.2	Koko aineiston liikevaihtojen vertailu ja näytteen liikevaihtojen vertailu	20
3.3	Taloudellinen kilpailija-analyysi.....	22
3.3.1	Kilpailija 25.....	24
3.3.2	Kilpailija 63.....	28
3.3.3	Kilpailija 68.....	31
3.3.4	Kilpailija 74.....	33
3.3.5	Kilpailija 79.....	35
3.3.6	Case-yritys	38
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
	Lähteet.....	44

Liitteet:

Liite 1: Tunnuslukujen kaavat

Kuviot

Kuvio 1 Kilpailukyvyn ja taloudellisten tekijöiden suhteet (mukaiillen Lehtonen 2007, 37)

Kuvio 2 Taloudellisen kilpailija-analyysin kategoriat, mittauskohteet sekä mittarit

Kuvio 3 Tutkielman rakenne

Kuvio 4 Liikevaihtojen muutosprosentin keskiarvot toimialoittain

Kuvio 5 Liikevaihdot 2011–2014 (keskiarvon n= 5: 2011 & 2012, n=6: 2013 & 2014)

Kuvio 6 Kilpailijan 25 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kuvio 7 Kilpailijan 25 oma pääoma ja vieras pääoma vuosina 2011–2012

Kuvio 8 Kilpailijan 63 käyttökate, nettotulos, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kuvio 9 Kilpailijan 68 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kuvio 10 Kilpailijan 74 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kuvio 11 Kilpailijan 79 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kuvio 12 Case-yrityksen käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto

Taulukot

Taulukko 2 Kilpailijan 25 tunnusluvut

Taulukko 3 Kilpailijan 63 tunnusluvut

Taulukko 4 Kilpailijan 68 tunnusluvut

Taulukko 5 Kilpailijan 74 tunnusluvut

Taulukko 6 Kilpailijan 79 kasvun tunnuslukuja

Taulukko 7 Kilpailijan 79 tunnusluvut

Taulukko 8 Case-yrityksen käyttökate

Taulukko 9 Case-yrityksen tunnusluvut

Taulukko 10 Yhteenveto taloudellisen kilpailija-analyysin havainnoista

1 JOHDANTO

Maailmantalouden hidas kasvu ja vaikea taloudellinen tilanne tuovat yrityksille paineita siitä, miten tuottaa kannattavalla tavalla sellaisia hyödykkeitä joille on markkinoilla kysyntää. Tavoitteeseen pyrittäessä yrityksille on hyödyllistä tuntea markkinat ja seurata siellä tapahtuvia muutoksia. Seurannan kohteista yhtenä ulottuvuutena voidaan tarkkailla kilpailijoiden liikkeitä. Kilpailijoita tarkkailemalla voidaan tunnistaa kysynnän trendejä ja muokata yrityksen toimintaa markkinoiden asettamia haasteita paremmin vastaavaksi. Suomen sisäisen kilpailutason on arvioitu vuosina 2015–2016 olevan maailmassa kahdeksanneksi kovin (World Economic Forum 2015). Kovan kilpailutason takia suomalaisilla yrityksillä on tarvetta monipuoliselle kilpailijaseurannalle.

Yritykset kilpailevat markkinoilla samoja tuotteita tai palveluita tarjoavien yritysten kanssa. Kilpailutilanne syntyy, kun samaa hyödykettä tarjoavat yritykset yrittävät parantaa asemaansa markkinoilla (Porter 2004). Kilpailijoiden markkinoilla tekemät siirrot vaikuttavat markkinatilanteeseen ja kilpailijoiden asemaan (Pirttilä 2000, 17). Kilpailukyvyiltään hyvä yritys pärjää markkinoilla ja pystyy suoriutumaan päätehtävästään, eli tuottamaan omistajilleen taloudellista arvoa. Lisäksi kilpailukykyä ylläpitääkseen yrityksen toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa.

Kilpailukykyinen yritys pystyy luomaan asiakkailleen arvoa, josta nämä ovat valmiita maksamaan. Asiakkailta tulevilla tuotoilla yritys pystyy rahoittamaan toimintaansa ja pidemmän päälle tuottojen on oltava kuluja suuremmat (Lehtonen 2007, 16). Muihin kilpailijoihin nähden paremman kilpailukyvyin omaava yritys pystyy ylläpitämään näitä parempaa kannattavuuden tasoa, joskin pidemmällä aikavälillä kestävä ylituotot ovat harvinaisia (Wiggins & Ruefli 2002). Kilpailijoiden taloudellisia raportteja analysoimalla pystytään tarkkailemaan sitä, saavuttavatko kilpailijat markkinoilla yritystä suurempaa kilpailukykyä ja sitä kautta parantavat markkina-asemaansa.

Taloudellisen kilpailija-analyysin käsite on luotu yhdistämään käsitteet kilpailijoita koskevan taloudellisen tiedon keräämisestä ja analysoinnista (Heinen & Hoffjan 2005). Taloudellisen kilpailija-analyysin perusteella pystytään ennakoimaan tulevaisuudessa mahdollisesti ilmeneviä kilpailullisia strategisia liikkeitä kilpailuaseman parantamiseksi (Heinen & Hoffjan 2005; Lord 2007). Strategisen johdon laskentatoimen avulla yritykset pystyvät tarkkailemaan kilpailijoiden

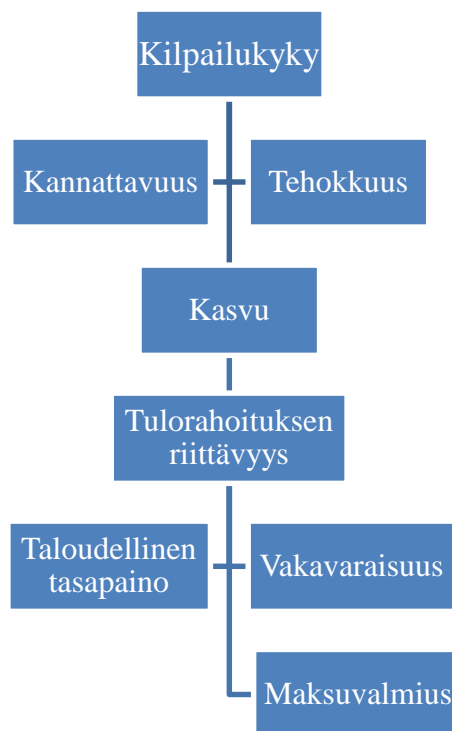
liikkeitä ja selviämään paremmin kilpailuympäristössä (Hassan, Muhammad & Zurina 2011). Strategisen johdon laskentatoimen tuottamat tulokset toimivat johdon päätöksenteon tukena, ja niiden hyödyllisyys yritykselle riippuu siitä, kuinka hyvin johto onnistuu niitä päätöksenteossa hyödyntämään.

Yritykset pyrkivät parantamaan ja ylläpitämään kilpailukykyään strategian avulla. Strategioita voidaan määritellä eri tavoin ja toteuttaa monilla eri tasoilla. Tämän tutkielman näkökulmana on se, että strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään. Tämä tarkoittaa sitä, että strategian avulla yritys pyrkii sopeutumaan ympäristön muutoksiin, muokkaamaan ja vaikuttamaan ympäristöönsä sekä valitsemaan oman toimintaympäristönsä (Kamensky 2010, 19). Näin olettaen yrityksen voidaan katsoa tietoisesti muuttavan taloudellisia rakenteitaan markkinoilla toimiessaan, jolloin muutokset heijastuvat tilinpäätöstietoihin. Lisäksi kilpailijoiden tilinpäätöksiä analysoimalla voidaan saada tietoa kilpailijan strategiamuutosten tai yrityskauppojen onnistumisesta (Kallunki 2014, 82).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten asiantuntijaorganisaatiot organisoivat tilinpäätöstiedoissa ilmeneviä resursseja muuttuvissa kilpailutilanteissa ylläpitääkseen tai parantaakseen kilpailuasemaansa taloudellisen kilpailija-analyysin menetelmiä hyödyntäen. Tutkielma on case-yrityksen toimeksiannosta toteutettu taloudellinen kilpailija-analyysi, jossa yritysten pyrkimyksiä säilyttää ja parantaa markkina-asemaa ja vastata markkinoiden muutoksiin tutkitaan tilinpäätösanalyysillä. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa opinnäytetyössä tutkitun toimialan yleisiä trendejä sekä kilpailijoiden taloudellisia vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkielmassa keskitytään valittujen yritysten kilpailukykyä edistävien taloudellisten kyvykkyyksien tunnistamiseen ja analysointiin julkisten tilinpäätöstietojen pohjalta. Tämä opinnäytetyö toteutetaan anonymisti niin, ettei yrityksiä tai toimialoja käsitellä nimeltä. Lisäksi kaikki tutkielmassa kerrotut taloudelliset tiedot on valittu niin, ettei yrityksiä ole mahdollista tunnistaa.

1.1 Tutkielman tausta, tavoitteet ja asemointi

Opinnäytetyön otokseen valitut yritykset tuottavat samankaltaisia palveluita case-yrityksen kanssa. Aineiston kannattavuuden erot liittyvät pääasiassa yritysten tarjoamiin palveluihin ja muihin laadullisiin tekijöihin. Tutkielma käsittelee vain taloudellisia tekijöitä, joita voidaan tunnistaa julkisista tietolähteistä saatavista tilinpäätöstiedoista. Liikeideaan ja muihin laadullisiin tekijöihin liittyvät kysymykset ja tekijät on rajattu aihepiirin ulkopuolelle. Kuviossa 1 on kuvattu taloudellisesta näkökulmasta strategian, kilpailukyvyn ja yrityksen perinteisessä tilinpäätösanalyysissä käytettyjen ulottuvuuksien yhteyttä.



Kuvio 1 Kilpailukyvyn ja taloudellisten tekijöiden suhteet (mukaiillen Lehtonen 2007, 37).

Kilpailukyvyllä ei ole määritelty yksiselitteistä kuvausta, mutta tässä tutkielmassa sillä tarkoitetaan yritystä, joka taloudellisten mittareiden valossa on pitkällä aikavälillä suoriutunut tehokkaasti ja kannattavasti toiminnastaan. Asiantuntijaorganisaatioista on tehty kohtalaisen vähän tutkimuksia tutkielman aihepiirissä, minkä takia tässä opinnäytetyössä analyysi perustetaan kaikille toimialoille päteviin standardoituihin tutkimuksiin.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkielman eteneminen

Tilinpäätöksistä lasketuilla taloudellisilla tunnusluvuilla voidaan ennustaa yritysten kykyä luoda kilpailukykyä, joskin tulokset siitä, mitkä tunnusluvut kuvaavat kilpailukyvyn luontia, ovat ristiriitaisia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi aiempia tutkimuksia taloudellisesta kilpailija-analyysistä osana strategista johdon laskentatoimea. Empiriaosuuden tavoitteena on soveltaa valittuja mittareita kuuden asiantuntijaorganisaation tilinpäätöksistä koostuvaan aineistoon. Empiirisen osuuden alussa esitellään tutkielmaan valitut taloudelliset mittarit, joita soveltamalla pyritään tunnistamaan analysoitavien kilpailijoiden liikkeitä sekä heikkouksia ja vahvuuksia.

Tutkielmassa on yksi päätutkimuskysymys, johon pyritään vastaamaan kolmen alatutkimuskysymyksen avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Miten valitun toimialan otoksen asiantuntijaorganisaatiot ovat pyrkineet säilyttämään kilpailuasemansa vuosina 2011–2014?

- *Miten aineiston yritykset ovat menestyneet suhteessa toisiinsa taloudellisen mittarein mitattuna?*
- *Mitkä tilinpäätösten erät tai tunnusluvut erottuvat yrityksen muiden vuosien tai muiden vertailtavien yritysten luvuista?*
- *Mitkä ovat tekijät joista eroavaisuudet voivat johtua?*

Opinnäytetyö on rajattu case-yrityksen kanssa harkinnan varaiseen joukkoon yrityksiä, jotka tarjoavat case-yrityksen kanssa samankaltaisia palveluita. Case-yrityksen näkökulmasta tutkielman tavoitteena on tuoda yrityksessä jo tehtävään kilpailijaseurantaan taloudellista näkökulmaa. Taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvan kvantitatiivisen analyysin perusteella saadaan objektiivista tietoa kilpailijoista, mutta sitä täydentämään tarvitaan kvalitatiivista tutkimusta rationalisoimaan ja parantamaan kvantitatiivisen analyysin selittävyttä (Rostek 2015, 18–19). Tässä tutkielmassa tilinpäätöksissä ilmeneviä muutoksia ja eroja pyritäänkin selittämään etsimällä kirjallisuudesta mahdollisia selityksiä mahdollisille tunnuslukujen vaihteluille.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön teoriaosa rakentuu Chris Guildingin vuonna 1999 määrittämien taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikoiden sekä aihetta koskevien tutkimuksien ympärille. Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkittavat yritykset noudattavat Suomen kirjanpitolakia, joten tilinpäätöstietoja koskevat teoriat ovat suomalaisia. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta määritellään empiirisen osuuden alussa opinnäytetyön mittauskohteet sekä linkitetään näihin Suomen kirjanpitolakia noudattaville yrityksille sopivat tilinpäätösanalyysin mittarit.

Teoriaosuuden aluksi taloudellinen kilpailija-analyysi asemoidaan osaksi strategisen johdon laskentatoimen tekniikoita. Samassa yhteydessä käydään läpi muutamia empiirisiä tutkimuksia taloudellisen kilpailija-analyysin käytöstä osana strategista johdon laskentatoimea. Lopuksi käydään läpi empiirisiä tutkimuksia taloudellisesta kilpailija-analyysistä.

2.1 Taloudellinen kilpailijaseuranta ja strateginen johdon laskentatoimi

Cadezin ja Guildingin (2007) mukaan strateginen johdon laskentatoimi syntyi 1980-luvulla vastaamaan perinteisen johdon laskentatoimen heikkouksiin, kuten lyhyeen suunnitteluajaväliin sekä taaksepäin katsovaan näkökulmaan. Strategisen johdon laskentatoimen pioneerina pidetään yleisesti Simmondsia, joka määritteli strategisen johdon laskentatoimen käsitteen sekä toi johdon laskentatoimeen tärkeän näkökulman: johdon laskentatoimen tulee olla myös ulospäin suuntautuvaa, ei vain sisäänpäin katsovaa (Cadez 2006; Cadez & Guilding 2007). Samoihin aikoihin johdon laskentatoimen piiriin liitettiin myös kilpailijaulottuvuus (ibid).

Yritykset eivät toimi markkinoilla yksin, vaan niiden toimintaan vaikuttaa muun muassa asiakkaiden, rahoittajien ja kilpailijoiden toiminta. Tietyissä olosuhteissa yhdelle toimialalla toimivalle yritykselle tapahtuva negatiivinen asia saattaa levitä muihin samalla alalla toimiviin organisaatioihin (Yu, Sengul, Lester 2008). Kilpailijoita tarkkailemalla yritys voi saada tietoa tällaisista mahdollisista toimialalla leviävistä negatiivisista vaikutuksista. Taloudellisen kriisin vallitessa yritykset saattavat muuttaa strategisia valintojaan muuttuneeseen ympäristöön vastatakseen sekä kilpailuetuaan ylläpitääkseen (Kunc & Bhandari 2011). Kilpailijoita tarkkaileva

yritys pystyy tarkkailemaan kilpailijoiden reaktiota tapahtumiin, ja saada selville kilpailijoiden strategisia liikkeitä.

Strategiaa voidaan harjoitella yrityksissä. Harjoittelu on kompromissi strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä, ja siinä apuna voidaan luoda erilaisia skenaarioita mahdollisista uhista sekä uhkiin reagoimisesta (Kunc & Bhandari 2011). Kilpailijoiden tilinpäätöksiä analysoimalla yritys pystyy arvioimaan kilpailijoiden strategisia valintoja jo toteutuneisiin muutoksiin, sekä arvioimaan mahdollisia tulevia valintoja. Samalla yritys voi pyrkiä tunnistamaan potentiaalisesti omaan toimintaan implementoitavat toimintatavat. Yritysjohto saa tietoa vaikeisiin tilanteisiin reagoimisesta, eikä ajaudu reaktiiviseen päätöksentekoon joka tuo uhkia liiketoiminnalle (Kunc & Bhandari 2011).

Yksi tapa tarkkailla kilpailijoita on noudattaa strategisen johdon laskentatoimeen kuuluvia taloudellinen kilpailija-analyysin tekniikoita. Yksimielisyyttä siitä, mitä strategisessa johdonlaskentatoimessa käytettävät tekniikat todella ovat, ei ole vielä saavutettu vaan keskustelu aiheesta jatkuu yhä (Cadez & Guilding 2007). Melko vakiintuneena määränä tekniikoita pidetään 16:sta tekniikkaa, jotka on esitelty taulukossa 1. Cadez ja Guilding (2008) jakavat tekniikat viiteen kategoriaan jotka ovat kustannuslaskenta; suunnittelu, kontrolli ja suorituskyvyn mittaaminen; strateginen päätöksenteko, kilpailija-analyysit sekä asiakasanalyysi. Kategoriat on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Strategisen laskentatoimen tekniikat (Cadez & Guilding 2008)

Kategoria	Tekniikka
Kustannuslaskenta	Toimintolaskenta (ABC), elinkaarilaskenta, laatukustannuslaskenta, tavoitekustannuslaskenta, arvoketjulaskentatoimi
Suunnittelu, kontrolli ja tehokkuuden mittaaminen	Benchmarking, integroitu suorituskyvyn mittaaminen
Strateginen päätöksenteko	Strateginen kustannusjohtaminen, Strateginen hinnoittelu, Brändin arvottaminen
Kilpailija-analyysit	Kilpailijoiden kustannusten arviointi, Kilpailijan aseman tarkkailu, kilpailijan tehokkuuden tarkkailu
Asiakasanalyysit	Asiakasanalyysi, asiakaskannattavuuslaskenta, Asiakas voimavarana

Yritykset hyödyntävät erilaisia tekniikoita päätöksenteossään. Cinquin ja Tenuicci (2010) tutkivat italialaisille yrityksille tehdyllä kyselytutkimuksella yritysten tarpeita strategisen johdon laskentatoimen tekniikoille. Tutkimuksen mukaan kilpailijaorientoituneet tiedot olivat erityisen tärkeitä strategisessa päätöksenteossa. Tilinpäätöksiin perustuva kilpailijaseuranta oli kyselyn vastaajien mukaan kolmanneksi käytetyin tekniikka, kilpailuasemoinnin ollessa toisena ja asiakasseurannan ensimmäisenä.

Vuonna 2007 Cadez ja Guilding tutkivat niin ikään kyselytutkimuksella strategisen johdon laskentatoimen tekniikoiden käyttöä Slovenialaisissa yrityksissä ja vertailivat tuloksia Australialaisista yrityksistä koostuvan verrokkiryhmän tuloksiin. Tutkimuksessa huomattiin, että kilpailijaorientoituneet tekniikat olivat aineistossa suosituimpia ja asiakasorientoituneet taas vähiten suosittuja. Lisäksi tuloksissa oli havaittavissa eroja Slovenian ja Australian välillä. Ero voi tutkimuksen mukaan indikoida sitä, että yleisestikin maiden välillä voi olla eroavaisuuksia tekniikoiden käytössä. Tulokset olivat samassa linjassa Cadezin (2006) vuotta aiemmin tekemän tutkimuksen kanssa, jossa vertailtiin eri toimialojen eroja strategisen johdon laskentatoimen

tekniikoiden käyttöä. Tutkimuksessa kilpailijaorientoituneet tekniikat osoittautuivat jälleen aineistossa suosituimmiksi. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että kilpailultaan kovilla toimialoilla tekniikoita käytettiin enemmän.

Hassan, Muhammad ja Zurina (2011) tutkivat millaisia kilpailijatietoja Malesialaisten teollisuusyritysten johto etsii strategisen johdon laskentatoimen avulla. Tutkimuksessa mitattiin strategisen johdon laskentatoimen kilpailijaseurannan tekniikoita, jotka jaettiin kilpailijoiden kustannusrakenteiden tutkimiseen, kilpailuaseman tunnistamiseen sekä tehokkuuden arviointiin. Hassan et al. toteavat tutkimuksessaan, että näytteessä aseman tarkkailu oli käytetyin taloudellisen kilpailijaseurannan kohde, toiseksi tärkein oli kustannuksien arviointi ja vähiten tärkein suorituskyvyn tarkkailu. Hassan et al. mittasivat tehokkuutta tutkimalla kilpailijoiden myyntiä, kannattavuutta sekä taseen varoja ja velkoja. Samanlaisia tehokkuuden mittareita sovelletaan myös tässä opinnäytetyössä.

2.2 Aikaisemmat tutkimukset taloudellisesta kilpailija-analyysista

Villalonga (2004) pyrki tutkimuksessaan empiirisesti testaamaan hypoteesin, jonka mukaan aineettomien resurssien määrä korreloi positiivisesti yrityksen kestävän kilpailuedun kanssa. Tuloksissa huomattiin, että kestäviä tuottoja kuvaavat tunnusluvut vaihtelevat toimialoittain sekä ajoittain. Tietyllä ajanjaksolla mitattuna tunnusluku saattaa siis heijastaa kestäviä tuottoja, mutta seuraavana ajanjaksona tulokset ovat negatiiviset. Tutkimuksen tulokset kuvaavatkin kirjanpitoon pohjautuvien tunnuslukujen tulkinnan ja yleistettävyyden vaikeutta.

Heinen ja Hoffjan (2005) tutkivat kilpailijoiden kustannuksien arvioinnin vaikutusta strategiseen päätöksentekoon, sekä omien kilpailijoihin liittyvien kustannuksien tuntemisen yhteyttä yrityksen menestymiseen käyttäen MARGA liiketoimintapeliä. Tutkimuksen mukaan kustannustasonsa kilpailueduista tietäminen vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, ja johtaa parempaan taloudelliseen menestymiseen.

Kunc ja Bhandari (2011) tutkivat ulkoisten taloudellisten kriisien vaikutusta yritysten strategisen päätöksenteon kehittymiseen. Kyselytutkimuksen tuloksissa todettiin, että taloudelliset mittarit

painottuivat taloudellisten kriisien aikana, mutta myös ei-taloudelliset mittarit kuten työnteon ja materiaalien tehokkuus nousivat suurempaan tarkasteluun.

Dickinson ja Sommers (2012) pyrkivät tutkimuksessaan tunnistamaan muuttujia, jotka mittaavat tulevaisuuden tuottavuutta indikoivia faktoreita. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään kaikille toimialoille sopiva malli, mutta tulokset eivät olleet yksiselitteisiä. Tuloksissa kuitenkin huomattiin, että aineettomat pääomat korreloivat joko positiivisesti tai negatiivisesti yritysten voittojen tai tappioiden kanssa. Aineettomilla pääomilla on kuitenkin tutkimuksessa havaittu tärkeä vaikutus yritysten kilpailuetuun.

Knudsen ja Lien (2014) pyrkivät kehittämään teorian yritysten strategiasta taantumissa sekä suhdannevaihteluissa, ja ovat tutkimuksessaan kiinnittäneet erityisesti huomiota tutkimus- ja kehitysinvestointeihin sekä työntekijä- ja organisaatiopääomaan. Tuloksien mukaan jotkut yritykset investoivat myös taantumissa työvoimaan ja organisaatioon, ja jotkut yrittävät suojata tutkimus- ja kehittämiskulujaan. Tutkimuksessa huomattiin, että jos yritys ei pysty rahoittamaan tutkimus- ja kehittämiskulujaan omalla pääomalla, tulee niiden rahoittamisesta vieraalla pääomalla hyvin kallista. Erityisesti huomattiin, että jos rahoitukseltaan vahvempi kilpailija pystyy alentamaan rahoitukseltaan heikomman tuottomarginaaleja, tulee se tekemään syvän loven heikomman kilpailijan tuleviin tutkimus- ja kehittämiskuluihin.

Yrityksen mittaavat toimintansa tasoa sekä taloudellisin kriteerein että ei-taloudellisin kriteerein, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja toimitusten onnistumisella (Kunc & Bhandari 2011). Taloudellisesti haastavina aikoina ei-taloudelliset mittarit voivat kuitenkin jäädä pienemmälle huomiolle ja toiminnot joutua kustannuksien suuren vähentämisen alle, kun yritysten tärkeimmäksi tavoitteeksi nousee taloudellisen suorituskyvyn ylläpitäminen sekä yrityksen toiminnassa pitäminen (Kunc & Bhandari 2011). Taloudellisen kriisin vaikutuksia yritysten talouteen ovat muun muassa lainoituksen kulujen kasvu, vähenevät tuotot ja innovaatioiden heikkenevät tulevaisuuden näkymät (Yu et al. 2008).

2.3 Kritiikki taloudellista kilpailija-analyysia kohtaan

Taloudellinen kilpailija-analyysi on vain osa kilpailija-analyysin kenttää. Taloudellisen kilpailija-analyysin yksi suurimmista heikkouksista on empiiristen tutkimustulosten puute (Lord 2007, 137). Strategisen johdon laskentatoimen tekniikoita tutkivat empiiriset tutkimukset ovat pitkälti kuvailevia kyselytutkimuksia, joiden perusteella pyritään hahmottamaan käytettyjen tekniikoiden suosiota yrityksissä (ibid). Lordin (2007, 150) mukaan empiiriset tutkimukset siitä, millaisia tuloksia tekniikoilla saavutetaan, ovat harvassa. Hän myös huomauttaa, että taloudellista kilpailija-analyysia toteuttavien yrityksen tahojen on oltava tiiviissä yhteydessä yrityksen muihin osastoihin saadakseen kriittisiä tietoja kilpailijoista.

Lordin (2007, 137) mukaan kirjanpidolliset lähteet ovat usein lyhytjänteisiä ja heijastavat menneisyyttä, kun strateginen päätöksenteko taas on pitkäjänteistä ja tulevaisuuteen suuntautuvaa. Lisäksi on huomioitava, että yritysten kirjanpito on pohjana muun muassa verotukselle ja voitonjaolle, ja sillä on siten muitakin tavoitteita kuin heijastaa totuudenmukaisesti yrityksen toimintaa. Cadez (2006) kritisoi, että tieteellisessä keskustelussa esille nousseet strategisen johdon laskentatoimen tekniikat eivät perustu johdon tarvitsemaan informaatioon. Hänen mukaansa tekniikat ovat enemmänkin sellaisia perinteisen johdon laskentatoimen tekniikoita, jotka ilmentävät strategisia ulottuvuuksia. Cadez myös toteaa, että muutamat hänen tutkimistaan 19:sta listatusta tekniikasta ovat päällekkäisiä.

Strategisen johdon laskentatoimen kilpailijaseurannasta on tehty vähän empiiristä tutkimusta (Lord, 1996). Useat aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista ovat haastattelututkimuksia. Haastattelututkimuksissa vastaukset perustuvat vastaajien omiin arvioihin kysytyistä asioista. Heinen ja Hoffjan (2005) huomauttavat, että useimmissa empiirisissä tutkimuksissa vastaajina ovat taloudellisen kilpailija-analyysin ammattilaiset eli tiedon tuottajat, eivätkä varsinaiset informaation käyttäjät, jolloin todelliset tiedon vaikutukset päätöksentekoon eivät heijastu täysin tutkimustuloksiin. He lisäksi huomauttavat, että jotta kilpailijoiden kustannuksien tiedoista olisi päätöksenteossa hyötyä, tulisi tietoja ylläpitää jatkuvasti ja systemaattisesti sekä todella hyödynnettävä päätöksenteossa huolimatta tiedon ylläpidon kustannuksista.

Villalonga (2004) huomauttaa, että yritysten ei tarvitse raportoida kaikkia kulujaan yhdenmukaisella tavalla, mikä johtaa kompromisseihin tilinpäätöstiedoista laskettavien muuttujien suhteen. Hän lisäksi huomauttaa, että taloudelliset tunnusluvut kuvaavat vain osittain niitä asioita joita ne sanovat mittaavansa, eivätkä siis heijasta täysin kuvaamaansa todellisuutta. Kundsén ja Lien (2014) huomauttavat, että kansainvälisistä yrityksistä koostuvissa otannoissa tilinpäätöskäytännöt eri maiden välillä vaihtelevat, ja siksi tuloksien vertailtavuus heikkenee.

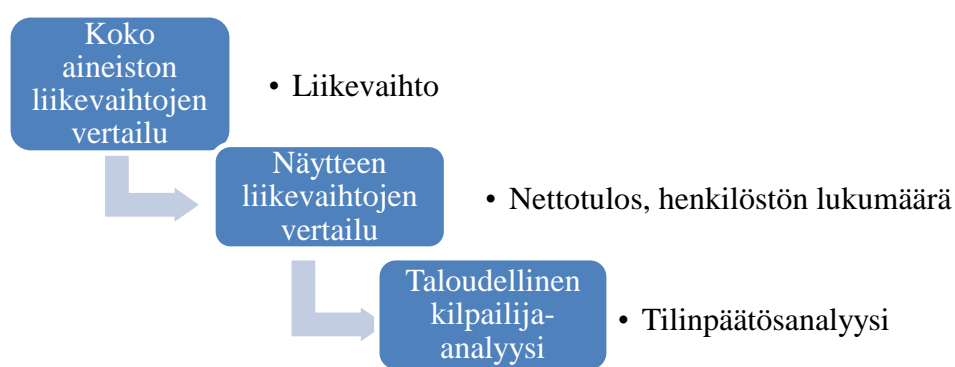
Tilinpäätökset heijastelevat yrityksen reaali maailmaa taloudellisessa muodossa. Salmen (2006, 141–143) mukaan tilinpäätösanalyysissä on kuitenkin heikkouksia ja ongelmia johtuen siitä, että tilinpäätökset juonnetaan kirjanpidosta jonka laatimisessa on voitu hyödyntää harkinnanvaraisuutta. Virallisiin tilinpäätöksiin tehtävien oikaisujen avulla yrityksen tilinpäätöstä muokataan niin, että kirjanpidossa tehtyjen harkinnanvaraisten valintojen muutokset eliminoidaan ja tilinpäätöksestä saadaan analysoijan tarpeita paremmin palveleva (YTN 2015, 7). Tämän tutkielman aineiston oikaisemista hankaloittaa tilinpäätöstietojen vähäisyys, joka johtuu siitä, että analysoidtavat yritykset ovat yksityisiä osakeyhtiöitä. Verrattuna esimerkiksi julkisiin osakeyhtiöihin, yksityisiltä ei vaadita yhtä tarkkoja tilinpäätöstietoja.

Salmi (2006, 141-143) huomauttaa, että harkinnan varaisuuden johdosta kirjanpidossa näkyvät vain liiketapahtumat, eivätkä esimerkiksi aineettomat varat yleensä näy tilinpäätöksissä niiden koko arvon edestä. Ongelmista huolimatta tilinpäätöksistä saatava informaatio on objektiivisempaa kuin esimerkiksi yksittäisten henkilöiden henkilökohtaiset mielipiteet ja sitä kautta hankittu laadullinen tieto. Kestävien tuottojen saavuttamisessa jotkut teoriat painottavat aineettomia resursseja kuten asiakastyytyväisyyttä ja työntekijöiden hiljaista tietoa (Villalonga 2004). Taloudellinen kilpailija-analyysi painottaa numeerista tietoa, ja siten yksi sen heikkouksista on aineettomien resurssien kuvaamisen heikkous.

Liiketapahtumia kirjatessa voidaan oman harkinnan mukaan esimerkiksi pienentää tai kasvattaa tulosta. World Economic Forum (2015) kilpailuindeksin mukaan Suomessa kirjanpito- ja raportointistandardien ohjaavuus on maailman toiseksi vahvin, kun se Etelä-Afrikassa on kaikkein vahvin. Suomessa kilpailijoiden tilinpäätöstiedot ovat siis tiukasti valvottuja, ja näin ollen niiden käyttö kilpailija-analyysin lähteenä on luotettava lähde.

3 EMPIIRINEN KILPAILIJA-ANALYYSI

Empiirinen osuus jakaantuu kolmeen vaiheeseen. Tutkielman rakenne ja vaiheiden pääasialliset sisällöt on kuvattu kuviossa 3. Ensimmäisessä osassa toteutetaan toiminnan laajuutta kartoittava taloudellinen toimiala-analyysi. Toisessa osassa taloudellisen toimiala-analyysin sekä case-yrityksessä aiemmin toteutettujen kilpailija-analyysien pohjalta valitaan toimiala-analyysiin otoksesta kohdennettu osajoukko, jolle toteutetaan tarkempi toiminnan laajuutta ja kannattavuutta kuvaava analyysi. Empiirinen osuus painottuu viimeiseen vaiheeseen, jossa edellisistä vaiheista saatujen tulosten perusteella valitaan muutama yritys, jolle toteutetaan tarkempi tilinpäätösanalyysi.



Kuvio 2 Tutkielman rakenne

Empiirinen aineisto koostuu julkisista lähteistä kerätyistä tiedoista. Kokoaineiston liikevaihtojen vertailun aineisto koostuu 111:n case-yrityksen kanssa valitun yrityksen liikevaihtoista neljältä vuodelta. Alkuperäinen aineisto koostui joukosta aiemman kilpailija-seurannan kohteita, mutta listasta karsittiin pois kohteita niin, että kaikki aineiston yritykset ovat toiminnassa olevia yksityisiä osakeyhtiöitä. Näin aineistosta poistettiin muun muassa erilaiset järjestöt ja konkurssin tehtet toimijat. Aineisto on valittu case-yrityksen kanssa niin, että siinä on mukana samoja palveluja tarjoavien kilpailijoiden lisäksi läheisillä toimialoilla toimivia kilpailijoita. Koko aineiston kohdalla kerättiin vain liikevaihdon tiedot, sillä näytteeseen kohdistuvassa liikevaihtojen vertailussa näytteeseen valittavien yritysten valintaan vaikuttavilla tekijöillä oli taloudellisia lukuja suurempi painoarvo.

Tutkielmaan on haettu tietoja vuosilta 2011–2014, mutta koko aineiston liikevaihtojen vertailun ja näytteen liikevaihtojen vertailun suhteen aineistossa on puutteita, sillä kaikilta yrityksiltä ei löydetty jokaiselta vuodelta haluttuja lukuja. Puutteet eivät kuitenkaan laske tutkimuksen

luotettavuutta, sillä tilinpäätösanalyysiin valittujen yritysten valinnassa aiemmin toteutettu kilpailijaseuranta painoi tilinpäätöstietoja enemmän.

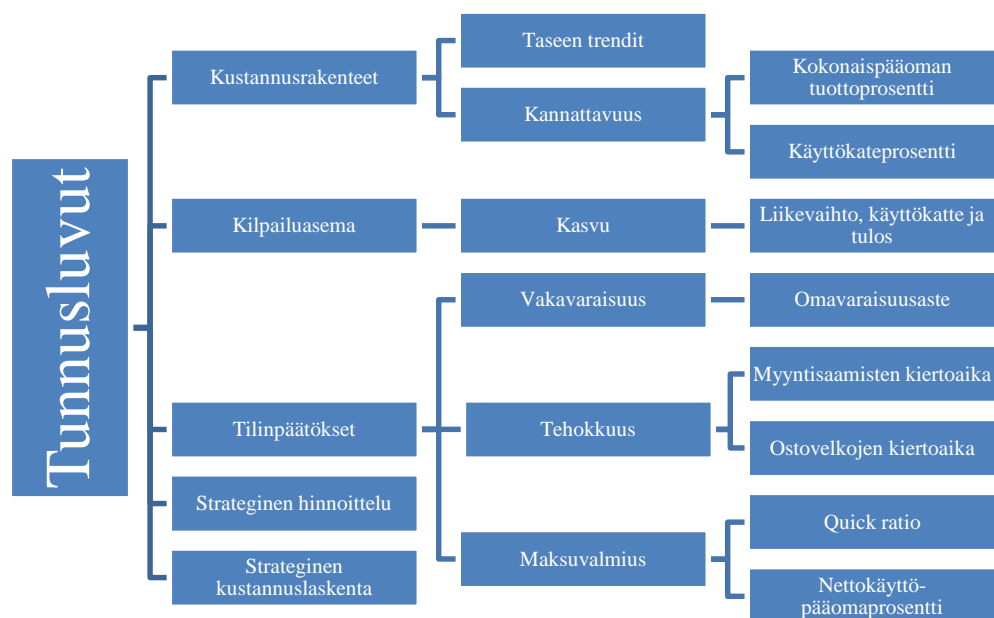
Kerätessä kilpailijoiden tietoja kävi ilmi, että useat kilpailijat olivat tunnettuja aputoiminimellään, tai aikaisemmin käytössä olleella nimellä. Toimiala-analyysia varten laskentataulukon kerättiin siksi valittujen tilinpäätöstietojen lisäksi kilpailijoiden virallinen nimi, y-tunnus sekä TOL-numero (toimialanumero) aineiston yhdenmukaistamiseksi tulevaa kilpailijaseurantaa varten. TOL-numeroihin perustuvaa toimialan keskiarvoihin vertailua ei ole tässä opinnäytetyössä hyödynnetty, sillä toimiala-analyysien yritykset toimivat useassa eri TOL-luokassa, ja samoissa TOL-luokissa toimivat yritykset tuottavat erilaisia palveluita. Tutkielmassa tunnuslukuja vertaillaan aineiston kesken sekä Yritystutkimuksen (YTN) ohjearvoihin.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivista, sillä tutkimusjoukko on niin pieni, ettei tilastollista merkittävyyttä ole saavutettavissa. Analyyseja varten aineistosta on laskettu kvantitatiivisia muuttujia eli tunnuslukuja. Muuttujat ovat pääosin suhteellisia arvoja, joiden perusteella aineistoa on rajattu seuraavia analyysivaiheita varten. Koko aineiston liikevaihtojen vertailussa ja suppeassa toimiala-analyysissa lukuja on käsitelty laskentataulukon avulla. Analyysin tavoitteena on tuottaa case-yritykselle olennaista tietoa kilpailijoista, sekä selittää analyysissa käytetyt tunnusluvut niin, että myös aiheeseen perehtymätön lukija voi ymmärtää niiden sisällön. Analyysi perustuu tilinpäätöksiin, joiden perusteella saadaan objektiivista tietoa kilpailijoista perustuen menneisyyden lukuihin. Numeerista tietoa täydentämään tarvitaan kvalitatiivista tutkimusta rationalisoimaan ja parantamaan kvantitatiivisen tiedon reliabiliteettia (Rostek 2015, 18–19). Tunnuslukuja linkittäminen laadullisiin lähteisiin tuo analyysiin syvyyttä ja lisää sen käytettävyyttä, mutta tässä opinnäytetyössä laadulliset ominaisuudet perustuvat tilinpäätösanalyysin teoriasta nouseviin teoreettisiin mahdollisuuksiin.

3.1 Tutkielman mittarit ja mittauskohteet

Tässä opinnäytetyössä taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikat luokitellaan Guildingin (1999) määrittelemien tekniikkaryhmien mukaan, joita Guilding on tunnistanut viidessä kategoriassa (kuvio 2). Tässä tutkielmassa kategorioiden mittauskohteina käytetään perinteisen tilinpäätösanalyysin mittauskohteita ja tunnuslukuja. Analyysiin valitut mittauskohteet on valittu

niin, että ne kuvaavat aineiston ominaisuuksia taloudellisten toimintaedellytyksien osalta. Analyysissa käytetään sekä tunnuslukujen analysointia että trendianalyysia, eli eri vuosien välisten erojen muutoksien analysointia. Näin pyritään saavuttamaan kattava näkökulma yritysten toiminnasta, sekä taloudellisista valmiuksista. Tunnusluvut on laskettu Yritystutkimuksen (YTN) ohjeiden mukaan, ja tunnuslukujen laskentakaavat on kerrottu liitteessä 1.



Kuvio 3 Taloudellisen kilpailija-analyysin kategoriat, mittauskohteet sekä mittarit

Ensimmäinen Guildingin (1999) määrittelemistä kilpailija-analyysin tekniikkaryhmistä on kilpailijan kustannusrakenteiden ja yksikkökustannusten arviointi. Kustannusten arvioinnille on annettu tutkimuksissa paljon huomiota johtuen teknologisten investointien kasvavasta kehityksestä (Cadez & Guilding 2007, 132–133; Guilding 1999). Tässä tutkielmassa kilpailijoiden kustannusrakenteita pyritään kartoittamaan kannattavuuden tunnuslukujen sekä taseessa näkyvien pysyvien ja vaihtuvien vastaavien suhteiden kehitystä. Kilpailijoiden kustannusrakenteita tutkimalla pyritään hahmottamaan kilpailijoiden taloudellista joustavuutta sekä valmiuksia tulevaisuuden tulojen tuottamiseen.

Kustannusrakenteita analysoitaessa opinnäytetyössä tutkitaan aineiston kannattavuuden tunnuslukuja, eli pyritään selvittämään hallitsevatko aineiston yritykset kustannuksensa suhteessa tuloihin. Kannattavuus mittaa sitä, kuinka hyvin yritys pystyy tuottamaan operatiivisella

liiketoiminnalla tuloja suhteessa käytettyihin menoihin, ja se kertoo yrityksen pitkän aikavälin tulontuottamiskyvystä (Kallunki 2014, 83-84). Kannattavuutta mitataan usein kateluvuilla, jotka muodostetaan jakamalla haluttu tuloslaskelman erä liikevaihdolla (Kallunki 2014, 91). Kateluvut kertovat, paljonko palveluiden myyntihinnasta jää yritykselle voittoa kustannusten jälkeen (Kallunki 2014, 91). Tutkielmassa käytettyjä katelukuja ovat kokonaispääoman tuotto prosentti sekä käyttökate prosentti. Katelukujen ollessa toimialaan eli samanlaisiin kustannusrakenteisiin suhteutettuna korkeita, ne kuvaavat vahvaa hinnoitteluvoimaa sekä tehokasta kustannusten hallintaa (Kallunki 2014, 91). Vuosien kuluessa vahvistuvat kateluvut kertovat kannattavasta liiketoiminnasta, kun taas heikkenevät kateluvut kertovat hinnoitteluvoiman häviämisestä (Kallunki 2014, 91). Yhdessä heikkenevien katelukujen kanssa kiinteiden kulujen kasvava suhteellinen osuus liikevaihdosta kertoo hinnoitteluvoiman heikkenemisestä (Kallunki 2014, 103).

Toinen taloudellisen kilpailijaseurannan tekniikkaryhmä on kilpailijoiden kilpailuaseman seuranta, jonka mittareita voivat olla esimerkiksi myynti, markkinaosuus ja volyymit, ja joita analysoimalla voidaan arvioida kilpailijan asemaa toimialalla (Guilding 1999). Tässä opinnäytetyössä kilpailuasemaa analysoidaan kasvun mittareiden kautta. Yrityksen kasvu on arvoa luovaa, kun siihen tarvittava sitoutunut pääoma tuottaa enemmän kuin on kustantanut yrityksen säilyttäessä terveen pääomarakenteen (Kallunki 2014, 112). Tässä opinnäytetyössä kasvua tarkastellaan yritysten liikevaihdon, käyttökateen ja tuloksen trendianalyysillä, sekä liikevaihdon muutosprosentilla ja käyttökateprosentilla. Erityisesti orgaanisesti, eli ilman yritysostoja kasvava yritys pystyy luomaan omistajilleen lisäarvoa (Kallunki 2014, 111). Tarkemmin pyritään analysoimaan myös sitä, miten kasvu on muodostettu. Tutkielmassa pyritään ensinnäkin tunnistamaan kasvun suunta, ja toisekseen miten se on rakentunut. Esimerkiksi vaihto-omaisuuden ja lyhytaikaisten saamisten kasvaminen liikevaihdon myötä saattaa kertoa liiketoiminnan kasvun aiheuttamasta käyttöpääoman hallintaongelmasta, joka aiheutuu kun prosesseihin sitoutuneita varoja ei saada muutettua tarpeeksi nopeasti takaisin kassavaroiksi (Salmi 2006, 130). Tutkielmassa pyritäänkin ottamaan kantaa myös siihen, miten aineiston tekemät taloudelliset valinnat voivat vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn tulevaisuudessa.

Kolmas taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikkaryhmä on tilinpäätöksiin perustuva kilpailijoiden arviointi, jossa keskitytään myynnin ja tuottotason trendien sekä omaisuuden ja

velkojen seuraamiseen (Guilding 1999). Tämän tutkielman aineistona toimivat juuri julkiset tilinpäätöstiedot. Tekniikan alle on valittu vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja tehokkuuden mittarit.

Vakavaraisuuden mittareita ovat nettotulos, taseen omavaraisuusaste sekä kokonaispääomantuotto prosentti. Vakavaraisuus kuvaa yrityksen kykyä selviytyä maksuvelvoitteistaan pitkällä aikavälillä, sekä yrityksen kykyä hyödyntää vieraan pääoman vipuvaikutusta sopivalla rahoitusriskillä (Kallunki 2014, 115). Vakavarainen yritys pystyy ottamaan velkaa niin, että sen liiketoiminnan kokonaisriski pysyy maltillisena (Kallunki 2014, 115). Kokonaisriski muodostuu suhdannemuutosten aiheuttamasta liikeriskistä, sekä suuren velkataakan tuomasta rahoitusriskistä (Kallunki 2014, 115). Tutkielmassa vakavaraisuutta kuvataan omavaraisuusasteella sekä käyttöpääomaprozentilla. Käyttöpääomien arvot kuvaavat juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan rahoituksen määrää, ja niiden kiertonopeudet taas maksuvelvoitteiden ja –saamisten tehokkuutta (YTN 2015, 69-70). Omavaraisuusaste mittaa koko yrityksen toiminnan kannalta pääomarakennetta ja kertoo kuinka paljon yritys on rahoittanut toimintaansa omalla pääomalla (Kallunki 2014, 120; Salmi 2006, 187).

Maksuvalmius kertoo yrityksen kyvystä selviytyä jatkuvasti maksuvelvoitteista, eli sen rahoituksen riittävydestä lyhyellä aikavälillä (Kallunki 2014, 123). Tutkielmassa maksuvalmiutta mitataan quick ratio-tunnusluvulla sekä nettokäyttöpääomaprozentilla. Quick ratio kertoo, kuinka suuren osuuden lyhytaikaisista maksuvelvoitteista yritys pystyisi maksamaan tilinpäätöshetken varoilla (Kallunki 2014, 123). Nettokäyttöpääoma muodostuu yrityksen lyhytaikaisten varojen ja velkojen erotuksesta. Nettokäyttöpääomaprocentti kertoo, paljonko liikevaihdosta on muodostunut nettokäyttöpääomasta (Kallunki 2014, 127). Tehokkaalla yrityksellä nettokäyttöpääomaprocentti ei kasva liikevaihdon mukana (Kallunki 2014, 127). Negatiivinen nettokäyttöpääoma on huolestuttava yrityksen rahoituksen saamisen kannalta, mutta vahvan markkina-aseman omaava yritys voi luottaa siihen, että se saa myös haastavissa tilanteissa lyhytaikaista rahoitusta (Niskanen & Niskanen 2003, 121).

Taloudellista tehokkuutta mitataan myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudella. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, minkälaisilla maksuajoilla asiakkaat maksavat laskut

yritykselle (Salmi 2006, 214). Mitä pidempi ostovelkojen kiertoaika on, sitä tehokkaammin rahoituslähde on käytössä (Salmi 2006, 216). Tutkielmassa tehokkuuden luvut ovat mielenkiintoisia, koska luotettavaa tietoa muutoin yritysten keinoista neuvotella itselleen paremmat lainaehdot ei ole saatavilla.

Kaksi viimeistä Guildingin (1999) määrittelemää taloudellisen kilpailija-analyysin tekniikkaryhmää ovat strateginen hinnoittelu ja strateginen kustannuslaskenta. Strategista hinnoittelua tutkittaessa tarkkaillaan kilpailijan reaktioita hintamuutoksiin, hinnan joustavuutta, markkinakasvua, suurtuotannon mittakaavaetuja ja kokemusta (Guilding 1999). Strategista hinnoittelua ei tutkita tässä tutkielmassa koska tekniikkaryhmän mittarit vaatisivat tuekseen muitakin kuin tilinpäätöksistä saatavia tietoja. Strateginen kustannuslaskenta taas keskittyy strategiseen ja markkinainformaatioon perustuvaan kustannusdatan hyödyntämiseen niin, että kehitetään ja tunnistetaan parempaa kilpailuetua luovia strategioita (Guilding 1999). Tekniikkaryhmään vaikuttavat yrityksen johdon tavat käyttää taloudellisesta kilpailija-analyysistä saatuja tietoja päätöksen teossa, eikä sitä käsitellä tutkielmassa aiheen laajuudesta johtuen.

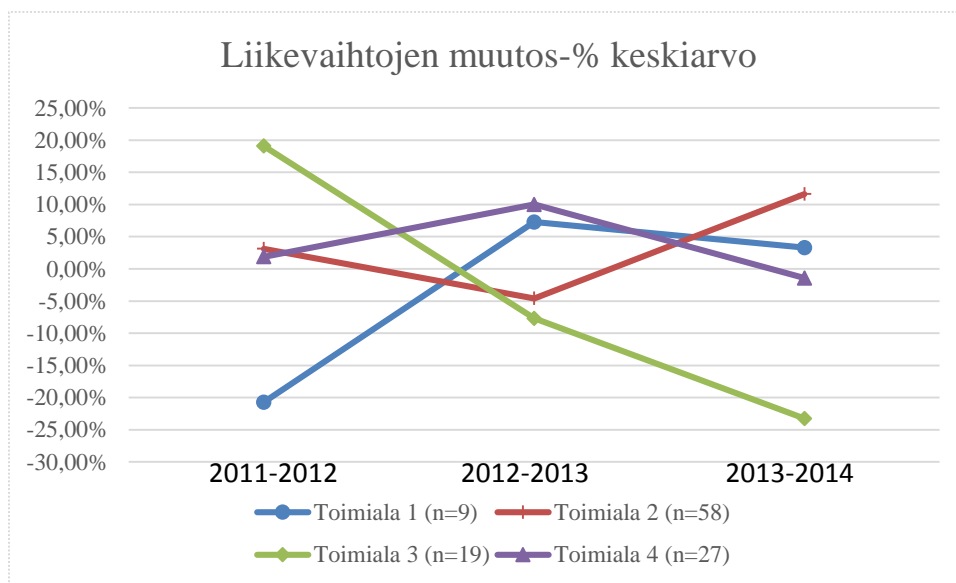
3.2 Koko aineiston liikevaihtojen vertailu ja näytteen liikevaihtojen vertailu

Koko aineiston liikevaihtojen vertailun tavoitteena on havaita mahdolliset liikevaihtojen kasvut ja volyymin siirtymät case-yritykselle olennaisissa yritysryhmissä. Jos läheisellä toimialalla liikevaihdot kasvavat pitkällä aikavälillä, on yritykselle hyvä pohtia mahdollisuuksia laajentaa palvelutarjontaansa kyseiselle toimialalle. Toimiala-analyysiin kerättiin valittujen kilpailijoiden liikevaihtoja Voitto+-tietokannasta, Talouselämän yrityshausta sekä Kauppalehden yrityshausta. Liikevaihdot ovat oikaisemattomia.

Yritykset luokiteltiin neljään toimialaryhmään perustuen kirjoittajan omaan harkintaan ja yritysten internetsivulta saataviin tietoihin. Useat yritykset tarjoavat monia palveluita, ja näin ollen yritykset kohtaavat samat kilpailijat useilla eri markkinoilla (Yu & Cannella 2013). Myös tutkielman case-yritys sekä useat valituista kilpailijoista tuottavat monia palveluita, ja kilpailijoiden luokitteluun päätoimen mukaan oli haastavaa. Jaottelut toimialoihin tehtiin kuitenkin niin, että yritykset sijoitettiin harkitusti toimialaluokkaan sen mukaan, minkä katsottiin olevan yritykselle tärkein palvelu.

Tutkielman yritysten toiminta on vahvasti sidoksissa Suomeen, joten kansainvälisen kilpailun ilmaantuminen on toistaiseksi epätodennäköistä. Toisaalta osa kilpailijoista kuuluu monikansalliseen konserniin, jotka pystyvät esimerkiksi konserniavustuksilla siirtämään tuottavimmilta markkinoilta tukia Suomen markkinoilla toimivalle yritykselle. Tutkielman yritykset toimivat toimialla, johon suhdannevaihtelut vaikuttavat voimakkaasti. Korvaavien palveluiden uhka on huomioitu tässä tutkielmassa keräämällä läheisillä toimialoilla toimivien kilpailijoiden liikevaihtoista eli liiketoiminnan kasvusta tietoja.

Kuvioon 4 on kerätty toimialaryhmien keskimääräiset liikevaihdon muutosprosentit. Yritysten määrät ryhmissä vaihtelevat suuresti, ja ryhmien sisältämien yritysten määrät on kerrottu kuviossa.. Ainoa liikevaihtoaan kasvattanut ryhmä on ryhmä 2, jossa yritysten lukumäärä on huomattavasti muita ryhmiä suurempi. Case-yritys on sijoitettu ryhmään 1, jossa yritysten lukumäärä on kaikkein pienin. Case-yritys tuottaa lisäksi ryhmän 3 palveluja.



Kuvio 4 Liikevaihtojen muutosprosentin keskiarvot toimialoittain

Koko aineiston liikevaihtojen vertailun perusteella voidaan todeta, että suhdannevaihteluilta suojautuakseen case-yritys voisi harkita palveluiden tarjonnan painopisteen siirtämistä ryhmän 3 palveluista ryhmän 2 palveluihin. Ryhmän 2 liikevaihdon muutokset ovat olleet päin vastaisia ryhmän 1 muutoksiin nähden, mikä kertoo kysynnän reagoivan eri tavalla suhdannemuutoksiin.

Koko aineiston liikevaihtojen vertailun pohjalta valittiin harkinnan varaisen otannan perusteella 29 yritystä näytteeseen, jolle toteutettiin jälleen liikevaihtojen vertailu. Näytteen liikevaihtojen vertailun avulla tunnistetaan valitun osajoukon kannattavuuden tasoja nettotulosta ja henkilöstön lukumäärää analysoimalla. Positiivinen nettotulos kertoo, että toiminta on ollut kannattavaa. Henkilöstön määrän muutokset taas kertovat sen, miten mahdollinen kasvu on muodostettu, ja onko tulevilta vuosilta odotettavissa lisää kasvua. Lisäksi henkilöstön lukumäärän avulla tunnistetaan sitä, onko nettotulos rakennettu lisääntyneellä työvoimalla vai sen karsimisella. Valitut kilpailijat ovat pääsääntöisesti ryhmästä 1, mutta jokainen ryhmä on tasaisesti edustettuna. Näytteen liikevaihtojen vertailun tiedot toimivat case-yrityksen päätöksenteon tukena siinä, mitkä yritykset valitaan varsinaiseen tilinpäätösanalyysiin. Näitä ei siten tutkielmassa käsitellä enempää.

3.3 Taloudellinen kilpailija-analyysi

Näytteen liikevaihtojen vertailun sekä aiemmin toteutetun kilpailijaseurannan avulla aineistosta valittiin case-yrityksen toimesta kuuden yrityksen harkinnanvarainen näyte, jolle toteutettiin varsinainen taloudellinen kilpailija-analyysi. Syvällisempää taloudellisesta kilpailija-analyysia varten valitut yritykset ovat case-yritys, neljä ryhmän 1 kilpailijaa, sekä yksi ryhmän 4 kilpailija. Kaikki valitut kilpailijat tarjoavat ainakin yhtä samaa palvelua case-yrityksen kanssa.

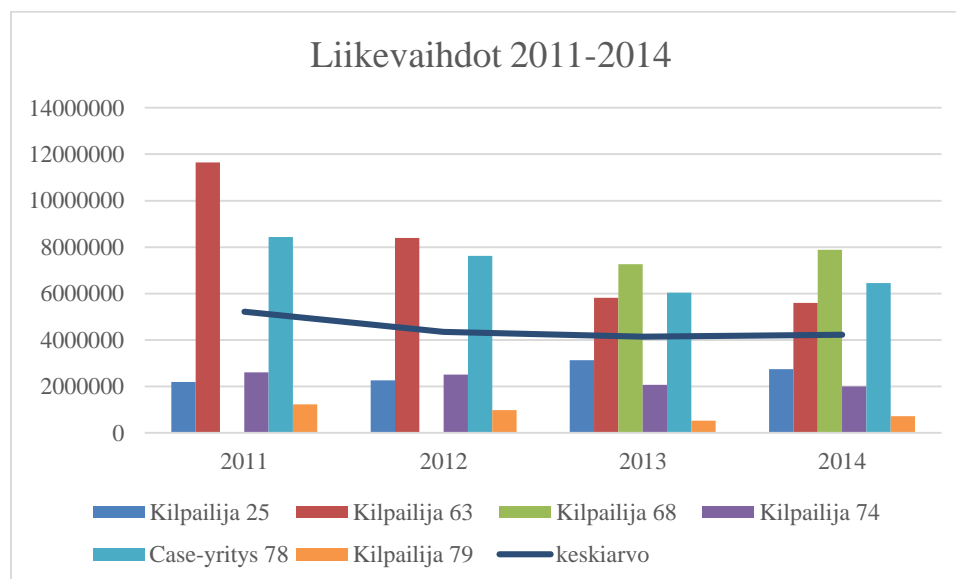
Yritysten tilinpäätöstiedot haettiin Patentti- ja rekisterihallituksen tietokannasta. Kaikki taloudellisen kilpailija-analyysissa esitetyt luvut ovat oikaistuista tilinpäätöksistä. Tilinpäätöstietoja oikaistiin YTN:n ohjeilla, sekä hyödyntäen Lappeenrannan teknillisen yliopiston yliopisto-opettaja Antero Tervosen yleisiä ohjeita. Tunnusluvut on valittu ottaen huomioon suppeiden tilinpäätöstietojen rajoitukset. Taloudellisen kilpailija-analyysin aineisto koostuu kuuden yksityisen osakeyhtiön julkisista tilinpäätöstiedoista. Kaikki tilinpäätökset olivat kululajikohtaisia.

Tilinpäätösanalyysissa valittujen kohteiden tilinpäätöstiedot on viety kirjoittajan harkinnan mukaan Navita-ohjelmistoon tilinpäätöstietojen oikaisua varten, jonka jälkeen analyysi perustuu Navita-ohjelmiston tunnuslukuihin. Navita-ohjelmiston laskemat tunnusluvut on tarkistettu laskemalla tunnusluvut manuaalisesti ja vertailemalla saatuja vastauksia. Navita-ohjelmistossa

käytettiin Tervosen (2015) YTN:n ohjeiden pohjalta muokkaamaa pohjaa, joka muun muassa oikaisee eriä syötettyjen tietojen mukaan automaattisesti, sekä laskee tunnusluvut oikaistujen tietojen perusteella YTN:n ohjeiden mukaisesti.

Kirjoittaja teki automaattisten oikaisujen lisäksi muutamia manuaalisia oikaisuja, joita vaativia eriä ei ilmennyt paljoa tilinpäätöksissä. Liiketoiminnan muissa tuotoissa ja koroissa YTN:n (2015) ohjeiden mukaan kaikki korot, velat ja vastaavat erät oletettiin korollisiksi. Liiketoiminnan muita tuottoja ja kuluja ei oikaistu manuaalisesti, sillä ne eivät olleet luonteeltaan satunnaisia ja oikaisujen vaikutukset nettotulokseen olisivat olleet vähäiset, eli pääsääntöisesti alle 10 prosenttia nettotuloksesta, ja korkeintaan 20 prosenttia siitä (Tervonen 2015). Taseista oikaistiin manuaalisesti vain kilpailijan 63 kohdalla annetut konserniavustukset.

Tutkielman yritykset ovat yksityisiä osakeyhtiöitä, ja niille ominaiseksi pyrkimykseksi voidaan katsoa tuloksen minimoiminen verotettavan osuuden pienentämiseksi, mutta toisaalta omavaraisuusasteen korkeana pitäminen velkojen korkojen alhaalla pitämiseksi. Aineiston yrityksille vuodet 2012 ja 2013 olivat yleisesti hankalia, ja kasvun mittarit laskivat. Vuonna 2014 kaikkien toiminta on kasvanut edellisvuodesta.



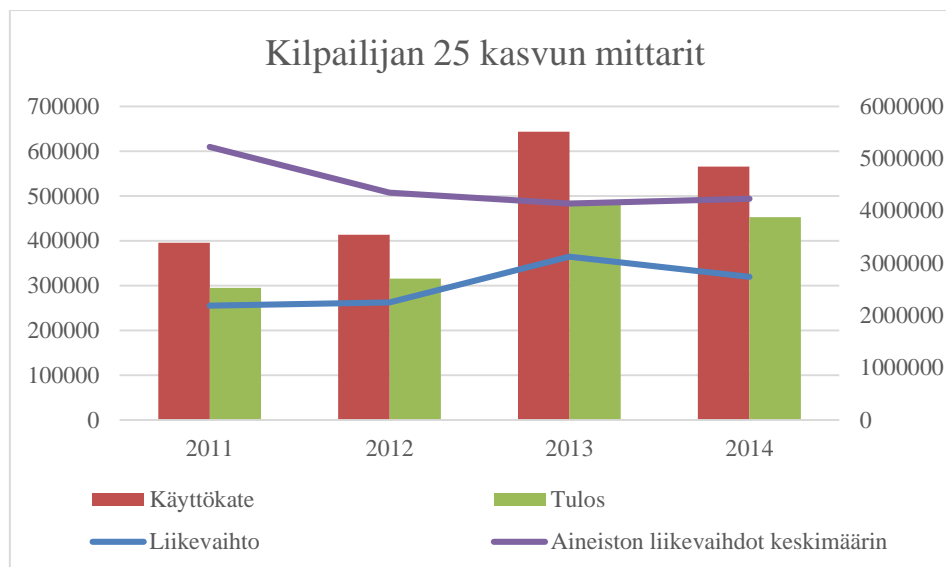
Kuvio 5 Liikevaihdot 2011–2014 (keskiarvon n= 5: 2011 & 2012, n=6: 2013 & 2014)

Aineiston yritysten kokoluokat vaihtelevat suuresti. Kuviossa 5 on kuvattu aineiston liikevaihtoja. Kuvioista nähdään, että kilpailija 63, kilpailija 68 ja case-yritys ovat liikevaihdollaan mitattuna aineiston keskiarvoa suurempia. Kilpailija 25, kilpailija 74 ja kilpailija 79 ovat liikevaihdoltaan keskiarvoa pienempiä. Suurin osa taloudellisen kilpailija-analyysin yrityksistä kuuluu ryhmään 1, mutta kilpailija 25 kuuluu ryhmään 3. Tutkielman kattama ajanjakso on mielenkiintoinen tutkielman kannalta, sillä vuoden 2011 tiedoissa on nähtävissä vielä jäämiä yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta ennen vuoden 2012 taloudellisesti haastavaa vuotta. Vaikutus näkyy aineistossa vuosina 2012 ja 2013 liikevaihtojen tippumisena. Viimeisimpänä tarkasteluvuonna 2014 aineistossa on näkyvissä reaktiot haastavaan vuoteen.

3.3.1 Kilpailija 25

Kilpailija 25 on pieni mutta kasvava yritys. Yrityksen ansaintapohja eroaa muusta aineistosta kahdella tapaa. Ensinnäkin yritys ei tuota yhtä muulle aineistolle tärkeää palvelua. Toisekseen muista poiketen kilpailija 25 mainitsee toimialakseen asiantuntijapalveluiden lisäksi kiinteän ja irtaimen omaisuuden kauppaamisen. Muilla tutkimuksen yrityksillä ei ole ostoja eikä varastoja, eikä yritys ei kerro internet-sivuillaan, millaista omaisuutta se liiketoiminnassaan hallinnoi. Eroista johtuen kilpailijan 25 kehityksen trendit eroavat hieman muun aineiston profiileista. Jos tilinpäätöksistä ei huomioida ostoja ja varaston muutoksia, ovat muutokset maltillisempia, mutta tutkielmassa nämä on sisällytetty analyysin arvoihin, sillä niiden poistaminen kaikista tilinpäätösten eristä luotettavalla tavalla ei ollut mahdollista annetuin tiedoin.

Kuviossa 6 on kuvattu kilpailijan 25 kasvun mittarit. Liikevaihto on esitetty janana, jonka arvot ovat oikeanpuoleisella akselilla. Käyttökateen ja tuloksen arvot luetaan vasemmanpuoleiselta akselilta. Vastaavasti menetellään muidenkin myöhemmin analysoitavien yritysten kohdalla. Kuvioista 6 nähdään, että kilpailijan 25 liikevaihdon kehitys on ollut positiivista, mutta vuonna 2014 kasvu on ollut negatiivista. Kilpailija 25 on tutkimusaineistosta ainoa, jonka liikevaihto oli korkeimmillaan vuonna 2013. Vuonna 2013 yrityksen ostot ja varasto kasvoivat rajusti, eli ainakin osittain vuoden 2013 kasvu on muodostunut muista kuin asiantuntijapalveluista.



Kuvio 6 Kilpailijan 25 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Kilpailijan 25 kulurakenne on melko joustamaton, mutta kannattavuuden luvut, sekä taseen erät ovat hyvällä tasolla ja mahdollistavat terveen kasvun. Tuloslaskelmassa liiketoiminnan tuotot ja kulut ovat muuttuneet tasaisesti suhteessa liikevaihtoon. Henkilöstökulut ja ulkopuoliset palvelut ovat kasvaneet myös vuonna 2014, vaikka liikevaihto väheni, mikä kertoo kulurakenteen joustamattomuudesta. Yritys on kuitenkin onnistunut pitämään käyttökateprosentin vakaana (taulukko 2), eli sillä riittää varoja investointien ja korkokulujen rahoittamiseen.

Taulukko 2 Kilpailijan 25 tunnusluvut

Kilpailija 25	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%	0	3,1	38,7	-12,4
Käyttökate-%	18,1	18,4	20,6	20,6
Kokonaispääomantuotto-%	47,9	35,6	29,5	23,2
Omavaraisuus-%	72,7	79	79,1	84,6
Quick ratio	2,3	3,4	2,3	2,7
Nettokäyttöpääoma-%	26,3	23	32,1	43,3
Myyntisaamisten kierto (vrk)	41,1	34,2	22,2	22,9
Ostovelkojen kierto (vrk)	23,2	9,1	2,9	8,3

Taulukosta 2 nähdään, että vuonna 2013 kilpailija 25 kasvatti liikevaihtoaan 38,67 prosenttia edellisvuodesta, ja samana vuonna käyttökateprosentti vakiintui 20,6 prosenttiin vuosien 2011–2012 noin 18 prosentista. Yrityksen hinnoitteluvoima on katelukujen perusteella pysynyt melko vakiona. Käyttökateprosentti nousi maltillisesti, mutta kokonaispääomantuotto-prosentti on laskenut neljän vuoden aikana. Lasku johtuu siitä, että kilpailijan 25 taseen loppusumma on noussut nettotulosta enemmän.

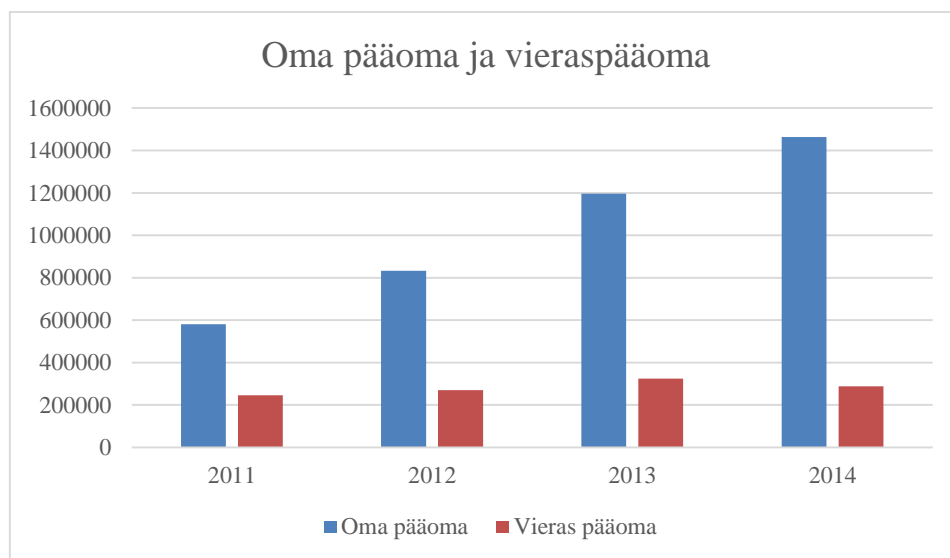
Kilpailija 25 jakoi vuonna 2013 osinkoa 19,56 prosenttia tilikauden voitosta, kun taas vuonna 2014 se jakoi osinkona 25,84 prosenttia tilikauden voitosta. Osingonjaon kasvattaminen kertoo luotosta tulevaisuuteen, kun varoja ei siirretä taseeseen äkillisten kulujen tai investointien varalle. Toisaalta yrityksen taseen arvo on kasvanut tasaisesti tarkasteluajanjaksolla, joten yrityksellä on mahdollisuus jakaa osinkoja kannattavalla tavalla. Rahoituskulujen arvot pienentyivät rajusti vuonna 2013, ja pienentyminen kertoo, että velkojen osuus on yrityksessä pieni.

Yrityksen omavaraisuusaste on pysynyt korkeana koko tarkasteluajanjakson ajan. Taseen loppusumma on vuosina 2011–2014 kasvanut kaikkiaan 12,06 prosenttia, ja kasvu on ollut tasaista koko tarkasteluajanjakson ajan. Arvo on kasvanut myös vuonna 2014, vaikka liikevaihto on pienentynyt. Yrityksen koneiden ja kaluston arvo on kasvanut erityisesti vuosina 2013 ja 2014, eli yritys on tehnyt nettoinvestointeja. Vuonna 2014 aineellisten hyödykkeiden arvo kasvoi 88,59 prosenttia edellisvuodesta, joskin suunnitelman mukaisen poistojen arvo kasvoi samassa suhteessa (88,53 %). Tase on kasvanut maltillisesti verrattuna liikevaihdon kasvuun, eli kasvun rahoittaminen ei ole sitonut liikaa pääomaa.

Yrityksen ainoa pysyvien vastaavien erä on koneet ja kalusto, ja taseesta joka vuosi yli 99,7 prosenttia muodostuu vaihtuvista vastaavista. Yrityksen vaihtuvien vastaavien vaihto-omaisuuserä on kasvanut kaksinkertaiseksi tarkasteluajanjaksolla, ja sen osuus taseen loppusummasta on kasvanut 18,3 prosenttiyksikköä neljässä vuodessa (2011: 40,4 %, 2014: 58,7 %). Vaihto-omaisuuden arvo on kasvanut liikevaihdon myötä, mikä saattaa kertoa liiketoiminnan kasvun aiheuttamasta käyttöpääoman hallintaongelmasta. Toisaalta varoja tarvitaan liiketoiminnan harjoittamiseen, mutta vaihto-omaisuuden arvo kasvoi myös vuonna 2014 liikevaihdon laskiessa,

mikä voi kertoa ongelmasta. Vuosina 2012–2014 rahojen ja rahoitusarvopapereiden arvo kasvoi, mutta niiden suhteellinen osuus pienentyi. 2011–2012 molemmat arvot kasvoivat. Rahavarojen tarve lisääntyy toiminnan kasvaessa, sen ollessa epätasaista ja vaikeasti ennustettavaa (Salmi 2006, 130).

Vuonna 2014 omavaraisuusaste oli 84,6 prosenttia. Yritys on hyvin siis vakavarainen, ja rahoittaa toimintaansa omalla pääomalla. Oman pääoman arvo tulee pääosin kertyneistä voittovaroista, joita yritys on kartuttanut aiempien vuosien maltillisen osingonjaon tuloksena. Kuviossa 7 on esitetty kilpailijan 25 oman pääoman ja vieraan pääoman kehitys. Kehityksen profiileista on havaittavissa, että oman pääoman kasvattaminen on ollut suunnitelmallista ja tasaista. Taulukosta 2 nähdään, että nettokäyttöpääomaprocentti on hieman kasvanut liikevaihdon mukana, eli kasvu on sitonut yrityksen nettokäyttöpääomia. Toisaalta nettokäyttöpääomaprocentin arvo on kasvanut myös vuonna 2014, joten seuraavan vuoden arvot kertoisivat vasta, miten yritys rahoittaa toimintaansa.



Kuvio 7 Kilpailijan 25 oma pääoma ja vieras pääoma vuosina 2011–2012

Vieraan pääoman arvo on pysynyt samana tai pienentynyt. Vieraan pääoman korottomien lyhytaikaisten velkojen määrä on vaihdellut suunnilleen samassa suhteessa liikevaihdon kanssa, eli kasvavaa toimintaa on osin jouduttu rahoittamaan lainarahalla.

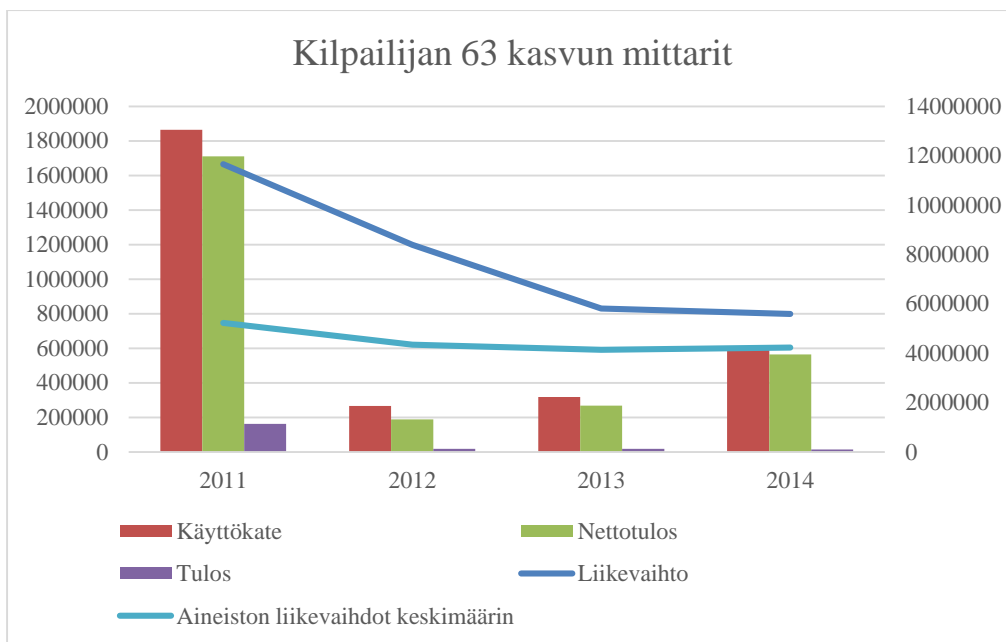
3.3.2 Kilpailija 63

Kilpailijan 63 on osa kansainvälistä konsernia, jonka Suomen toiminta jakaantuu kolmeen asiantuntijapalveluyritykseen. Tässä yhteydessä tarkastellaan vain tutkimukselle oleellisen yrityksen tilinpäätöstietoja, eli konsernitilinpäätöstä ei käsitellä. Kilpailija 63 kuvailee itseään pitkäikäiseksi ja korostaa kansainvälisiä kytköksiään.

Kuviosta 8 nähdään, että kilpailijan 63 liikevaihdon trendi tarkasteluajanjaksolla on voimakkaasti laskeva. Kilpailijan 63 liikevaihto on laskenut joka vuosi tarkasteluajanjakson ajan, ja neljässä vuodessa yrityksen liikevaihto on laskenut kokonaisuudessaan 52,00 prosenttia. Taulukosta 3 nähdään, että yrityksen liikevaihto laski sekä vuonna 2012 että vuonna 2013 noin 30 prosenttia, mutta vuonna 2014 vain 3,4 prosenttia. Kilpailijan 63 tulos ei ole vertailukelpoinen johtuen annetuista konserniavustuksista, joten kuvioon 8 on otettu tuloksen lisäksi nettotulos.

Taulukko 3 Kilpailijan 63 tunnusluvut

Kilpailija 63	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%	0	-28	-30,7	-3,8
Käyttökate-%	16	3,2	5,5	10,9
Kokonaispääomantuotto-%	48,4	99,7	130,3	136,2
Omavaraisuus-%	15,1	19,6	22,8	25,6
Quick ratio	1,2	1,2	1,2	1,3
Nettokäyttöpääoma-%	3,1	2,6	3,6	4,3
Myyntisaamisten kierto (vrk)	48,2	29	26,5	40,7
Ostovelkojen kierto (vrk)	77,9	46,4	33,9	28,4



Kuvio 8 Kilpailijan 63 käyttökate, nettotulos, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Yrityksen tulos laski vuonna 2012 johtuen liikevaihdon tippumisesta ennen kulujen karsintaa. Vuosina 2012–2014 tulos on pidetty matalalla tasolla jakamalla runsaita konserniavustuksia. Kuvioista 8 nähdään, että nettotulos on vaihdellut samassa suhteessa käyttökateen kanssa. Konserniavustuksilla konserni pyrkii todennäköisesti ylläpitämään toisella toimialalla toimivaa, tappiollista saman konsernin yritystä. Vuoden 2012 lopussa koko konsernin liikevaihto kasvoi 22,4 prosenttia, mutta tulos painui tappiolliseksi. Vakavaraisuus pysyi kuitenkin erinomaisena. 2013 Konsernin liikevaihto väheni 17,4 prosenttia, tulos heikkeni 319,8 prosenttia. 2014 konsernin liikevaihto supistui 4,6 prosenttia, mutta tilikauden tulos nousi voitolliseksi.

Yrityksen kulurakenne on hyvin joustava, mutta on pitkäaikaisen kannattavuuden tavoittelemisen kannalta heikko. Nettotuloksen ja käyttökateen erottavat suunnitelman mukaiset poistot ovat supistuneet tasaisesti tarkasteluajanjaksolla, eikä yritys ole tehnyt suurempia investointeja. Investoimattomuus kertoo, ettei odotettavissa ole uusia tulonlähteitä. Investoimattomuuden lisäksi yrityksen nettorahoituskulut (korko- ja rahoitustuotot vähennettynä korko- ja rahoituskuluilla) ovat kasvaneet. Erityisesti korko- ja rahoitustuottojen arvo tippui vuonna 2013, mikä johtunee rahojen ja rahoitusarvopapereiden arvon vähenemisestä. Yritys on joutunut panostamaan lyhytaikaiseen

kannattavuuteen, mikä saattaa heikentää tulevaisuuden tulontuottokykyä, kun uusia tulon tuottamiskohteita ei hankita. Välittömät verot tuplaantuivat edellisvuoteen verrattuna 2014, vaikka liikevaihto laski.

Mielenkiintoista on, että liikevaihdon laskusta huolimatta yritys onnistui vuosina 2013–2014 nostamaan sekä käyttökatetta että nettotulosta, mikä näkyy kuviossa 8 palkkien kasvamisena. Yrityksen käyttökate romahti vuonna 2012 kun sen arvo laski 85,72 prosenttia (taulukko 3). Romahdus johtuu siitä, että kuluja ei onnistuttu karsimaan kesken tilikauden yhtä paljon kuin liikevaihto laski. Sittenkin käyttökate on vahvistunut, ja vuonna 2014 se lähes tuplaantui edellisvuoteen verrattuna. Vahvistuminen johtui siitä, että henkilöstökulut ja liiketoiminnan muut kulut ovat vähentyneet hieman liikevaihdon laskua nopeammin, eli yritys on pystynyt hakemaan säästöjä joustavasti. Käyttökatteiden nousuun vaikuttaa esimerkiksi, että yrityksen henkilöstö on vähentynyt neljässä vuodessa 43 prosenttia. Joustava kulurakenne lisää yrityksen kilpailukykyä, ja kilpailija 63 on onnistunut tässä erinomaisesti. Toisaalta, jos säästöt johtuvat palveluita tuottavien asiantuntijoiden irtisanomisista, on ne pitkällä aikavälillä pystyttävä korvaamaan tulojen tuottamiseksi.

Taseen arvo on laskenut rajusti tarkasteluajanjakson aikana. Vastaavaa puolella vaihtuvien vastaavien osuus on ollut jatkuvasti suuri, ja vastaavaa puoli on kehittynyt vahvemmin vaihtuvat vastaavat -painotteiseksi. Pysyvien vastaavien arvo on vähentynyt suunnitelman mukaisten poistojen myötä, joiden määrä vähenee koska investointeja ei ole tehty. Eniten arvoa kuitenkin laskee leasing-omaisuuden väheneminen, joka arvo on tippunut neljässä vuodessa 81,18 prosenttia. Jos leasing-omaisuus on liiketoiminnalle tärkeää, on se korvattava tulevaisuudessa joko uusien leasing-sopimuksin tai hankkimalla poistetut kohteet yrityksen omaisuudeksi.

Vaihtuvista vastaavista lyhytaikaisten saamisten arvo on heitellyt, mutta vuosina 2013 ja 2014 niiden arvo on noussut suhteessa taseeseen huomattavasti johtuen leasing-omaisuuden vähentymisestä. Vuonna 2012 rahojen ja rahoitusarvopapereiden arvo romahti. Vaihtuvien

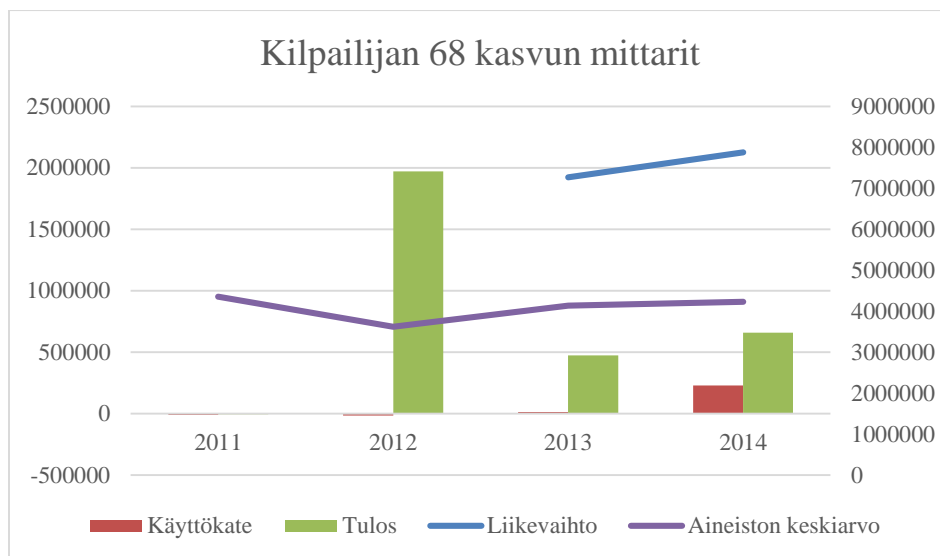
vastaavien kokonaisarvo on laskenut koko tarkasteluajanjakson ajan. Taseen vastattavaa puolella oman pääoman arvo on laskenut, kun yritys on siirtänyt tulosta konserniin.

Yrityksen tehokkuuden luvut ovat huonontuneet. Myyntisaamisten suhteellinen arvo on kasvanut, ja vuonna 2014 ne muodostivat 40 prosenttia taseen vastaavaa puolen arvosta. Taulukosta 3 nähdään, että kilpailijan 63 kannalta kiertoaikojen arvot ovat huonontuneet, kun se joutuu maksamaan ostovelkansa nopeammin kuin saa perittyä saatavansa.

Yrityksen käyttökateprosentit olivat vuosina 2011–2012 pienet, mutta kokonaispääomantuotto prosentit ovat jatkuvasti kasvaneet. Kilpailijan 63 omavaraisuusasteet ovat pienet muuhun aineistoon verrattuna, eli vakavaraisuus on muita huonompi. Kilpailijan 63 omavaraisuusasteet vaihtelevat välillä 15,1–25,6 prosenttia, kun muilla aineiston kilpailijoilla omavaraisuusasteet ovat yli 50 prosenttia.

3.3.3 Kilpailija 68

Kilpailijan 68 toiminta on vuosina 2011–2012 ollut niin pientä, että yritys on saanut tilinpäätöksessään esittää bruttokatteen liikevaihdon sijaan, mikä vähentää analyysissa käytettävissä olevia tietoja. Yritys saa esittää bruttokatteen kun sekä päättyneellä että tätä välittömästi edentäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista: liikevaihto 3 400 000 euroa, taseen loppusumma 1 700 000 euroa tai palveluksessa 25 henkilöä (YTN 2015, 11). Vuonna 2012 taseen loppusumma on ylittänyt sallitun rajan, joten kahden ensimmäisen erän voidaan olettaa olevan ohjearvoja pienemmät. Yritys eroaa aineistosta sillä, että se tarjoaa myös sellaisia palveluita, joita muut aineistossa eivät. Tutkielmalle oleellinen palvelu muodostaa kuitenkin 70 prosenttia yrityksen toiminnasta.



Kuvio 9 Kilpailijan 68 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Vuosina 2013–2014 liikevaihto ja muut taseen erät ovat suuria ja yritys on tehnyt normaalin tilinpäätöksen, eli kasvua on tapahtunut. Vuonna 2011 ja 2012 yrityksen käyttökate on ollut negatiivinen, mutta sittemmin kasvanut johtuen liikevaihdon kasvusta. Negatiivinen käyttökate kertoo, ettei yrityksellä ole varoja maksaa investointeja tai rahoitukseen liittyviä maksuja (Leppiniemi, Leppiniemi & Kaisanlahti 2012). Vuonna 2011 myös yrityksen nettotulos on ollut negatiivinen, mutta 2012–2014 yritys on kirjannut runsaasti satunnaisia tuottoja, joiden johdosta tilikausien tulokset ovat reilusti voitollisia. Satunnaiset erät voivat tässä tapauksessa olla saatuja konserniavustuksia. Kilpailija 68 kertoo vuoden 2014 tilinpäätöksessään muuttaneensa palkkajärjestelmää tulospohjaiseksi ja kiinnittäneensä huomiota kiinteisiin kuluihin. Toimenpiteillä haetaan joustavuutta kulurakenteeseen.

Taseen arvo on pysynyt tasaisena koko tarkasteluajanjakson ajan. Taseen vastaavaa puoli on kehittynyt reilusti vaihtuvat vastaavat painotteiseksi. Yrityksen oma pääoma koostuu pääosin kertyneistä voittovaroista sekä tilikausien tuloksista. Vuonna 2011 yrityksellä ei ollut lainkaan vierasta pääomaa. Muina vuosina yritys rahoitti toiminnastaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla hieman alle puolet tarpeestaan. Kilpailijan 68 omavaraisuusaste on kohtuullinen aineistoon verrattuna ja nettokäyttöpääoma on kasvanut maltillisesti liikevaihdon kasvuun verrattuna vuonna 2014.

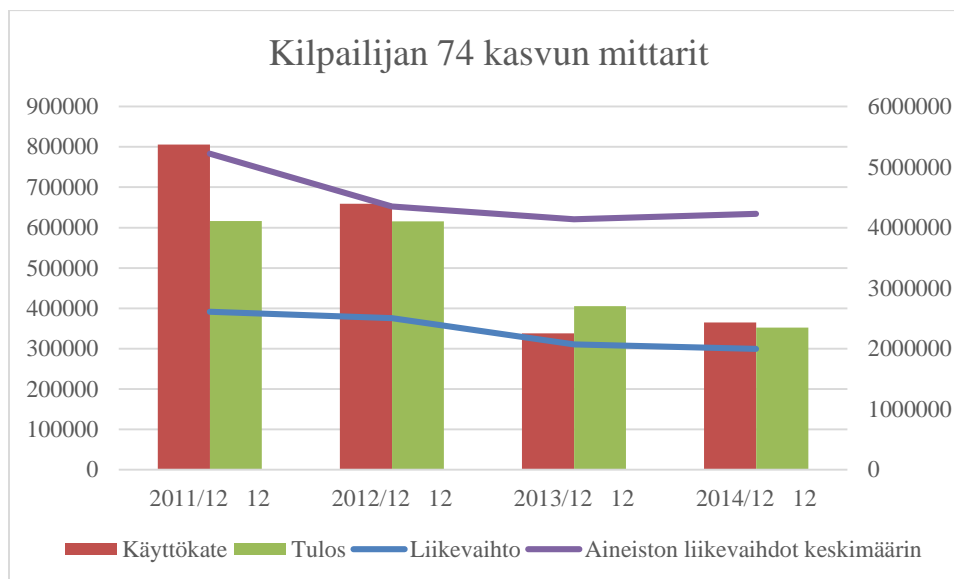
Taulukko 4 Kilpailijan 68 tunnusluvut

Kilpailija 68	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%				8,4
Käyttökate-%			0,2	2,9
Kokonaispääomantuotto-%	0,4	-0,3	-0,4	5,0
Omavaraisuusaste	100	55,8	60,4	50,2
Quick ratio		1,1	1,4	1,7
Nettokäyttöpääoma-%			16,3	17
Myyntisaamisten kierto (vrk)			47,8	55,3
Ostovelkojen kierto (vrk)			19,3	13,4

Taulukosta 4 nähdään, että yrityksen kateluvut ovat muuhun aineistoon verrattuna pienet, eli sen hinnoitteluvoima on vähäinen. Pieni käyttökateprosentti johtuu siitä, että kulut ovat kasvaneet tuottojen kasvuun nähden liikaa, eli kasvua on rahoitettu kulujen kasvattamisella. Alhainen kokonaispääomantuotto-% johtuu siitä, että yrityksellä on vahva tase suhteessa tulokseen. Taulukossa 4 on kuvattu vuosien 2013 ja 2014 tehokkuusluvut. Yritys joutuu maksamaan velkansa huomattavasti nopeammin, kuin se perii saatavansa, eli saamisten ja velkojen suhde on kilpailijalle 68 epäedullinen.

3.3.4 Kilpailija 74

Kuviosta 10 nähdään, että kilpailijan 74 liikevaihto on laskenut tasaisesti ja että liikevaihdon lasku oli suurinta vuosina 2012–2013. Liiketoiminnan kokonaiskuluja on maltillisesti vähennetty, mutta yleisilme on tasainen eli suurempiin kulukarsintoihin eli ole ryhdytty. Vuonna 2014 yrityksen käyttökate ja tulos paranivat, kun liiketoiminnan muita kuluja karsittiin kolme prosenttiyksikköä enemmän kuin liikevaihto laski. Suunnitelman mukaisten poistojen määrä on kasvanut rajusti, mikä johtuu vuoden 2012 yritysostosta ja tästä aiheutuneen liikearvon poistoista. Vuoden 2013 tulosta nostavat tuotot sijoituksista.



Kuvio 10 Kilpailijan 74 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Yrityskauppa näkyy taseessa lähinnä liikearvona, jota poistetaan tasaisesti. Taseen arvo on pienentynyt koko tarkasteluajanjakson ajan, kun yritys on keventänyt tasetaan runsaalla osingonjaolla. Myös rahoitusomaisuus on vähentynyt. Yhtiön omavaraisuusaste on pysynyt tasaisesti 80 prosentin yläpuolella. Kertyneet voittovarot vähenivät vuonna 2012 edellisvuodesta 42,76 prosenttia ja vuonna 2014 taas 44,85 prosenttia. Vuonna 2013 kertyneiden voittovarojen arvo pysyi lähes samana, eli yritys jakoi osinkona vain tilikauden tuloksen. Taseen jatkuva keventäminen saattaa johtua siitä, että yritys aiotaan kaupata tulevaisuudessa. Yrityksen nettokäyttöpääoma ei ole heilahdellut suhteessa liikevaihtoon, eli toimintaa on rahoitettu muulla kuin nettokäyttöpääomalla. Toisaalta yrityksen liikevaihto ei ole kasvanut yhtenkään vuonna tarkasteluajanjaksolla.

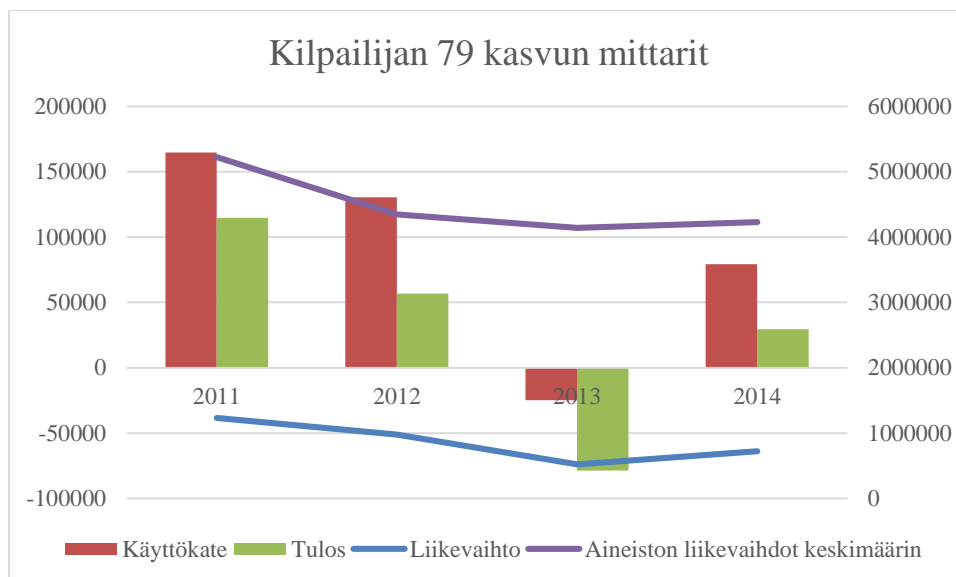
Taulukko 5 Kilpailijan 74 tunnusluvut

Kilpailija 74	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%	0	-4,2	-17,3	-3,4
Käyttökate-%	30,9	26,3	16,3	18,3
Kokonaispääomantuotto-%	39,4	40,0	27,8	34,4
Omavaraisuus-%	84,2	84,1	83,6	76,8
Quick ratio	5,8	4,8	5	3,1
Nettokäyttöpääoma-%	60,7	47,0	53,0	29,4
Myyntisaamisten kierto	38,8	29,5	34,6	34,7
Ostovelkojen kierto	27,1	148,2	59,8	179,4

Yrityksen kateluvut ovat pienentyneet tasaista vauhtia, eli yrityksen hinnoitteluvoima on vähentynyt. Viimeisimpänä vuotena 2014 kateluvut ovat kuitenkin kasvaneet. Taulukosta 5 nähdään, että yrityksellä on tehokas saatavien perintä suhteessa ostovelkojen maksuun. Quick ration arvot ovat suuret, eli yrityksellä on paljon rahoitusomaisuutta suhteessa vieraaseen pääomaan. Suuri rahoitusomaisuuden määrä voi kertoa, ettei yrityksellä ole kannattavia investointikohteita joista saada parempaa tuottoa vieraalle pääomalle. Myyntisaamisten kiertoaika on pysynyt tasaisena, kun taas ostovelkojen kiertoaika on kasvanut suuresti. Yrityksellä on siis paljon maksuaikaa veloilleen.

3.3.5 Kilpailija 79

Kilpailijan 79 tilikausi päättyy kesäkuussa, kun muiden tutkielman yritysten tilikaudet päättyvät joulukuussa. Tilinpäätöspäivä saattaa vaikuttaa taseen erien määriin sekä verotukseen, koska verotus perustuu kalenterivuosiin. Kuviosta 11 nähdään, että yrityksen liikevaihto ja tuotto laskivat vuosina 2012–2013, mutta vuonna 2014 yritys sai toimintansa volyymin kasvuun.



Kuvio 11 Kilpailijan 79 käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Tulos on jokaisena vuonna käyttökateä pienempi johtuen pääosin suunnitelman mukaisista poistoista, jotka kasvoivat vuonna 2012 reilusti. Taseesta käy ilmi, että yritys on investoinut koneiden ja kaluston lisäksi suuresti aineettomiin hyödykkeisiin. Myöhempinä vuosina nettoinvestointeja ei ole tehty.

Kilpailija 79 on pystynyt joustavasti mukauttamaan liiketoiminnan kokonaiskuluja liikevaihdon muuttuessa. Taulukossa 6 on kuvattu kilpailijan liikevaihdon muutosprosentit sekä liiketoiminnan kokonaiskulujen muutosprosentit. Kokonaiskulut ovat supistuneet ja kasvaneet liikevaihtoa maltillisemmin, mutta erityisesti välillä 2012–2013 yritys on pystynyt joustavasti muokkaamaan kulurakennettaan. Kokonaiskuluihin sisältyvissä ulkopuolisissa palveluissa ja henkilöstökuluissa on pystytty tekemään nopeita säästöjä. Vuonna 2014 ulkopuoliset palvelut ja liiketoiminnan muut kulut ovat nousseet liikevaihdon noustessa, kun taas esimerkiksi henkilöstökulut ovat jatkaneet vähentymistä.

Taulukko 6 Kilpailijan 79 kasvun tunnuslukuja

Kilpailija 79	2011–2012	2012–2013	2013–2014
Liikevaihdon muutos- %	-20	-47	38
Liiketoiminnan kulujen muutos- %	-20	-36	18

Taulukossa 7 on kuvattu kilpailijan 79 tunnuslukuja. Yrityksen kateluvut olivat vuonna 2013 negatiiviset johtuen tappiollisesta tuloksesta. Sekä käyttökateprosentti että kokonaispääomantuotto-prosentti kuitenkin kasvoivat vuonna 2014 positiivisen puolelle.

Taulukko 7 Kilpailijan 79 tunnusluvut

Kilpailija 79	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%	0	-20,5	-46,7	38,3
Käyttökate-%	13,4	13,3	-4,8	11
Kokonaispääoman tuotto-%	27,0	13,1	-13,6	5,1
Omavaraisuus-%	56,7	70,3	67,1	56,4
Quick ratio	2,1	1,8	1,4	1,6
Nettokäyttöpääoma-%	27,0	15,4	-22,2	6,3
Myyntisaamisten kierto (vrk)	100,4	58,4	73,8	138,4
Ostovelkojen kierto (vrk)	150,6	113,1	143	176,1

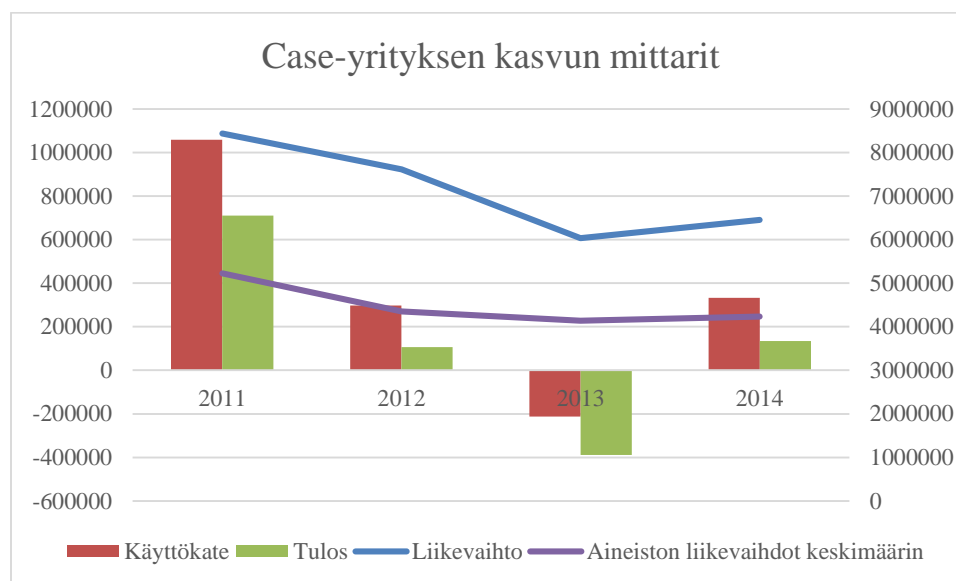
Taulukosta 7 nähdään, että yrityksen nettokäyttöpääomaprocentti on muuttunut liikevaihdon mukana, eli esimerkiksi vuonna 2014 kasvu on sitonut lisää nettokäyttöpääomaa. Yritys on kuitenkin pystynyt reagoimaan heikkenevään liikevaihtoon kasvattamalla omavaraisuusastettaan, ja vastaavasti liikevaihdon kasvaessa se on heikentänyt omavaraisuusastettaan. Joustavuus on hyvä asia, sillä ottamalla velkaa taloudellisesti hyvässä tilanteessa yritys pystyy velkavipua käyttämällä parantamaan omanpääomansa tuottoa. Pääsääntöisesti yritys saa myyntisaamisensa nopeammin kuin joutuu maksamaan ostovelkansa, eli saamisten ja velkojen suhde on kilpailijalle 79 edullinen.

Yrityksen taseen arvo on muuttunut tarkasteluajanjakson aikana hieman lievemmin kuin liikevaihto, mutta samassa suhteessa. Yrityksen myyntisaamiset ovat olleet pienet vuosina 2012 ja 2013. Vieraanpääoman suuret määrät vuosina 2011 ja 2014 selittyvät ostovelkojen arvon kasvulla.

Quick ration arvot ovat kohtuullisella tasolla, eli rahoitusomaisuutta on enemmän kuin lyhytaikaisia velkoja.

3.3.6 Case-yritys

Case-yrityksen liikevaihto laski rajusti vuosina 2012 ja 2013, mutta kasvoi hieman vuonna 2014. Käyttökate ja liiketoiminnan tulos ovat heilahdelleet liikevaihtoa rajummin, molemmat painuivat negatiivisiksi vuonna 2013, mutta nousivat jälleen positiiviseksi vuonna 2014.



Kuvio 12 Case-yrityksen käyttökate, tulos ja liikevaihto, aineiston keskimääräinen liikevaihto vuosina 2011–2014

Vuonna 2013 yritys on vähentänyt ulkopuolisten palveluiden käyttöä -93,37 prosenttia edellisvuodesta, mutta käyttökate painui silti negatiiviseksi. Henkilöstökulut ovat pysyneet melko samalla tasolla, ja niiden suhteellinen osuus liiketoiminnan kuluista on kasvanut liikevaihdon laskiessa. Yrityksellä on siis joustamattomuutta henkilöstökuluissaan. Samoin liiketoiminnan muiden kulujen arvo on pysynyt melko samana, hieman vähentynyt. Taulukosta 8 nähdään, että vuoden 2012 käyttökateen romahdus johtuukin siitä, että liikevaihdon tiputtua liiketoiminnan kuluja ei ole pystytty karsimaan samassa suhteessa.

Taulukko 8 Case-yrityksen käyttökate

Case-yritys	2011–2012	2012–2013	2013–2014
Liikevaihdon muutos- %	-9,74	-20,81	6,93
Liiketoiminnan kulujen muutos- %	-0,82	-14,55	-1,18

Vuoden 2014 käyttökateen kasvu selittyy liikevaihdon kasvulla, liiketoiminnan muiden tuottojen kasvulla, sekä liiketoiminnan kulujen vähenemisellä. Yritys on tehnyt tasaisia, runsaita poistoja koko tarkasteluajanjakson ajan, mutta tulos selittyy pitkälti samoin syin kuin käyttökate.

Taulukko 9 Case-yrityksen tunnusluvut

Case-yritys	2011	2012	2013	2014
Liikevaihdon muutos-%	0	-9,7	-20,8	6,9
Käyttökate-%	12,5	3,9	-3,5	5,2
Kokonaispääomantuotto-%	32,4	6,1	-17,8	8,2
Omavaraisuus-%	54,6	42,7	12,6	20,6
Quick ratio	1,5	1,1	0,9	1
Nettokäyttöpääoma-%	8,66	2,23	-1,29	-0,37
Myyntisaamisten kierto (vrk)	39	43,3	45,9	44,2
Ostovelkojen kierto (vrk)	0	104,3	750,1	2265,1

Case-yrityksen kateluvut ovat heilahdelleet paljon tarkasteluajanjakson aikana. Vuonna 2013 kateluvut painuivat negatiivisiksi johtuen tappiollisesta tuloksesta. Vuonna 2014 ne kuitenkin nousivat takaisin positiivisiksi.

Taulukosta 9 nähdään, että yrityksen omavaraisuusaste on romahtanut vuonna 2013, joskin sitä on seuraavana vuonna onnistuttu nostamaan. Nettokäyttöpääomaprosentti on negatiivinen vuosina 2013 ja 2014, joskin se on lähtenyt pieneen kasvuun. Lisäksi taulukosta 9 voidaan huomata myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikojen suuret erot. Erot ovat kasvaneet reilusti tarkasteluajanjaksolla. Myyntisaamiset ovat pysyneet tasaisina eli saatavat on kerätty tehokkaasti, mutta samalla yritys on onnistunut neuvottelemaan erityisen pitkät maksuajat, mikä lisää

taloudellista joustavuutta. Tase on keventynyt tarkasteluajanjakson aikana noin 10 %:n vuotuista vauhtia. Vastattavaa puoli on niukasti vaihtuva vastaava-painotteista. Vuosina 2013 ja 2014 pysyvien vastaavien arvo oli suurempi johtuen suurista leasing-omaisuuden arvoista.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavassa esitetään yhteenveto tutkielman empiirisestä osuudesta sekä käydään läpi tutkielman johtopäätökset. Yhteenveto painottuu empiirisen osuuden kolmanteen vaiheeseen eli taloudelliseen kilpailija-analyysiin, sillä sen tulokset ovat opinnäytetyölle ja toimeksiantajayritykselle olennaisimmat.

Koko aineiston liikevaihtojen vertailusta nähdään, että aineiston eri ryhmissä oli eroavaisuuksia liittyen liikevaihtojen muutosprosentteihin. Ryhmät koostuivat yrityksistä joista useat tuottavat palveluita useista koko aineiston liikevaihtojen vertailun ryhmistä. Yllättävää oli huomata, että ryhmien kesken oli suuria eroja, vaikka yritykset tarjoavat osittain samoja palveluita. Näytteen liikevaihtojen vertailun tulokset toimivat vain osviittavana taloudellisen kilpailija-aineiston aineiston valinnalle.

Taloudellisen kilpailija-analyysin aineiston yleisilme on, että toiminnassa tapahtui lasku vuosina 2011–2013, mutta vuonna 2014 liikevaihdot kasvoivat. Taulukkoon 10 on kerätty taloudellisen kilpailija-analyysin olennaisimmat havainnot. Havainnot kuvaavat sitä, miten aineiston yritykset ovat reagoineet markkinoiden muutoksiin sekä sitä, miten niitä ovat menestyneet taloudellisin mittarein mitattuna.

Liikevaihdon laskusta parhaiten kannattavuuttaan parantaneet yritykset olivat ne, jotka pystyivät nostamaan liikevaihtoaan ja vähentämään joustavasti kulujaan. Opinnäytetyön taloudellisen kilpailija-analyysin yritykset ovat pyrkineet säilyttämään kilpailuasemansa hakemalla joustavuutta kulurakenteeseensa. Tilinpäätöksissä näkyvistä kulueristä erityisesti henkilöstökuluissa sekä ulkopuolisten palveluiden käytössä on havaittavissa suuria säästötoimenpiteitä.

Taulukko 10 Yhteenveto taloudellisen kilpailija-analyysin havainnoista

Yritys	Kustannusrakenteet	Kilpailuasema	Tilinpäätökset
Kilpailija 25	- Joustamaton kulurakenne + Nettoinvestoinnit	+ Kasvu ei sitonut pääomaa + Laaja ansaintapohja	+ Pienet velat + Kasvava tase, runsas osingonjako
Kilpailija 63	+ Kulurakenteissa muutoksia - Panokset lyhytaikaisessa kannattavuudessa - Ei investointeja - Henkilöstön määrä lähes puolittunut	+ Nettotulos kasvussa liikevaihdon laskusta huolimatta + Avun jakaminen konsernille	- Pienet nettokäyttöpääoman prosentit
Kilpailija 68	- Heikko hinnoitteluvoima + Vähän pitkäaikaista vierasta pääomaa	- Kasvua rahoitettu kuluja kasvattamalla	- Lyhyet maksuajat velkojille
Kilpailija 74	- Tase kevenee jatkuvasti (yrityskauppa?)	- Liikevaihto jatkuvassa laskussa	+ Vahvat tehokkuuden luvut
Kilpailija 79	- Joustava kustannusten hallinta	- Kasvu epävakaa	+ Omavaraisuusaste nousut epävarmuuden lisääntyessä
Case-yritys	- Joustamattomat henkilöstökulut - Kannattavuuden luvut tippuneet	- Hidas kasvu	+ Tehokas rahoituksen hallinta - Nettokäyttöpääoma huono

Aineistosta esiin nousivat kasvun ja kannattavuuden tunnusluvut. Vuoden 2013 liikevaihtojen romahduksesta selviytyivät parhaiten yritykset, joilla on laaja ansaintapohja. Tutkielman

aineistossa tällaisia yrityksiä olivat kilpailija 25 ja kilpailija 68. Näillä yrityksillä liikevaihto kasvoi vuonna 2013, kun muulla aineistolla liikevaihto laski kyseisenä vuonna. Aineiston kannattavuuden tasot heittelivät tarkasteluajanjaksolla johtuen siitä, että liikevaihtojen laskiessa yritykset eivät ole pystyneet tai halunneet karsia kuluja tarpeeksi positiivisen tuloksen saamiseksi. Yleisenä huomiona voidaan kuitenkin todeta, että kannattavuuden ja kasvun tunnuslukuja lukuun ottamatta aineiston tunnusluvut olivat yleiseen tasoon suhteutettuna hyvällä tasolla.

Tutkielma pyrki määrittämään, miten asiantuntijaorganisaatiot organisoivat tilinpäätöstiedoissa näkyviä resurssiaan, sekä hahmottamaan toimialan suuntaa sekä kilpailijoiden taloudellisia heikkouksia ja vahvuuksia. Vastauksia haettiin strategisen johdon laskentatoimen tekniikoilla, sekä käyttämällä erityisesti perinteisen tilinpäätösanalyysin keinoja. Teoriaosuuden tavoitteena oli asemoida taloudellinen kilpailijatutkimus osaksi strategista johdon laskentatoimea. Empiirisen osuuden tavoitteena oli löytää aineistosta tietoja siitä, miten aineiston yritykset ovat taloudellisten mittareiden valossa menestyneet, ja tunnistamaan tekijöitä joista menestys voisi johtua.

Opinnäytetyön tuloksia analysoitaessa huomattiin, että muutokset johtuivat pitkälti tuloslaskelmassa ilmenevistä kulueristä, sekä siitä, miten yritykset olivat tehneet näissä säästöjä. Kasvun tunnuslukuihin ja sitä kautta aineiston yrityksiä kilpailuasemaan vaikuttivat suuresti kustannusrakenteet. Aineistossa suurimmat säästöt oli tehty kuluja karsimalla. Toisaalta ne yritykset, jotka olivat karsineet muita vähemmän kuluistaan olivat pystyneet tehostamaan velkojensa hoitoa. Velkoja tehostaneet yritykset menestyivät hyvin tilinpäätös-tekniikkaryhmän mittareilla mitattuna.

Mielenkiintoista olisi tulevina vuosina kerätä samojen yrityksiä tilinpäätöstiedot, ja verrata ovatko taantumasta selviytymiseksi tehdyt toimenpiteet jatkuneet ennallaan, ja toisaalta ovatko ne tuottaneet tulosta. Lisäksi olisi mielenkiintoista lisätä aineistoon tietoja yritysten sisäisistä kustannusrakenteista sekä hinnoittelusta. Tutkielman ulkopuolelle jää myös taloudellisen kilpailija-analyysin tulosten linkittäminen case-yrityksessä tehtyyn aikaisempaan kilpailijaseurantaan, josta saadut havainnot voisivat avata enemmän tässä yhteydessä saatujen tuloksien sisältöjä.

Lähteet

Cadez, S. (2006) A Cross-Industry Comparison of Strategic Management Accounting Practices: An Exploratory Study. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*. 8, 3, 279-298.

Cadez, S. & Guilding, C. (2007) Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 3, 2, 126-146.

Cadez, S. & Guilding, C. (2008) An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*. 33, 7-8, 836-863.

Cinquini, L. & Tenuicci, A. (2010) Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*. 6, 2, 228-259.

Dickinson, V. & Sommers, G. A. (2012) Which Competitive Efforts Lead to Future Abnormal Economic Rents? Using Accounting Ratios to Assess Competitive Advantage. *Journal of Business Finance & Accounting*. 39, 3-4, 360–398.

Guilding, C. (1999) Competitor-focused accounting: An exploratory note. *Accounting Organizations and Society*. 24, 7, 583-595.

Hassan, N. H. N., Muhammad, N. M. N. & Zurina, I. (2011) Strategic Management Accounting Practice In Malaysia: Case of Manufacturing Sector. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 2, 2, 23-38.

Heinen, C. & Hoffjan, A. (2005) The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment - an Empirical Study of Competitor Accounting. *Journal of Applied Management Accounting Research* 1, 1, 17-33.

Kallunki, J.-P. (2014) Tilinpäätösanalyysi. Helsinki, Talentum Media Oy.

Kamensky, M. (2010) Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. p. Helsinki, Talentum Media Oy.

Kunc, M. & Bhandari, R. (2011) Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*. 49, 8, 1343-1353.

Lehtonen, R. O. (2007) Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki, Talentum.

Leppiniemi, J., Leppiniemi, R. & Kaisanlahti, T. (2012) Tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki, Talentum Media Oy.

Lord, R. (2007) In: edit. Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (2007) Issues in Management Accounting. 3. p. Harlow, Pearson Education.

Niskanen, J. & Niskanen, M. (2003) Tilinpäätösanalyysi. Helsinki, Edita.

Pirttilä, A. (2000) Kilpailijaseuranta. Helsinki, WSOY.

Porter, M. E. (2004) Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press.

Roskek, K. (2015) Benchmarking Collaborative Networks, Contributions to Management Science. Springer International Publishing Switzerland.

Salmi, I. (2006) Mitä tilinpäätös kertoo?. 8. p. Helsinki, Edita.

Tervonen, Antero. 2015. Yleiset ohjeavot tunnuslukujen tulkintaan (mukailen Yritystutkimus. 2015. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi). Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, Tilinpäätösanalyysi-kurssin luentomateriaali.

Villalonga, B. (2004) Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior & Organization* vol 54 issue 2, pp. 205-230.

World Economic Forum (2015) Competitiveness Rankings. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavilla: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

Wiggins, R. R. & Timothy, W. (2002) Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science* 13,1, 82-105

Yu, T., Sengul, M. & Lester, R., H. (2008) Misery Loves Company: The Spread of Negative Impacts Resulting From an Organizational Crisis. *Academy of Management Review*. 33, 2, 452-472.

Liite 1: Tunnuslukujen kaavat

Kaava 1 Liikevaihdon muutos- % (Yritystutkimus ry 2015, 75)

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

Kaava 2 Käyttökate (Yritystutkimus ry 2015, 60)

Käyttökate (EBITDA) = Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

Kaava 3 Käyttökate-% (Yritystutkimus ry 2015, 61)

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

Ohjearvo palvelu: 5 – 15 % (Yritystutkimus ry 2015, 61)

Kaava 4 Liiketulos-% (Yritystutkimus ry 2015, 62)

$$\text{Liiketulos (EBIT)} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100 \%$$

Kaava 5 Nettotulos-% (Yritystutkimus ry 2015, 62)

$$\text{Nettotulos} - \% = \left(\frac{\text{Nettotulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \right) \times 100 \%$$

Kaava 6 Kokonaispääoman tuotto-% (Yritystutkimus ry 2015, 63)

Kokonaispääoman tuotto – %

$$= \frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Oikaistun taseen loppusumma keskimäärin tilikaudella}} \times 100 \%$$

Kaava 7 Omavaraisuusaste, % (Yritystutkimus ry 2015, 66)

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

Kaava 8 Käyttöpääoma-% (Yritystutkimus ry 2015, 69)

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

Kaava 9 Myyntisaamisten kiertoaika (Yritystutkimus ry 2015, 69)

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

Kaava 10 Ostovelkojen kiertoaika (Yritystutkimus ry 2015, 70)

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

Kaava 11 Quick ratio (Yritystutkimus ry 2015, 71)

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

Kaava 12 Nettokäyttöpääoma-% (Yritystutkimus ry 2015, 70)

$$\text{Nettokäyttöpääoma} - \% = \frac{\text{Nettokäyttöpääoma}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}}$$