

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**ULKOMAALAISEN RAHOITUSYHTIÖN
ETABLOITUMINEN SUOMEN MARKKINOILLE
YRITYS X:N NÄKÖKULMASTA**

Pro gradu -tutkielma

Yrityksen taloustieteiden pääaineryhmä
laskentatoimi

2.6.2008

Laatijat: Jarno Hepouro
Jouni Vuorinen

Ohjaaja: Professori
Marko Järvenpää

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijät Hepouro Jarno & Vuorinen Jouni	
Työn nimi Ulkomaalaisen rahoitusyhtiön etabloituminen Suomen markkinoille yritys X:n näkökulmasta	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2008	Sivumäärä 106
Tiivistelmä – Abstract <p>Pro gradu -tutkielma käsittelee ruotsalaisen rahoitusyhtiö X:n etabloitumista Suomen rahoitusmarkkinoille sen yritys- ja yksityisasiakkaille suunnatuilla rahoituspalveluilla. Tutkimus lähtee liikkeelle liikkeenjohdollisesta ongelmasta. Tutkimuksessa analysoidaan etabloitumiselle relevantteja asiakokonaisuuksia, ja niitä analysoitaessa otetaan huomioon ne palvelut, joita etabloiduttua tulnaisiin suomalaisille asiakkaille yritys X:n toimesta tarjoamaan.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Konstruktion käytännön relevanssina toimii kohdeyrityksessä vallitseva tarve selkeästä ohjeistuksesta toiminnan toteuttamiseen. Se perustuu tutkimuksessa esiin otettavien asiakokonaisuuksien teoriaan sekä empiiristä pohjaa tukeviin haastatteluihin. Teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä seitsemän, ja haastateltavat valittiin mahdollisimman kattavasti eri instituutioiden edustajista koostuvasta haastateltavien joukosta. Tällä pystyttiin varmistamaan kattava empiirinen aineisto.</p> <p>Tutkimuksen rakenne koostuu toisistaan hieman erillisistä asiakokonaisuuksista, jotka ovat muodostuneet toimeksiantajayrityksen tarpeiden kautta. Käsiteltävät aihealueet ovat kilpailija-analyysi, yritysmuodon valinta ja verotus sekä riskienhallinta ja riskit. Näiden aihealueiden kautta pyritään nostamaan esiin niitä ongelmakohtia, jotka ovat relevantteja yritys X:n etabloituessa Suomen rahoitusmarkkinoille. Johtopäätöksissä annetaan vastaukset havaittuihin ongelmakohtiin.</p>	
Asiasanat etabloituminen, kilpailija-analyysi, rahoitusyhtiö, riskienhallinta, riskit, verotus, yritysmuoto	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2 KESKEISIMMÄT KÄSITTEET.....	3
1.3 TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT	4
1.4 TUTKIMUSOTE JA -MENETELMÄ	5
1.5 AIEMPAA TUTKIMUSTA AIHEESTA	9
1.6 TUTKIMUKSEN RAKENNE JA RAJAUKSET.....	9
2 KILPAILIJA-ANALYYSI	11
2.1 TEORIAA KILPAILIJA-ANALYYSISTÄ	13
2.1.1 Porterin analyysimalli	13
2.1.1.1 Tulevat päämäärät	14
2.1.1.2 Tämän hetkinen strategia.....	16
2.1.1.3 Olettamukset.....	17
2.1.1.4 Valmiudet	18
2.1.1.5 Kilpailijan reaktioprofiili	19
2.1.2 Abellin ja Hammondin analyysimalli	20
2.1.2.1 Nykyisten ja tulevien kilpailijoiden tunnistaminen.....	20
2.1.2.2 Analyysi kilpailun luonteesta markkinoilla.....	21
2.1.3 Ropen ja Hautamäen analyysimalli	22
2.2 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄ ANALYYSIMALLI.....	23
3 YRITYSMUODON VALINTA JA VEROTUS	26
3.1 ERI YRITYSMUODOT SUOMEN LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ	26
3.1.1 Osakeyhtiö	26
3.1.1.1 Osakeyhtiömuotoisen rahoituslaitoksen valvonnan erityispiirteet.....	29
3.1.2 Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliike	30
3.1.2.1 Sivuliikemuotoisen rahoituslaitoksen valvonnan erityispiirteet.....	31
3.1.3 Edustusto	33
3.2 VEROTUS	34
3.2.1 Yritysverotus.....	34
3.2.2 Arvonlisäverotus.....	36
4 TOIMINNAN RISKIENHALLINTA JA RISKIT	38
4.1 RISKIENHALLINTA.....	38
4.1.1 Stressitestit	39
4.1.2 Value at Risk -menetelmä.....	39
4.1.3 Monte Carlo -simulointi.....	40
4.2 RISKIT SUOMEN MARKKINOILLE ETABLOIDUTTAESSA	41
4.2.1 Markkinariski.....	41
4.2.2 Rahoitusriski	42
4.2.2.1 Maksuvalmiusriski	42

4.2.2.2 Luottoriski.....	43
4.2.2.3 Valuuttariski	43
4.2.3 Henkilöriski.....	44
5 EMPIIRINEN AINEISTO.....	46
5.1 KILPAILIJA-ANALYYSI	46
5.1.1 Kilpailijoiden esittely	46
5.1.2 Nykyisten kilpailijoiden analysointi.....	61
5.1.3 Uuden toimijan mahdollisuudet markkinoilla	73
5.1.4 Kilpailun luonteen analysointi.....	76
5.2 YRITYSMUODON VALINTA JA VEROTUS	80
5.2.1 Lainsäädäntö ja eri yritysmuodot	80
5.2.2 Verotus	85
5.3 TOIMINNAN RISKIENHALLINTA JA RISKIT	85
5.3.1 Liiketoiminnan riskit.....	85
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
6.1 TUTKIMUSONGELMIEN VALOSSA.....	88
6.1.1 Ketkä ovat yritys X:n nykyiset ja mahdolliset tulevat kilpailijat?	88
6.1.2 Millainen on kilpailun luonne Suomen rahoitusmarkkinoilla?	90
6.1.3 Mikä on relevantein tapa yritys X:lle etabloitua Suomen markkinoille?.....	92
6.1.4 Mitä verotuksellisia asioita yritys X:n tulee huomioida etabloituessaan Suomeen?.....	93
6.1.5 Miten etabloitumiseen liittyviä riskejä tulee minimoida?.....	94
6.2 TUTKIMUKSEN TEOSSA ONNISTUMISESTA.....	97
6.3 JATKOTUTKIMUKSEN KANNALTA	101
LÄHTEET	102

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan ruotsalaisen rahoitusyhtiö X:n etabloitumista Suomen rahoitusmarkkinoille niin yritys- kuin yksityisasiakkaillekin suunnatuilla rahoituspalveluilla. Yritys X aloitti omalla nimellään toimintansa vuonna 2005 muodostuen eri yrityskauppojen seurauksena. Siitä lähtien se on tarjonnut lainaa yksityishenkilöille Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Saksassa. Yritys X on yrityksenä suhteellisen pieni, mutta tällä hetkellä se on nopeassa kasvussa, ja työntekijöiden määrä on noussut noin 90 henkilöön. Yrityksen toimistot sijaitsevat Tukholmassa, Göteborgissa ja Malmössä. Yritys X otti ensi askeleensa Suomen markkinoista vuoden 2007 syyskuussa, kun se aloitti toimintansa tarjoamalla suomalaisille yksityishenkilöille 1 000 – 3 000 euron kulutusluottoja internetin välityksellä. Tätä laajentumista voidaan tämän tutkimuksen edetessä kutsua nimellä ”vaihe I”. Toiminta on kyseisen palvelun osalta alkanut odotettua paremmin, mikä on luonut uskoa toiminnan laajentamiseen myös muiden palveluiden osalta. Vastaavasti tätä laajenemisvaihetta voidaan tämän tutkimuksen edetessä kutsua nimellä ”vaihe II”.

Tutkijoiden kiinnostus aihetta kohtaan heräsi jo kesän 2007 alussa, ja aiheesta keskusteltiin yritys X:n edustajien kanssa pitkin kesää. Tällöin tutkijat ilmaisivat tarpeensa tutkimusta kohtaan, johon yritys X:llä oli idea jo alustavasti olemassa. Näin asiat lähtivät käytännössä katsoen liikkeelle.

Suomessa yritys X:llä on tarkoitus vaiheessa II tarjota erilaisia rahoitusratkaisuja sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Näistä yhtenä palveluna tullaan tarjoamaan myynnin rahoitusta, joka tulee kasvattamaan yritys X:n yritysasiakkaiden myyntiä. Kyseisen rahoituspalvelun loppukäyttäjinä toimivat yhteistyöyrityksen yksityis- tai yritysasiakkaat, jotka ovat tehneet yksityislainasopimuksen yritys X:n kanssa. Näin ollen yritys X:n kanssa yhteistyössä oleva yritys pystyy tarjoamaan rahoitusta heidän asiakkailleen oston yhteydessä. Tarkoituksena on helpottaa asiakasta tekemään ostopäätös, ja samanaikaisesti parantaa yhteistyöyrityksen mahdollisuuksia

lisämyyntiin. Pyrkimyksenä on palvella yritysasiakkaita, joiden tuotevalikoimasta löytyvät tuotteet olisivat alle 3 000 euron arvoisia. Tämän suhteen ei voida kuitenkaan vetää tarkkaa rajausta, sillä yhteistyösopimuksen solmineiden yritysasiakkaiden kaikki tuotteet on rahoitettava, vaikka tuotevalikoimasta yli 3 000 euron arvoisia tuotteita löytyisikin.

Yritys X luo joustavia ratkaisuja ja tarjoaa muun muassa mahdollisuuksia niin sanottuihin ”private label” -palveluihin. Tällöin yritys X toimii yhteistyöyrityksen nimellä kaikissa heidän hakemuksissaan, toimeksiannoissaan yms.

Huolimatta siitä, myykö yhteistyöyritys tuotteitaan kuluttajille vai yrityksille, niin yritys X pystyy tarjoamaan ratkaisun molemmille asiakasryhmille. Yhteistyöyritys toimii yksinkertaisesti yritys X:n kanssa joko internetpohjaisen myyntityökalun kautta tai vastaavasti puhelimitse. Yhteistyöyritys saa henkilökohtaisen myyjän, joka vierailee tiiviisti yrityksessä ja kehittää sekä kouluttaa yrityksen henkilökuntaa myynnin rahoituksen osalta.

Vaiheessa II palveluvalikoimaan kuuluu myös yritysasiakkaille suunnattu laskujen osto -palvelu. Tarkoituksena on toimia yhteistyöyrityksen omana pankkina. Palvelu on tarkoitettu tilanteisiin, jossa:

- Yritys haluaa parantaa tunnuslukujaan
- Yrityksen asiakkaat vaativat pitkiä maksuaikoja
- Asiakkaiden tilaukset ovat kausiluontaisia

Tämän palvelun avulla yritys X tarjoaa yritysasiakkailleen likviditeetin parantamista ja hallinnon keventämistä. Palvelun lähtökohtana on se, että yritysasiakas voi myydä laskunsa yritys X:lle, ja täten vapauttaa likvidejä varoja asiakassaatavistaan jo laskutuspäivänä, ilman että kasvattaa omaa velkaantumistaan. Samalla yritys välttyy riskiltä, että laskusaatavat jäävät saamatta.

Tarkoituksena on räätälöidä ratkaisu, joka sopii parhaiten yritys X:n asiakkaan tarpeisiin. Kun yrityksellä on suuri laskuvolyymi, niin kaikki toiminta käsitellään sähköisessä muodossa. Yritys X tarjoaa myös mahdollisuuden sivuyrityksen perustamiseen yhteistyöyrityksen nimellä niin, että sivuyrityksen nimi voidaan ilmoittaa laskussa niin kutsuttuna ”private label”:nä. Pienemmässä volyymissa yrityksen tulee lähettää alkuperäislaskut paperimuodossa yritys X:lle.

1.2 Keskeisimmät käsitteet

Rahoitusyhtiö

Rahoitusyhtiöllä tarkoitetaan ”muuta sellaista suomalaista tai ulkomaista yhteisöä kuin luottolaitosta tai ulkomaista luottolaitosta, joka pääasiallisena toimintanaan tarjoaa 30 §:n 1 momentin 3—11 kohdassa tarkoitettuja palveluja tai hankkii omistusosuuksia.” (LuottoL 13 §).

Kiinteä toimipaikka

Kiinteällä toimipaikalla tarkoitetaan kiinteää liikepaikkaa, josta kokonaan tai osaksi harjoitetaan yrityksen toimintaa. Tällainen liikepaikka voi olla mikä tahansa yrityksen liiketoiminnassa käytettävä toimitila tai laitos. Kiinteä toimipaikka voi muodostua esimerkiksi yrityksen johtopaikasta, sivuliikkeestä, toimistosta, tehtaasta, työpajasta tai luonnonvarojen hyödyntämisaikasta. Liiketoiminnan paikalta edellytetään tietynasteista pysyvyyttä sekä toiminnan ajallisen keston että paikan maantieteellisen sijainnin suhteen. Yrityksen on harjoitettava pysyvästä liikepaikasta elinkeinoverolain alaista liiketoimintaa, jotta kiinteän toimipaikan määritelmä muodostuu. (Articles of the Model Convention with Respect to Taxes on Income and on Capital 2005, 6 – 7; Tuloverolaki 13 a §.)

Sivuliike

Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliike tarkoittaa ulkomaisen yhteisön tai säätiön osaa, joka harjoittaa Suomessa sijaitsevasta kiinteästä toimipaikasta käsin jatkuvaa liike- tai ammattitoimintaa ulkomaisen yhteisön tai säätiön nimiin ja lukuun. Tilanteessa jossa ulkomainen elinkeinonharjoittaja perustaa sivuliikkeen Suomeen, tulee sivuliikkeen toiminimen sisältää ulkomaisen elinkeinonharjoittajan toiminimi lisäyksin, joka osoittaa sen sivuliikkeeksi. Yleisin tapa on käyttää yrityksen varsinaista toiminimeä ja lisätä sen perään sanat ”Suomen sivuliike”. (Holopainen 2006, 235; Liede 2005, 13.)

Riski

Sana ”riski” on peräisin varhaisesta Italian sanasta *risicare*, joka tarkoittaa ”uskaltaa”. Riskillä tarkoitetaan mahdollisuutta menettää jotakin äkillisen tapahtuman seurauksena, ja tuon kyseisen tapahtuman todennäköisyyttä. Riskiä määriteltäessä arvioidaankin epätoivotun seuraamuksen

haitallisuutta ja todennäköisyyttä. Riski toteutuu yleensä vaaralle altistumisen seurauksena ja sen hyväksyttävyyys riippuu monista tekijöistä. Riskin tyypillisiin piirteisiin kuuluu sen satunnaisuus tai sattumanvaraisuus, mutta ei aina välttämättä ennalta-arvaamattomuus. Riskin toteutumiseen voidaan usein varautua, mutta ei kuitenkaan aina. Kun riski otetaan etukäteen suunnittelussa huomioon, niin puhutaan riskienhallinnasta, jolloin tarkoitetaan kykyä jatkaa normaalia liiketoimintaa siinäkin tilanteessa, jossa riskin mukainen epämieluisa vaihtoehto toteutuisi. (Erola & Luoto 2000, 23; Kuusela & Ollikainen 2005, 16–17.)

Teoreettisessa ajattelussa riski yhdistetään tulokseltaan erilaisten, onnistuneiden ja epäonnistuneiden, tapahtumien vaihteluksi. Riskiin liittyy poikkeuksetta tapahtumien todennäköisyyksien arviointi. Näin ollen riskille voidaan antaa myös matemaattinen määrittely, jolloin riski määritellään yleisesti muotoon:

- Riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus
(Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 8; Suominen 2001, 9-10.)

1.3 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida selkeästi ja asiantuntevasti etabloitumiselle relevantteja asiakokonaisuuksia, joita yritys X haluaa selvittää laajentaessaan toimintansa Suomen rahoitusmarkkinoille. Tutkimuksessa analysoitavissa asiakokonaisuuksissa otetaan huomioon ne palvelut, joita vaiheessa II tulnaisiin suomalaisille asiakkaille tarjoamaan. Tutkimuksen eri aihealueiden tavoitteena on aukaista juuri niitä kysymyksiä ja ongelmakohtia, joita yritys X haluaa tutkijoiden selvittävän. Tavoite pyritään saavuttamaan haastatteluista saatujen tietojen ja kokemusten kautta, ja yhdistämällä sekä vertaamalla niitä olemassa olevaan tieteelliseen teoriaan ja tutkimukseen.

Tutkimusongelma on aseteltu Aittolan (1995) mallin mukaan. Kaikkia tutkimusongelmia käsitellään juuri kohdeyrityksen osalta.

Tutkimuksen pääongelma on:

- *Miten yritys X:n tulisi etabloitua Suomen rahoitusmarkkinoille?*

Hirsjärvi, ym. (2003, 119) toteaa, että ”Pääongelma on siis useimmiten yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Alaongelmiin saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi vastata myös pääongelmaan.” Tässä tutkimuksessa pyritään muodostamaan selkeä kuva pääongelman kautta laajentumiseen liittyvissä asioissa fokuoitumalla siihen problematiikkaan alaongelmien perspektiivin kautta, ja pyrkimällä vastaamaan tutkimusongelmiin sekä perustelemaan vastaukset kattavalla ja selkeällä empiirisellä aineistolla. Näin ollen alaongelmat muodostetaan jokaisesta käsiteltävästä aihekokonaisuudesta erikseen, ja niiden kautta muodostuu vastaus tutkimuksen pääongelmaan.

Tutkimuksen alaongelmat aihealueittain:

Kilpailija-analyysi

- *Ketkä ovat yritys X:n nykyiset ja mahdolliset tulevat kilpailijat?*
- *Millainen on kilpailun luonne Suomen rahoitusmarkkinoilla?*

Yritysmuodon valinta ja verotus

- *Mikä on relevantein tapa yritys X:lle etabloitua Suomen markkinoille?*
- *Mitä verotuksellisia asioita yritys X:n tulee huomioida etabloituessaan Suomeen?*

Toiminnan riskienhallinta ja riskit

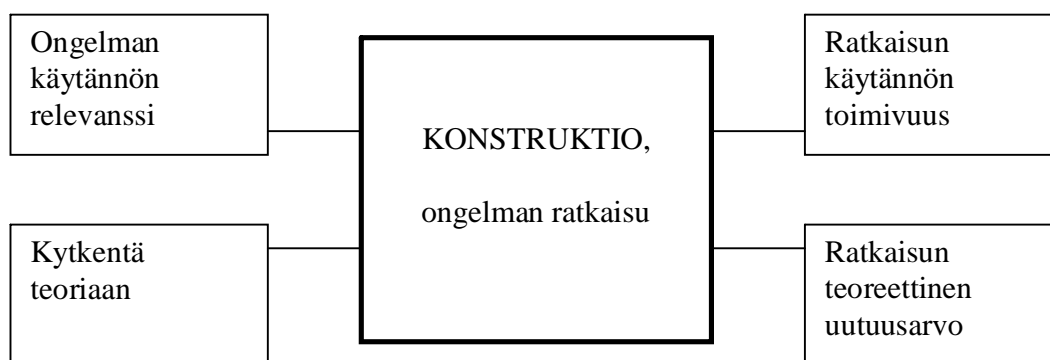
- *Miten etabloitumiseen liittyviä riskejä tulee minimoida?*

1.4 Tutkimusote ja -menetelmä

Tutkimus tullaan suorittamaan konstruktiivisena tutkimuksena, jonka pyrkimyksenä on löytää kohdeyritykselle paras mahdollinen tapa Suomeen laajentumiseen. Konstruktiivinen tutkimus lähtee liikkeelle ongelman käytännön relevanssista, eli tosielämässä havaitusta liikkeenjohdollisesta ongelmasta, jolla on myös tieteellistä mielenkiintoarvoa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ratkaisu tähän ongelmaan. (Lukka & Tuomela 1998, 24.) Pyrkimyksenä on ongelman ratkaisemiseksi kehittää ratkaisukonstruktio eli rakennelma, joka liittyy jo olemassa olevaan liiketaloustieteen teoriaan ja tutkijoiden suorittamaan tutkimusprosessiin. Konstruktion kehittäminen on siis koko tutkimusprosessin avainkohta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 305–318.) Lisäksi konstruktion toimivuus tulisi testata tutkimusprosessin aikana, sillä tutkimuksen päämääränä on löytää nimenomaan käytännössä toimiva ratkaisu (Lukka & Tuomela 1998, 24,

25; Kasanen ym. 1991, 316). Kun konstruktio tuotetaan jollekin yritykselle, edellyttää tutkimus kiinteää vuorovaikutusta kohdeorganisaation kanssa. Tutkijoiden toiminta kohdeorganisaation edustajien kanssa muodostamassaan tiimissä on perusedellytys tutkimuksen onnistumiselle. (Lukka & Tuomela 1998, 25.) Tutkimuksen jälkeen konstruktioita voidaan soveltaa myös muissa organisaatioissa, eli ratkaisulla on teoreettista uutuusarvoa (Tamminen 1993, 156; Kasanen ym. 1991, 316). Kuvio 1 selventää edellä mainitut konstruktioivisen tutkimuksen eri osat.

KUVIO 1 Konstruktioivisen tutkimuksen osat. (Kasanen ym. 1991, 306.)



Validiteetin osoittaminen konstruktioivisessa tutkimusotteessa tapahtuu kuvaamalla tutkimusprosessi hyvin yksityiskohtaisesti. Tutkimusprosessia tulisi jatkaa niin pitkälle, että se johtaa käytännön toimintaan. Ei siis riitä, että uusi toimintamalli esitellään yritykselle ja implementoidaan. (Tamminen 1993, 158.)

Konstruktion toimivuuden mittaamisessa tarvitaan aikaa ja erilaisia sovelluskokeiluja. Sen toimivuutta voidaan testata esimerkiksi Kasanen ym. (1991, 306) esittämän kaksivaiheisen markkinatestin avulla. Testit ovat nimeltään heikko markkinatesti ja vahva markkinatesti. Heikolla markkinatestilla pyritään selvittämään onko joku valmis ottamaan konstruktion käyttöön omassa yrityksessään. Tämä testi on hyvin vaikea, ja harva konstruktio läpäisee sen. Vahvalla markkinatestilla pyritään puolestaan selvittämään, ovatko yrityksen tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen. Mikäli konstruktio läpäisee molemmat testit, voidaan sanoa, että sen toimivuus on vankalla pohjalla. Järvenpään (2007) mukaan, konstruktioivisen tutkimuksen tuloksen eli ongelman ratkaisumallin totuus selviää kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun saadaan tietoa käytännön markkinatestistä.

Konstruktiiivisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Tutkimus on yleensä case-tutkimus, jolloin tutkimuskohteiden määrä on hyvin rajallinen. Itsessään case-tutkimus voi olla sekä deskriptiivistä että normatiivista, joista konstruktiiivinen tutkimusote kuuluu jälkimmäiseen. Konstruktiiivisessa tutkimusotteessa on kyse ongelman ratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta. Kyseisessä tutkimuksessa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen, innovatiivinen työstäminen, ratkaisun empiirinen käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. (Kasanen ym. 1991, 315–318.) Kuvio 2 selventää konstruktiiivisen tutkimusotteen suhdetta liiketaloustieteen muihin tutkimusotteisiin.

KUVIO 2 Konstruktiiivinen tutkimusote vs. muut liiketaloustieteen tutkimusotteet. (Kasanen ym. 1991, 317.)

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptii- vinen	Käsite- analyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote
Normatii- vinen	Päätöksenteko- metodologinen tutkimusote	Toiminta- analyttinen tutkimusote Konstruktiiivinen tutkimusote

Kuten edellä on jo mainittu, tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia sitä, miten rahoitusalan yrityksen tulisi laajentua Suomen rahoitusmarkkinoille. Sitä kautta pyritään luomaan selkeä kuva niistä laajentumisen relevanteista asiakokonaisuuksista, joita toimeksiantajayritys haluaa tutkimuksessa käytävän läpi. Näin ollen tässä tutkielmassa vahvistetaan käytettävän konstruktiiivista tutkimusotetta. Konstruktion käytännön relevanssina toimii kohdeyrityksessä vallitseva tarve selkeästä ohjeistuksesta toiminnan toteuttamiseen. Se perustuu tutkimuksessa esiin otettavien asiakokonaisuuksien teoriaan sekä empiiristä pohjaa tukeviin haastatteluihin. Konstruktion toimivuutta ei pystytä tutkimuksen puitteissa kuitenkaan testaamaan, vaan se

tapahtuu tulevaisuudessa. Näin ollen tutkimuksen lopullinen käytännön onnistuminen nähdään vasta siinä vaiheessa, kun itse toiminta on käynnissä.

Tutkimuksen empiirinen pohja perustuu seitsemään teemahaastatteluun. Ensimmäinen haastattelu kohdistuu Santander Consumer Finance Oy:n toimitusjohtajaan. Kyseinen yritys on osa espanjalaista Grupo Santander-yhtymää, joka on taas vastaavasti euroalueen suurin pankki ja yksi maailman johtavista rahoituslaitoksista (www.santander.fi). Yrityksen toimitusjohtajalta saatava tieto tulee olemaan erittäin tärkeää tutkimuksen teon ja tuloksien kannalta, koska hän on laajentanut jo kahden suuren kansainvälisen rahoitusyhtiön toiminnat Suomeen. Toisen haastattelun kohteena on Swedish Trade Council, ja sieltä Suomen rahoitusmarkkinoihin erikoistunut asiantuntija. Haastateltava on siinä mielessä erittäin hyvä ja tärkeä, koska kyseinen neuvosto on erikoistunut laajentumiseen liittyviin asioihin. Kolmantena haastateltavana on Nordea Bank AB:n suurimmista yritysasiakkaista vastuussa oleva johtaja. Hänen vankka ja pitkä kokemus rahoitusosalta antaa hyvää pohjaa tutkimuksen teolle. Neljäntenä haastateltavana on Suomeen rantautuvan Fortis Lease Finland Oy:n toimitusjohtaja. Kyseinen yritys on osa isoa eurooppalaista Fortis -konsemmia. Haastattelun tärkeyttä ja mielenkiintoarvoa nostaa se, että kyseinen yritys on juuri vastaavassa tilanteessa laajentumisen suhteen kuin yritys X. Näin ollen haastattelusta saatava tieto tukee tutkimuksen empiiristä osuutta mainiosti. Viidentenä haastateltavana on Finanssialan Keskusliiton johtava asiantuntija. Häneltä saatavat tiedot tuovat tutkimuksen empiiriseen osuuteen vielä yhden erilaisen näkökulman, sillä hän katsoo asioita yhdistyksen silmin, kun muut haastateltavat edustavat yrityssektoria. Lisäksi haastateltavina ovat myös laajenemisesta vastuussa olevat yritys X:n operatiivinen johtaja sekä samaisen yrityksen toimitusjohtaja. Kaikki nämä haastattelut ovat teemahaastatteluita. Seitsemästä haastattelusta kolme tehdään henkilökohtaisen tapaamisen kautta, kolme puhelinhaastatteluna ja yksi videoneuvottelun välityksellä.

Viiden ensimmäisen haastattelun tarkoituksena on saada ulkopuolisten toimijoiden näkökulmia rahoitusyhtiön laajenemiselle. Yritys X:n haastateltavien kautta pyritään saamaan tietoa, miten yrityksessä sisäisesti ajatellaan laajenemisesta ja sen läpi viemisestä. Aihealueeltaan haastattelut liikkuvat samoissa aihepiireissä, mutta jokainen haastattelu on räätälöity haastateltavan näkökulmaa silmällä pitäen tutkimusta tukevaksi.

Hirsjärvi (2000, 48) toteaa, että teemahaastattelu ei sido haastattelua johonkin tiettyyn leiriin, eikä se ota myöskään kantaa haastattelukertojen määrään tai vastaavasti siihen, miten perusteellisesti aiheen käsittelyssä mennään. Hirsjärvi (2000, 48) jatkaa vielä, että haastattelussa kaikkein tärkein asia on se, että haastattelu etenee tiettyjen ennalta laadittujen ja tutkimukselle oleellisten teemojen varassa, jonka vaikutuksena tutkittavien näkökulmat nousevat paremmin esiin. Haastatteluissa käydään läpi eri asiakokonaisuudet, joita tutkimuksessa otetaan esiin. Teemahaastattelu palvelee tämän tutkimuksen tarpeita varmasti parhaiten, koska yhdellä liian strukturoidulla kaikille haastateltaville suunnatulla haastattelurakenteella ei todennäköisesti tulisi saavuttamaan tutkimuksen relevanttiuden kannalta katsottuna kaikkein oleellisimpia näkökulmia.

1.5 Aiempaa tutkimusta aiheesta

Varsinaisesti juuri kyseisestä aiheesta ei ole taloustieteen puolella kirjoitettu mitään tieteellistä tutkimusta. Juha Pajumaa on kirjoittanut lisensiaatti -tutkimuksensa Helsingin yliopiston oikeustieteellisessä tiedekunnassa vuonna 1994 aiheesta: ”The establishment and supervision of bank branches in Finland and in the European Union”. Kyseinen tutkimus voisi jollain osaluueella olla hyödyllinen lähteenä tämän tutkimuksen teossa - ainakin tutustumisen asteella. Täytynee toki muistaa, että kyseinen tutkimus on 14 vuotta vanha, joten sen relevanttius on varmasti hieman kärsinyt jo pelkästään siitä syystä, että aihetta koskevat lait ovat hieman muuttuneet. Yksittäisistä aihealueista, joita tutkimuksessa käsitellään, löytyy kyllä paljon aiempaa tutkimusta.

1.6 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne koostuu toisistaan hieman erillisistä asiakokonaisuuksista, ja sen takia sitä voitaisiin kutsua hieman leikkisästäkin nimellä konstruktivisen tutkimuksen räätälöity palapelimalli. Käsiteltävät asiakokonaisuudet ovat muodostuneet toimeksiantajayrityksen tarpeen kautta, jonka takia tutkimuksessa joudutaan keskittymään useaan eri asiakokonaisuuteen yhden selkeän ja rajatun aihealueen sijasta. Heidän toivomuksena on ollut sisällyttää tutkimukseen hieman laskentatoimen ulkopuolelle jäävä kilpailija-analyysi, ja tätä aihetta käsitelläänkin

tutkimuksen luvussa kaksi. Kilpailija-analyysi on siinä mielessä tärkeä aihealue, että sen tarkoitus on osaltaan auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa Suomen markkinoille laajentumisesta. Kilpailijoiden analysoimisessa on käytetty keskeisinä lähteinä yritysten internetsivuja, ja lähteet mainitaan kunkin kilpailijan analyysin alussa, mutta ei enää myöhemmässä vaiheessa. Luvussa kolme selvitetään lainsäädäntöä ulkomaalaisen rahoitusyhtiön näkökulmasta, kun kyseessä on juuri laajentuminen Suomen markkinoille. Samassa luvussa käsitellään myös yrityksen yritysmuotoon liittyviä asioita sekä fyysiselle laajentumiselle olemassa olevia muita vaihtoehtoisia ratkaisuja. Luku kolme täydentyy vielä hieman verotukseen liittyvissä asioissa, joita kohdeyrityksen on hyvä ottaa huomioon sen aloittaessa ja harjoittaessa liiketoimintaa Suomessa. Verotuksen osalta asiat käsitellään tässä tutkimuksessa melko suppeasti, koska verokäytännöt Suomen ja Ruotsin välillä ovat hyvin yhtenäiset. Tutkimuksessa keskitytään tarkkailemaan osakeyhtiömuotoisen yrityksen verotusta, sillä ns. henkilöyhtiön perustaminen ei ole relevantti vaihtoehto yritys X:n aloittaessa liiketoimintaa Suomessa. Tämän vuoksi ei ole siis syytä kiinnittää huomiota henkilöyhtiöiden verotukseen liittyviin kysymyksiin. Luvussa neljä tarkastellaan teorialähtöisesti yrityksen riskienhallintaa koskevia asioita ja etabloitumiseen liittyviä eri riskejä. Siirryttäessä lukuun viisi, tarkasteluun tulee tutkimuksen empiirinen osuus, jossa käydään lävitse tutkimuksen haastatteluiden tuloksia. Viimeinen luku pyhitetään tutkimuksen tulosten pohtimiselle ja tutkimuksessa käytettävän metodin arvioinnille. Lisäksi viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen teon onnistumista sekä punnitaan sitä mahdollisen jatkotutkimuksen perspektiivistä katsottuna.

2 KILPAILIJA-ANALYYSI

”Tunne itsesi ja tunne vihollinen, sadassakaan taistelussa et ole vaarassa. Kun et tunne vihollista, mutta tunnet itsesi, ovat mahdollisuutesi voittaa tai hävitä yhtäläiset. Jos et tunne sen paremmin vihollista kuin itseäsi, häviät varmasti jokaisen taistelun.” – Sun Tzu

Tämä satoja vuosia sitten eläneen kiinalaisen strategikon toteamus pitää erittäin hyvin paikkaansa vielä nykyaikaisessakin markkinataloudessa. Kansallisen ja kansainvälisen kilpailun kireys luo yrityksille selkeän tarpeen tutkia heidän toimintaympäristössään toimivia kilpailijoita. Nykyaikaisia markkinoita voidaan sotatermeinkin pitää eräänlaisena taistelukenttänä, jossa yritykset pyrkivät kaikin keinoin vastustajien eriaistaiseen lamaannuttamiseen. Porterin (2004, 48) mukaan useat yritykset eivät kerää systemaattista tietoa kilpailijoista, vaan ne toimivat intuition ja erilaisten epämääräisten vaikutelmien ja johtopäätösten varassa. Yrityksen tarkoituksena on asemoitua tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan pyrkimyksenä erottautua omista kilpailijoista, toteaa Porter (2004, 47). Niin sotatieteessä kuin yritysmaailmassakin vastustajien toimien tiedustelemisella on merkittävä vaikutus, jotta kilpailu pystyttäisiin kääntämään yrityksen omaksi voitoksi. Ennen kilpailun voiton saavuttamista on yrityksen kuitenkin tunnettava niin itsensä kuin markkinoilla toimivat kilpailijatkin - tätä ajatusta tukee myös 400 eKr eläneen Sun Tzun ajatukset. Sawkan (1996) mukaan moni yritys ei ymmärrä ulkoisia vaikutteita, jotka määrittävät monelta osin omassa toiminnassa menestymisen, korostaen eritoten ymmärryksen merkitystä strategisissa päätöksentekotilanteissa. Ylipäätään kilpailijoiden toimien ymmärtämistä ja niiden kartoittamista voidaan parantaa tekemällä samoilla markkinoilla toimivista kilpailijoista kilpailija-analyysi.

Kilpailijalla liiketaloudessa tarkoitetaan yleisesti yrityksen kilpailijaa, joka yrittää myydä vastaavia tuotteita tai palveluja samoille asiakkaille, ja vastaavasti analyysillä tarkoitetaan normaalisti selvitystä tai kuvausta asiasta tai tilanteesta, jossa kaikki siihen liittyvät seikat on otettu tarkasti huomioon (Collins Cobuild Advanced Learner’s English Dictionary 2006, 45–46, 279). Kilpailijateoreetikoista varmastikin tunnetuin Michael E. Porter (2004, 47) toteaa, että kilpailija-analyysin tarkoituksena on laatia profiili kunkin kilpailijan mahdollisista tulevista

toimenpiteistä ja jokaisen kilpailijan todennäköisistä reaktioista muiden yritysten mahdollisesti aloittamiin strategiatoimiin.

Eri teoreetikkojen mukaan kilpailija-analyysin yleisenä pyrkimyksenä on selvittää kilpailun luonne ja kilpailun tavoitteet, strategiat sekä taktiikat. Lisäksi on myös hyödyllistä selvittää kilpailijoiden vahvat ja heikot osa-alueet sekä kilpailuedut omaan tuotteeseen ja yritykseen nähden. (Abell & Hammond 1979, 51; Cravens 1991, 70–71; Kitchen 1999, 62–63; Rope 1987, 173) Kilpailija-analyysiä voidaan pitää oman toiminnan jonkinasteisena suunnittelun ja ohjaamisen strategisena työkaluna.

Kankkusen ja Matikaisen teettämässä tutkimuksessa (2004) kilpailija-analyysi on osoittautunut huonoimmin hoidetuksi johtamisen osa-alueeksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että peräti 47 prosenttia vastaajista antoi heidän omalle organisaatiolleen kouluarvosanoilla mitattuna huonon arvosanan 4, 5 tai 6. Edellä mainittu tulos antaa motivaatiota tämän kyseisen konstrukttiivisen tutkimuksen tekijöille sen läpiviemisen onnistumiseksi kilpailija-analyysin osalta. Tämän kilpailija-analyysin tarkoituksena on antaa riittävät tiedot kilpailijoista, jotta liiketoiminnan aloittaminen onnistuisi toimeksiantoyrityksessä kyseisen osa-alueen osalta mahdollisimman hyvin.

Luvun kaksi seuraavassa kappaleessa tullaan käymään läpi joukko kilpailijoiden analysointiin käytettäviä malleja eri kilpailuteoreetikoilta, joita ovat Porterin, Abellin ja Hammondin sekä Ropen ja Hautamäen analyysimallit. Tämän jälkeen kappaleessa 2.2 muodostetaan analyysimalleista tutkimuksen tarpeiden ja lähtökohtien valossa parhaiten palveleva malli. Luvun kaksi viimeisessä kappaleessa käydään tarkemmin lävitse kaikki markkinoilla toimivat yritys X:n kilpailijat.

2.1 Teoriaa kilpailija-analyysistä

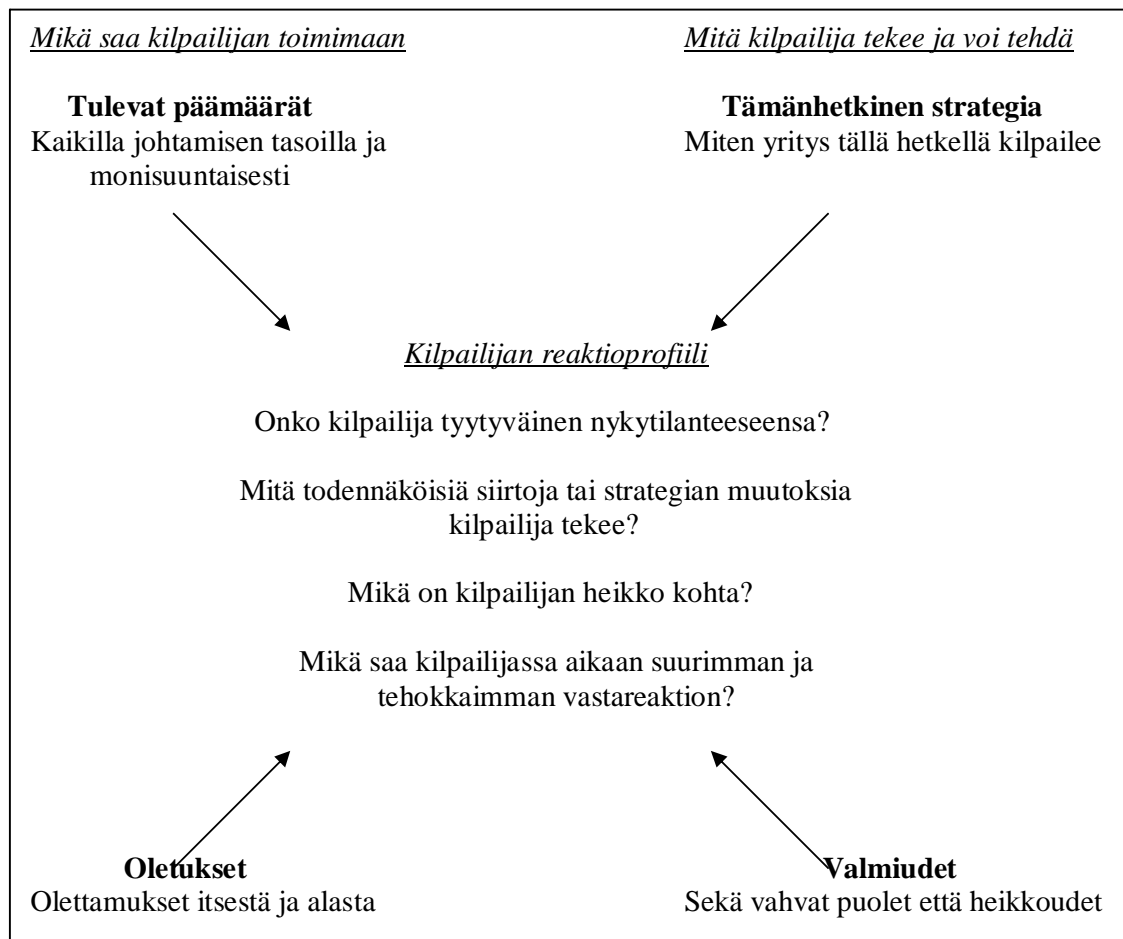
2.1.1 Porterin analyysimalli

Porter käsittelee kirjassaan *Competitive strategy* (2004, 47–74) laajasti kilpailija-analyysiin liittyvää kehystä. Hänen kilpailija-analyysimalliin kuuluu neljä eri diagnostista osa-aluetta, jotka ovat:

1. Tulevat päämäärät
2. Tämänhetkinen strategia
3. Olettamukset
4. Valmiudet

Näiden neljän osatekijän ymmärtäminen luo paremman edellytyksen kilpailijan reaktioprofiilin ennustamiselle (Porter 2004, 48). Suurin osa yrityksistä kehittää ainakin intuitiivisen kyvyn tiedostaa kilpailijoiden heikkoja ja vahvoja puolia (kuvion 3 oikea puoli) sekä niiden strategioita. Normaalisti kiinnitetään huomattavasti vähemmän huomiota kuvion vasemmalla puolella oleviin tekijöihin, jotka todella ohjaavat kilpailijan käyttäytymistä kohti sen tulevaisuuden päämääriä. Näitä Porter kutsuu ns. ajovoimatekijöiksi, jotka ovat paljon vaikeammin pääteltävissä kuin todellinen kilpailijakäyttäytyminen, mutta tavallisesti nämä ovat juuri niitä tekijöitä, jotka määräävät kilpailijan tulevan käyttäytymisen. (Porter 2004, 48.)

KUVIO 3 Kilpailija-analyysin osa-alueet. (Porter 2004, 49.)



Edellä käsiteltyjen kilpailija-analyysin osa-alueiden on tarkoitus toimia välineinä, jotka auttavat yrityksen toiminnan analysoimisessa. Yrityksen analysoiminen tätä kyseistä kaaviota hyväksikäyttäen antaa yritykselle näkökulman sen asemasta siinä markkinaympäristössä missä yritys toimii, sekä auttaa yritystä ymmärtämään millaisia johtopäätöksiä ja toimia kilpailevat yritykset todennäköisesti tulevat siitä tekemään. (Porter 2004, 48–49.)

2.1.1.1 Tulevat päämäärät

Kilpailijoiden päämäärien diagnosointi ja ylipäätään se, kuinka ne mittaavat itseään näiden päämäärien suhteen, on kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue. Se on monessa suhteessa erittäin tärkeä osa-alue. (Porter 2004, 50.)

Kilpailijoiden olemassa olevien päämäärien tiedostaminen auttaa tekemään johtopäätöksiä siitä, miten tyytyväinen kilpailija on nykyiseen asemaansa ja tuloksiinsa, ja onko todennäköistä, että kilpailija muuttaa strategiaansa. Päämäärien tiedostaminen auttaa myös selvittämään miten paljon voimia kilpailija tulee mahdollisesti käyttämään vastatessaan ulkopuolisiin tapahtumiin tai toisten yritysten toimenpiteisiin. (Porter 2004, 50.)

Yrityksen kilpailijoiden päämäärien analysoinnin pitäisi olla riittävän monitahoista ja laaja-alaista, sillä yritysten strategiaan päätöksiin liittyvät ratkaisut voivat liittyä koko yhtiötä koskeviin päämääriin, liikeyksikkökohtaisiin päämääriin tai jopa tärkeimpiä johtopaikkoja koskeviin päämääriin. Siksi pelkästään taloudellisten lukujen analysointi ei riitä, vaan tarkasteluun olisi otettava myös muita laadullisia seikkoja, kuten tekninen etuasema, sosiaalinen kompetenssi sekä markkinajohtajuustavoite. (Porter 2004, 51.)

Seuraavassa esitellään muutamia esimerkkejä diagnosointikysymyksistä, joiden avulla yritys pystyy määrittelemään kilpailijoidensa nykyisiä ja tulevia päämääriä. Ensimmäiset kysymykset koskevat kilpailijan yksikkö- tai osastotasoa ja jälkimmäiset esimerkkikysymykset koskettavat emoyritystasoa ja sen vaikutusta monialayrityksen päämääriin:

- Millaisia ovat kilpailijan taloudelliset päämäärät ja miten ne jakaantuvat lyhyen ja pitkän aikavälin kesken?
 - Miten kilpailija asennoituu riskejä kohtaan?
 - Onko kilpailijalla organisatorisia arvoja tai uskomuksia, jotka vaikuttavat huomattavasti yrityksen päämääriin?
 - Pyrkiikö kilpailija olemaan alan markkinajohtaja vai riittääkö sille pienempi osuus markkinoista?
 - Millainen on kilpailijan organisatorinen rakenne?
 - Millaiset kontrollointi- ja palkkausjärjestelmät kilpailijalla on käytössään?
 - Minkälaisia johtajia yrityksessä on, ja minkälainen on heidän kokemuksensa ja taustansa?
- (Porter 2004, 51–52.)

Mikäli kilpailija on vain yksi liiketoimintayksikkö osana suurempaa liikeyritystä, tulee toimintaan myös emoyhtiön suunnalta ehtoja ja vaatimuksia. Tällöin edellä esitettyjen kysymysten lisäksi tarvitaan joukko lisäkysymyksiä, joista seuraavassa muutama esimerkki:

- Millaiset ovat emoyhtiön nykyiset tulokset?
- Millaiset ovat emoyhtiön pääasialliset tavoitteet, ja mitä vaatimuksia se asettaa ko. liiketoimintayksikölle?
- Millainen merkitys ko. liiketoiminnalla on emoyhtiön kokonaisstrategiassa?
- Onko kilpailijan liiketoimintayksiköillä olemassa yhtenäinen strategia, ja liittyykö siihen yleisiä arvostuksia ja uskomuksia?
- Millainen on kilpailijan emoyhtiön organisaatorakenne, ja miten ko. liiketoimintayksikkö sijoittuu sinne?
(Porter 2004, 53–55.)

Yrityksen strategian muodostuksessa on mahdollista myös pyrkiä löytämään sellainen asema markkinoilla, jossa yritys saavuttaa päämääränsä ja tavoitteensa uhkaamatta kilpailijoidensa toimintaa. Tällaiseen tilanteeseen voidaan päästä ainoastaan, kun kilpailijoiden päämäärät ovat hyvin selvillä. Täytyy kuitenkin huomioida, että nykyisillä, erittäin kilpailuherkillä, markkinoilla em. tilanteen saavuttaminen on todella vaikeaa, koska uusilla tulokkailla on suuri houkutus tulla juuri aloille, joilla vanhat tekijät menestyvät hyvin. (Porter 2004, 57.)

2.1.1.2 Tämän hetkinen strategia

Toinen osa-alue Porterin kilpailija-analyysissä on selvittää kunkin kilpailijan nykyinen strategia. Kilpailijan strategia on se toimintapolitiikka tai tapa, jolla kilpailija suhteuttaa kaikki toimintonsa. Kilpailijoilla on aina olemassa jonkinlainen strategia, ja tässä yhteydessä erottelu voidaan tehdä eksplisiittiseen strategiaan, joka on kehittynyt jonkin suunnitteluprosessin seurauksena sekä implisiittiseen strategiaan, joka on syntynyt eri toiminnallisten yksiköiden aktiviteettien kautta. (Porter 2004, 63.)

Yrityksen kilpailustrategian määrittäminen voi olla hyvin haastava tehtävä, sillä asioita, jotka vaikuttavat valittuun strategiaan, on lukematon määrä. Apua tähän voidaan kuitenkin saada Porterin kilpailustrategian määrittelyn kentästä, jonka neljästä tekijästä muodostuu yrityksen kilpailustrategia. Yrityksen sisäisiä, kilpailustrategiaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot.

Alan mahdollisuudet ja uhat sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset ovat puolestaan yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen kilpailustrategiaan. (Porter 2004, xxvi.)

2.1.1.3 Olettamukset

Kunkin kilpailijan olettamusten määrittäminen on kolmas tärkeä osa Porterin kilpailija-analyysissä. Nämä olettamukset voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan:

- Kilpailijan olettamukset itsestään
- Kilpailijan olettamukset alasta ja siinä mukana olevista muista yrityksistä (Porter 2004, 58.)

Omaan tilanteeseen liittyvät olettamukset ovat niitä asioita, joiden pohjalta yritys toimii. Yritys voi esim. pitää itseään parhaana myyminenestäjänä tai alan johtajana. Yrityksen olettamukset ohjaavat sen käyttäytymistä ja reaktioita erilaisiin tilanteisiin ja tapahtumiin, joten olettamuksista on hyvä olla selvä kuva. (Porter 2004, 58.)

Porter (2004, 59) toteaa, että ”Erityyppisten olettamusten tutkiminen voi paljastaa suhtautumistapoja tai sokeita pilkkuja, jotka vaikuttavat salakavalasti yritysjohtajien ympäristöhavainnointiin. Sokeat pilkut ovat alueita, joilla kilpailijat joko näkevät tai eivät näe tärkeiden tapahtumien merkitystä (esim. jonkin strategisen toimenpiteen), tekee virheellisiä havaintoja tai havaitseminen tapahtuu liian hitaasti. Näiden sokeiden kohtien karsiminen on tärkeää, koska yrityksen on siten helpompaa jäljittää eri toimenpiteitä ja reagoida niin, että mahdolliset vastatoimet tulevat olemaan mahdollisimman lieviä.”

Seuraavien kysymysten avulla voidaan pyrkiä tunnistamaan kilpailijoiden olettamuksia:

- Miten kilpailija hahmottaa oman suhteellisen asemansa hintojen, tuotteiden laadun sekä muiden tärkeiden seikkojen suhteen, ja mitä tekijöitä kilpailija pitää vahvuuksinaan ja heikkoina puolinaan?
- Onko kilpailijan toiminnassa vahvaa tunteenomaista tai historiallista suhtautumista tiettyihin tuotteisiin tai tietynlaisiin toimintoihin?
- Esiintyykö kansallisia, paikallisia tai kulttuurisia eroja, joilla on vaikutusta siihen, miten kilpailijat havaitsevat tai antavat merkitystä eri tapahtumille?
- Vaikuttaako kilpailijan tapahtumien tarkasteluun erilaisia organisatorisia arvostuksia tai ohjenuoria?
- Millaiset ovat kilpailijan uskomukset alan kehityssuunnista ja tuotteen tulevasta kysynnästä?

- Millaisia uskomuksia kilpailijalla on sen omien kilpailijoiden mahdollisuuksista ja tavoitteista? (Porter 2004, 59–60.)

2.1.1.4 Valmiudet

Neljäs vaihe kilpailija-analyysin diagnoosissa on kilpailijoiden valmiuksien tutkiminen. Edellä mainitut tavoitteet, nykyinen strategia ja oletukset ovat seikkoja, jotka vaikuttavat kilpailijoiden reaktioiden voimakkuuteen, luonteeseen, ajoitukseen ja todennäköisyyteen. Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet puolestaan määrittelevät kilpailijoiden kyvyn aloittaa tai reagoida strategiaan toimiin ja ottaa osaa alalla tapahtuviin muutoksiin. (Porter 2004, 63.)

Kilpailijoiden valmiuksista saatavan kuvan helpottamiseksi kilpailijoiden heikkoja ja vahvoja puolia voidaan määrittää tarkastelemalla kilpailijoiden asemaa suhteessa viiteen avainasemassa olevaan kilpailutekijään. Seuraavassa esitellään nämä kilpailutekijät sekä joukko kysymyksiä, joiden avulla kilpailijoiden valmiuksia voidaan selvittää:

- Ydinvalmiudet
 - Millä toiminnallisilla alueilla kilpailija on paras ja millä huonoin?
 - Ovatko kilpailijan valmiudet muuttumassa?
- Kasvukyky
 - Miten kilpailijan mahdollisuudet muuttuvat yrityksen kasvaessa?
 - Millainen kasvukyky kilpailijalla on henkilökunnan, taitojen ja tuotantovälineistön suhteen?
- Kyky nopeaan reagointiin
 - Millaiset kyvyt kilpailijalla on nopeasti reagoida toisten toimenpiteisiin? Arviointi voidaan tehdä seuraavien tekijöiden avulla:
 - kassareservit, kyky lisäpääomien lainaamiseen
 - ylimääräinen kapasiteetti tuotantolaitoksessa
 - uudet, lanseeraamattomat tuotteet
- Kyky sopeutua muutoksiin
 - Mikä on kilpailijan kiinteiden kulujen suhde muuttuviin kuluihin? Entä käyttämättömästä kapasiteetista johtuvat kulut?
 - Pystyykö kilpailija sopeutumaan
 - kustannuskilpailuun?
 - uusien tuotteiden lisäämiseen?
 - palveluilla kilpailemiseen?
 - markkinointiaktiivisuuden lisäämiseen?
 - Voiko kilpailija reagoida ulkopuolisiin tapahtumiin kuten
 - jatkuvasti korkealla pysyvään inflaatiotasoon?
 - laskukauteen?
 - työntekijäkustannusten lisääntymiseen?

- Kilpailijan kestävyys
 - Millainen kyky kilpailijalla on pysyä pitkäkestoisesti jatkuvassa taistelussa, josta saattaa muodostua paineita kassavirralle ja voitolle? Kestokyky muodostuu mm. seuraavista seikoista:
 - kassavarannot
 - johdon yksimielisyys
 - pitkä aikaväli rahoitustavoitteissa
- (Porter 2004, 65–67.)

2.1.1.5 Kilpailijan reaktioprofiili

Porterin (2004, 67) mukaan ”Jos on olemassa analyysi kilpailijan tulevista päämääristä, oletamuksista, nykyisistä strategioista ja valmiuksista, niin voidaan asettaa kriittisiä kysymyksiä, jotka antavat tulokseksi profiilin kilpailijan todennäköisestä reagoinnista”.

Reaktioprofiilin ensimmäisessä vaiheessa pyritään ennustamaan ne strategiset toimenpiteet, joissa kilpailija on mahdollisesti aloitteentekijänä. Näitä toimenpiteitä Porter kutsuu hyökkäystoimenpiteiksi, ja niihin liittyviä kriittisiä kysymyksiä ovat:

- Miten tyytyväinen kilpailija on nykyiseen asemaan? Onko sillä suunnitelmissa joitain strategisia muutoksia?
 - Mitkä tulevat olemaan kilpailijan todennäköiset strategiset muutokset?
 - Millaiset ovat kilpailijan strategisten toimenpiteiden vahvuudet ja syvyysasteet?
- (Porter 2004, 67–68.)

Kilpailijan reaktioprofiilin toisessa vaiheessa pyritään selvittämään kilpailijan puolustusvalmiutta toisen kyseessä olevalla alalla vaikuttavan yrityksen strategisiin muutoksiin sekä ympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Puolustusvalmiutta voidaan määrittää seuraavien kriittisten kysymysten avulla:

- Miten haavoittuvainen kilpailija on muiden yritysten strategisiin toimiin, ja millaiset hallituksen tai makrotalouden suunnalta tulevat toimet saattavat haavoittaa kilpailijaa eniten?
 - Millaiset tapahtumat tai toimenpiteet provosoivat kilpailijan kostonhalua?
 - Millaisiin tapahtumiin tai toimenpiteisiin kilpailija ei pysty reagoimaan tehokkaasti ja nopeasti, ottaen huomioon sen päämäärät, oletukset, strategiat ja mahdollisuudet?
- (Porter 2004, 68–70.)

Kolmas, ja viimeinen, vaihe reaktioprofiilin määrittämisessä on taistelukentän valitseminen. Porter (2004, 70) kuvailee tätä valintaa seuraavasti: ”Jos oletetaan, että kilpailijat ryhtyvät vastatoimiin niitä pyrkimyksiä vastaan, joihin yritys ryhtyy, sen strategiana on valita paras mahdollinen taistelukenttä. Taistelukenttänä voi toimia joko sellainen markkinoiden segmentti tai

strategian dimensiot, joihin kilpailijat ovat huonosti varustautuneet, vähiten innostuneita tai jotka ovat heille jollakin tavoin epämukavia”.

Edellä on kuvattu Porterin kilpailija-analyysimalli, jonka avulla yritys voi muodostaa kuvan kilpailijoidensa päämääristä, oletamuksista, strategioista ja valmiuksista. Näiden tietojen avulla yritys voi muokata omaa toimintaansa niin, että reagoiminen kilpailijoiden toimiin olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi edellä mainittujen osa-alueiden avulla yritys pystyy määrittelemään itselleen parhaan mahdollisen taistelukentän suhteessa kilpailijoihinsa.

2.1.2 Abellin ja Hammondin analyysimalli

Abellin ja Hammondin mukaan kilpailijoiden analysointi on hyödyllistä kahdesta syystä. Ensinnäkin, kilpailijan strategian ymmärtäminen auttaa hahmottamaan markkinoiden ostokäyttäytymistä ja tiettyjen asiakasryhmien tunnistamista, joita varten tietyt strategiat on laadittu. Toiseksi, kilpailija-analyysin avulla voidaan hahmottaa kilpailijoiden vahvoja ja heikkoja puolia sekä markkinoihin liittyviä mahdollisuuksia. (Abell & Hammond 1979, 51.)

Abellin ja Hammondin (1979, 51) analyysimallissa keskeiset kaksi kysymystä ovat:

- Ketkä ovat nykyiset ja mahdolliset tulevat kilpailijat?
- Miten ne kilpailevat?

2.1.2.1 Nykyisten ja tulevien kilpailijoiden tunnistaminen

Abellin ja Hammondin (1979, 51–52) mallissa yrityksen nykyiset kilpailijat voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- Kilpailijat, jotka määrittelevät liiketoimintansa samalla tavoin. Tällä tarkoitetaan yrityksiä, jotka palvelevat samoja asiakasryhmiä ja käyttävät samoja toimintoja asiakkaidensa palvelemiseen. Lisäksi yritysten käyttämissä teknologioissa on suuria yhtäläisyyksiä ja vertikaalisen integraation aste on yhtäläinen.
- Kilpailijat, jotka määrittelevät liiketoimintansa eri lailla. Tähän ryhmään kuuluvilla yrityksillä on havaittavissa eroja vertikaalisen integraation asteessa, teknologiassa tai palveltavissa asiakasryhmissä. Erot voivat olla esimerkiksi siinä, mistä näkökulmasta markkinoilla toimitaan; joku yritys saattaa palvella yksityisasiakkaita ja joku yritysasiakkaita.

Nykyisten kilpailijoiden lisäksi analyysissä on otettava huomioon mahdolliset tulevat kilpailijat. Näitä mahdollisia tulevia kilpailijoita on jatkuvasti kyettävä tarkkailemaan, jotta yritys osaa valmistautua mahdollisten uusien kilpailijoiden markkinoille tuloon. Abell ja Hammond ovat määrittelevät neljä eri tapaa, miten uusi kilpailija voi markkinoille tulla:

- Kilpailijalla voi jo olla poikkeavaa liiketoimintaa yrityksen kanssa, joka on myös tarkkailevan yrityksen asiakas. Tästä kilpailija voi laajentaa liiketoimintansa käsittämään myös sellaisia asiakastoimintoja, että siitä muodostuu suoranainen kilpailija.
- Kilpailija voi jo toimia samoissa asiakastoiminnoissa kuin tarkkaileva yritys, mutta eri asiakasmarkkinoilla. Tästä kyseinen yritys voi laajentaa liiketoimintansa koskettamaan myös markkinat, joissa tarkkaileva yritys toimii.
- Kilpailija voi toimia eri vertikaalisen integraation asteella kuin tarkkaileva yritys, mutta sitten laajentaa toimintansa samalle vertikaalisen integraation asteelle kuin tarkkaileva yritys.
- Kilpailija voi laajentua samoille asiakasmarkkinoille erillisten liiketoiminnassa tapahtuvien muutosten kautta.
(Abell & Hammond 1979, 52.)

2.1.2.2 Analyysi kilpailun luonteesta markkinoilla

Abell ja Hammond (1979, 52–54) jakavat kilpailun luonteen analysoinnin neljään osaan. Kilpailun luonnetta analysoitaessa jokainen kilpailija on analysoitava erikseen, jotta saadaan paras mahdollinen tieto markkinoilla vallitsevan kilpailun luonteesta. Seuraavassa eritellään ja esitellään nämä neljä tarkkailtavaa osa-aluetta:

- Kilpailijoiden strategiat
 - Strategian määrittäminen on hyvin vaikeaa, johtuen niin monesta siihen vaikuttavasta seikasta. Seuraavien kysymysten avulla voidaan kuitenkin saada paremmin käsitystä siitä, millaisella strategialla kilpailija toimii:
 - Mitkä ovat kilpailijan asiakasryhmät ja asiakastoiminnot, millaista teknologiaa kilpailija käyttää, ja miten vertikaalisesti integroitunut kilpailija on? Lisäksi voidaan hahmottaa, miten se segmentoi markkinat ja millä segmentillä se toimii?
 - Mitkä ovat kilpailijan liiketoiminnan tavoitteet?
 - Mihin toimintoihin kilpailija kohdistaa varojaan liiketoiminnassa?
- Kilpailijoiden menestyminen
 - Kilpailijan menestymistä on pyrittävä seuraamaan niin tarkasti kuin mahdollista. Keskeisiä tarkkailtavia asioita ovat mm. liikevaihto, tuotto, kasvu sekä markkinaosuus.
- Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet
 - Kilpailijan vahvoja ja heikkoja puolia arvioitaessa olisi kiinnitettävä huomiota seuraaviin seikkoihin:
 - Tuotteet ja niiden laatu
 - Jakelukanavat
 - Markkinointi- ja myyntikyky
 - Taloudelliset kyvyt
 - Yrityksen johto ja henkilöstö
 - Kulurakenne ja sen muutokset ajan mittaan

- Reaktiot kilpailuun
 - Tätä kohtaa analysoitaessa on tehtävä päätelmiä siitä, miten kilpailija käyttäytyy tulevaisuudessa. Tämä voidaan jakaa kahteen osaan:
 - Miten kilpailija reagoi ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin?
 - Miten kilpailija reagoi kyseisillä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, joita kilpailijat saavat aikaan?

2.1.3 Ropen ja Hautamäen analyysimalli

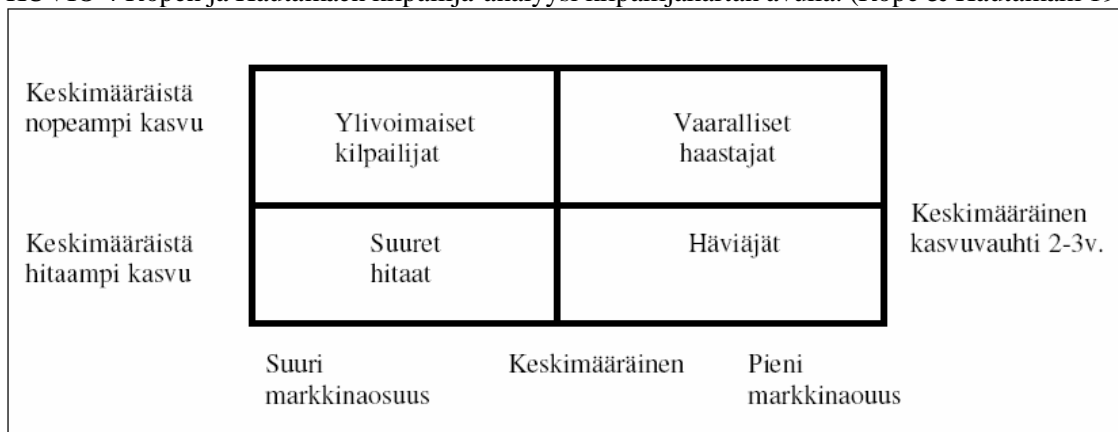
Ropen ja Hautamäen (1991, 42) analyysimallissa tarkkailtavia kilpailuympäristön tekijöitä ovat:

- Kilpailijat, niiden markkinaosuudet ja kilpailuvoimat
- Kilpailun luonne

Ropen ja Hautamäen mukaan (1991, 42–43) ”Kilpailijoita ovat kaikki yritykset, jotka tarjoavat samaa tarvetta tyydyttäviä hyödykkeitä liiketoiminta-alueen eri asiakasryhmille”. Kilpailijakarttoitus voidaan laatia luetteloimalla kaikki samalla liiketoiminta-alueella toimivat kilpailijat. Sen jälkeen määritellään niiden markkinaosuudet ja liikevaihdot sekä markkinaosuuksien kasvuvauhdit viimeisten 2-3 vuoden ajalta.

Edellä mainittujen tietojen avulla voidaan hahmottaa kilpailijakartta, jossa määriteltävät asiat ovat: liiketoiminta-alueen yritysten kasvuvauhti sekä niiden markkinaosuus suhteessa liiketoiminta-alueen keskimääräiseen kasvuun ja kilpailijoiden markkinaosuuksiin (Rope & Hautamäki 1991, 43).

KUVIO 4 Ropen ja Hautamäen kilpailija-analyysi kilpailijakartan avulla. (Rope & Hautamäki 1991, 43.)



Kilpailijakarttaa analysoimalla voidaan erotella toimialan yritykset neljään eri lohkoon. Ensimmäiseen lohkoon kuuluvat toimialan ylivoimaiset kilpailijat, joilla on suuri markkinaosuus, ja joiden kasvuvauhti on ollut keskimääräistä nopeampaa. Toisessa lohkossa ovat nopeasti kasvaneet, ja vaarallisiksi luokiteltavat, haastajat. Kolmanteen lohkoon kuuluvilla yrityksillä on suuri markkinaosuus, mutta niiden kasvu on viimeisten vuosien aikana ollut keskimääräistä hitaampaa. Viimeisessä lohkossa olevilla yrityksillä on pieni markkinaosuus, ja lisäksi niiden kasvuvauhti on viime vuosina ollut hidasta, joten lohkoon kuuluvia yrityksiä voidaan pitää toimialan todennäköisinä häviäjinä. (Rope & Hautamäki 1991, 43.)

Olennaista analyysin tekemisessä on hahmottaa syyt, miksi joku kilpailija menestyy tai ei menesty. Kilpailijakartan avulla voidaan selvittää yrityksen avainkilpailijat sekä syyt niiden menestykseen. Avainkilpailijoiden määrittämiseen saa apua mm. seuraavista kysymyksistä:

- Millaiset ovat kilpailijan tuotteiden ominaisuudet?
 - Millaisia mielikuvia syntyy kilpailijasta ja sen tuotteista?
 - Millaista markkinointistrategiaa kilpailija harjoittaa?
 - Mitkä ovat kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet liiketoiminta-alueella?
 - Millaiset ovat kilpailijan reagointivalmiudet uuden tuotteen markkinoille tuloon?
 - Millaiset ovat sen taloudelliset resurssit?
 - Millaista reaktiota kilpailijalta on odotettavissa uuden tuotteen tullessa markkinoille?
 - Millainen markkinoinnillinen tietämys kilpailijalla on?
 - Millaista osaamista ja teknologiaa kilpailijalla on?
 - Millaisia uusia tuotteita kilpailijalta on odotettavissa?
- (Rope & Hautamäki 1991, 43–44.)

Jälkimmäinen osa Ropen ja Hautamäen (1991, 44) analyysimallissa keskittyy analysoimaan kilpailun luonnetta ko. toimialalla. Kilpailun luonteella Rope ja Hautamäki tarkoittavat sitä ”millainen on liiketoiminta-alueen kilpailun yleisilme – onko se aggressiivinen vai rauhallinen”. Eritoten on kyettävä analysoimaan, mitkä kilpailijoista yleensä reagoivat uusien tuotteiden markkinoille tuloon, ja miten ne tähän reagoivat.

2.2 Tutkimuksessa käytettävä analyysimalli

Yksi suosituimmista ja eniten käytetyistä kilpailija-analyysimalleista on Porterin analyysimalli, joka antaa hyvin laaja-alaisen ja syvällisen kuvan kilpailijoista. Porterin mallin laajuus ei ole tämän tutkimuksen lähtökohdista katsottuna paras mahdollinen malli kilpailijoiden

analysoimiseksi. Porter (2004, 47) tarkentaa, että vaikka on olemassa hiotun kilpailija-analyysin tarve strategiaa muotoiltaessa, ei analyysiä tarvitse aina tehdä liian selvästi ja tyhjentävästi ihan jo käytännön kannalta. Kilpailija-analyysi on vain yksi tämän tutkimuksen osa-alueista, jolloin on perusteltua löytää tutkimukselle ja sen toimeksiantajalle heidän tarpeitaan parhaiten tyydyttävä analyysimalli.

Tässä tutkimuksessa käytettävä kilpailija-analyysimalli muodostuu Abellin ja Hammondin sekä Ropen ja Hautamäen analyysimallien pohjalta. Malleja yhdistellään tutkimuksessa niin, että kilpailijoiden määrittelyssä käytetään hyväksi Abellin ja Hammondin analyysimallia, ja kilpailun luonteen määrittelyssä puolestaan pääpaino on Ropen ja Hautamäen mallissa. Tutkijat uskovat, että edellä mainitulla tavalla malleja yhdistelemällä, saadaan aikaan juuri tämän tutkimuksen tarpeita parhaiten palveleva kilpailija-analyysimalli. Lares-Mankki (1999) toteaa luentosarjassaan kilpailija-analyysistä tutkijoiden ajatusmaailmaa tukevasti sen, että kilpailija-analyysi on prosessi eikä vain yksittäinen tekniikka, ja tällöin prosessissa tulee ottaa huomioon sen eri tekniikoiden hyödyntäminen.

Abellin ja Hammondin (1979, 51–52) analyysimallissa nykyisten kilpailijoiden tunnistaminen tapahtuu luettelomalla kilpailijat, jotka määrittelevät liiketoimintansa samalla tavoin sekä kilpailijat, jotka määrittelevät liiketoimintansa toisistaan hieman poikkeavalla tavalla. Tutkimusta rajataan kilpailija-analyysin osalta niin, että ainoastaan ne kilpailijat, joilla on joko vastaavia tuotteita tai jotka määrittelevät liiketoimintansa samalla tavoin kuin yritys X, otetaan mukaan analysointivaiheeseen. Abell ja Hammond (1979, 51–52) pitävät mallissaan yhtenä oleellisena tekijänä uusien kilpailijoiden tarkkailemista ja niiden analysoimista. Ylipäätään uusia markkinoille tulijoita on erittäin vaikea arvioida, koska yllätysmahdollisuus halutaan pitää mahdollisimman suurena. Näin ollen mahdollisten uusien kilpailijoiden määrittelyssä tutkijat keskittyvät ainoastaan sellaisiin kilpailijoihin, jotka ovat täydellä varmuudella tulossa samoille markkinoille lähitulevaisuudessa.

Vastaavasti kilpailun luonteen osalta Ropen ja Hautamäen analyysimallissa kilpailun luonne - osio vastaa parhaiten toimeksiantajan tarpeita ja kiinnostusta, joten sen osalta on perusteltua lähestyä kilpailun luonnetta Ropen ja Hautamäen mallin pohjalta. Siinä keskitytään liiketoiminta-

alueen kilpailun yleisilmeen luonnehdintaan (Rope & Hautamäki 1991, 44). Tässä tutkimuksessa kilpailun luonne määritellään juuri tämän asetelman kautta, ja lisäksi tutkijat pyrkivät selvittämään, onko luonne mahdollisesti muuttumassa lähitulevaisuudessa.

3 YRITYSMUODON VALINTA JA VEROTUS

Tässä luvussa käsitellään yritys X:n kannalta olennaisimmat yritysmuodon valintaan ja verotukseen liittyvät asiat, jotka on syytä ottaa huomioon etabloituessa Suomeen.

Yritysmuodon valintaan liittyen luvussa esitellään konkreettisimmat vaihtoehdot, miten yritys X voisi liiketoiminnan Suomessa aloittaa ja järjestää. Tähän liittyen esitellään vaihtoehtoina suomalaisen osakeyhtiön perustaminen, etabloituminen ulkomaisen yrityksen sivuliikkeenä sekä edustuston avaaminen. Verotukseen liittyen luvussa käsitellään keskeisimmät yritys- ja arvonlisäverotuksessa huomioitavat asiat.

3.1 Eri yritysmuodot Suomen lainsäädännössä

3.1.1 Osakeyhtiö

Kaupparekisterin tilaston (Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä 2008) mukaan Suomessa toimivien yritysten yleisin yritysmuoto on osakeyhtiö. Osakeyhtiötä voidaan kuvailla pääomayhtiöksi, joissa osakkeenomistajat ovat vastuussa yritysten velvoitteista ainoastaan sijoittamallaan pääomalla. Osakeyhtiö on osakkeenomistajistaan erillinen oikeushenkilö, jonka tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. (OYL 1: 2, 5.) Osakeyhtiön perustajaosakkeenmerkitsijöitä voi olla yksi tai useampi, ja osakkeenmerkitsijä voi olla joko oikeushenkilö tai luonnollinen henkilö. Osakkeenmerkitsijöille ei ole uudessa osakeyhtiölaissa asetettu asuin- tai kotipaikkavaatimuksia, joten perustajaosakkeenmerkitsijä voi olla myös Euroopan talousalueen ulkopuolella koti- tai asuinpaikan omaava luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. (Helminen 2005, 86; Holopainen 2006, 211; Liede 2005, 11.)

Suomessa osakeyhtiöt jaetaan julkisiin ja yksityisiin osakeyhtiöihin. Järjestäytyneillä arvopaperimarkkinoilla voidaan käydä kauppaa ainoastaan julkisen osakeyhtiön osakkeilla. Julkisen osakeyhtiön osakepääoma on oltava vähintään 80 000 euroa, kun yksityisen osakeyhtiön

vähimmäispääomaksi riittää 2 500 euroa. (OYL 1: 1, 3.) Kaikkien osakeyhtiöiden on tehtävä perusilmoitus kaupparekisteriin, ja osakeyhtiö syntyy juridisesti vasta rekisteröimisellä. Osakeyhtiön perustamissopimuksen allekirjoittamisesta yhtiöllä on kolme kuukautta aikaa ilmoittautua rekisteröitäväksi, muutoin yhtiön perustaminen raukeaa. Perustettavan osakeyhtiön toiminimi voidaan rekisteröidä joko suomen- tai ruotsinkielisenä, ja toiminimessä tulee yksityisen osakeyhtiön kohdalla olla sana ”osakeyhtiö” tai sen lyhennys ”oy” ja julkisen osakeyhtiön kohdalla sanat ”julkinen osakeyhtiö” tai sen lyhenne ”oyj”. Myös ruotsinkielisiä sanoja ”aktiebolag” tai ”publikt aktiebolag” voidaan käyttää. Perusilmoituksen yhteydessä suoritettava käsittelymaksu on 330 euroa. (Holopainen 2006, 212; Liede 2005, 17; Osakeyhtiön perusilmoitus 2008.)

Osakeyhtiön toiminnasta Suomessa määrää osakeyhtiölaki. OYL 6 luvun 1 §:n mukaan yhtiön toimintaa varten voidaan muodostaa erilaisia toimielimiä, joista ainoa pakollinen on hallitus. Osakeyhtiön hallitukseen tulee kuulua yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Mikäli hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, on hallitukseen nimitettävä ainakin yksi varajäsen. Ja mikäli hallituksessa on useita jäseniä, on hallitukselle valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valinnasta vastaa hallitus, mikäli hallitusta valittaessa ei ole toisin päätetty tai jos ei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. (Holopainen 2006, 212; Liede 2005, 21; OYL 6: 8.)

Hallituksen jäsenten valinnan tekee yhtiökokous, ellei yhtiöjärjestyksessä ole määritelty tehtävän kuulumisesta hallintoneuvostolle. Hallituksen jäsenen täytyy olla luonnollinen henkilö, mutta ei kuitenkaan alaikäinen eikä sellainen, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa tai liiketoimintakiellossa. Vähintään yhdellä hallituksen varsinaisella jäsenellä ja yhdellä varajäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, ellei yhtiö ole saanut Patentti- ja rekisterihallitukselta poikkeuslupaa muunlaiseen järjestelyyn. (Holopainen 2006, 212–213; Liede 2005, 22; OYL 6: 9-10.)

Osakeyhtiölle voidaan valita juoksevan hallinnon johtajaksi ja yrityksen keulakuvaksi toimitusjohtaja. Mahdollisen toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajan valinnoista päättää yrityksen hallitus. Valittavilla tulee aina olla asuinpaikka Euroopan talousalueella, ellei Patentti-

ja rekisterihallitus ole antanut yritykselle lupaa poiketa tästä menettelystä. (Holopainen 2006, 213; Liede 2005, 18; OYL 6: 17, 19–20.)

Toimitusjohtajan lisäksi osakeyhtiölle voidaan valita hallintoneuvosto, mikä on kuitenkin hyvin harvinaista. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa. Mikäli osakeyhtiölle kuitenkin valitaan hallintoneuvosto, tulee siinä olla vähintään kolme jäsentä, joista kukaan ei saa olla yhtiön toimitusjohtaja taikka hallituksen jäsen. Hallintoneuvosto valitsee myös itselleen puheenjohtajan, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty tai hallintoneuvostoa valittaessa ole toisin päätetty. Myös hallintoneuvoston jäsenistä vähintään yhdellä varsinaisella ja yhdellä varajäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, ellei Patentti- ja rekisterihallitukselta ole saatu lupaa poiketa tästä säännöstä. (Holopainen 2006, 213; Liede 2005, 18; OYL 6: 21, 23–24.)

Osakeyhtiöllä on oltava edustaja, jolla on kotipaikka Suomessa ja jolla on oikeus yhtiön puolesta ottaa vastaan haasteita ja muita tiedoksiantoja. Normaalisti yhtiötä edustaa hallitus. Mikäli kuitenkin osakeyhtiön yhdenkään hallituksen jäsenen, toimitusjohtajan, muun edustajan tai kaupparekisteriin merkityn prokuristin kotipaikka ei ole Suomessa, edellytetään elinkeinolain mukaisen erillisen edustajan, jolla on kotipaikka Suomessa, valitsemista ja ilmoittamista kaupparekisteriin. (ElinkL 2: 6; Holopainen 2006, 214; OYL 6: 25.)

Osakeyhtiön osakkeenomistajat voivat käyttää päätösvaltaansa yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksessa päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä, ellei yhtiöjärjestyksessä tai osakeyhtiölaissa ole toisin määrätty. Yhtiökokouksen päätettävänä ovat sille osakeyhtiölain mukaan kuuluvat asiat. Yhtiöjärjestyksessä voidaan lisäksi määritellä, että yhtiökokous päättää hallituksen ja toimitusjohtajan yleistuimivaltaan kuuluvista asioista. Varsinainen yhtiökokous on pidettävä viimeistään kuuden kuukauden kuluessa yrityksen tilikauden päättymisestä, ja kokouksessa on päätettävä seuraavat asiat:

- tilinpäätöksen vahvistaminen
 - taseen osoittaman voiton käyttäminen
 - hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten sekä tilintarkastajan valinta
 - muut yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat
- (Holopainen 2006, 214; Liede 2005, 24; OYL 5: 1-3.)

Yrityksen on kutsuttava koolle ylimääräinen yhtiökokous, mikäli tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on yhteensä vähintään kymmenesosa kaikista osakkeista sitä kirjallisesti vaativat tietyn asian käsittelemistä varten. (Holopainen 2006, 214 – 215; OYL 5: 4.)

Osakeyhtiölain mukaan osakeyhtiöllä on oltava yksi tilintarkastaja, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä useammasta tilintarkastajasta. Mikäli osakeyhtiöllä on ainoastaan yksi tilintarkastaja, sen valinnasta päättää yhtiökokous. Jos on kuitenkin valittava useampia tilintarkastajia, yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että joku tai jotkut heistä valitaan muussa järjestyksessä. Yhtiökokous voi lisäksi valita yhden tai useamman varatilintarkastajan. Mikäli osakeyhtiölle valitaan ainoastaan yksi tilintarkastaja, joka ei ole HTM- tai KHT-tilintarkastusyhteisö, on tällöin valittava myös vähintään yksi varatilintarkastaja. (Holopainen 2006, 215; OYL 7: 2-3; TilintarkL 2: 4.)

3.1.1.1 Osakeyhtiömuotoisen rahoituslaitoksen valvonnan erityispiirteet

Osakeyhtiömuotoisen rahoituslaitoksen toimintaa Suomessa sääntelee laki luottolaitostoiminnasta (LuottoL 13 §). Rahoitustarkastuksen julkaisemassa standardissa (2006, 6) todetaan, että ”Standardi koskee luottolaitosten (talletuspankit, luottoyhteisöt ja maksuliikkeyhteisöt), sijoituspalveluyritysten, rahastoyhtiöiden, säilytysyhteisöjen ja panttilainauslaitosten markkinoille tulon sääntelyä.”. Standardin pyrkimyksenä on ohjeistaa markkinoista kiinnostuneita tahoja ja niiden markkinoille tuloa sekä tehostaa hakuprosessia (Markkinoille tulo 2006, 8).

Luottolaitostoiminta on Suomessa luvanvaraista liiketoimintaa. Tällaisen liiketoiminnan aloittamiseen pitää hakea toimilupa Rahoitustarkastukselta. Toimilupäsääntelyn pyrkimyksenä on edistää markkinoiden vakautta sekä sijoitus- ja rahoituspalveluiden käyttäjien etujen turvaamista. Toimilupäsääntelyn avulla pyritään varmistamaan, että markkinoilla toimivat vain sellaiset tahot, jotka täyttävät toiminnan harjoittamiselle laeissa ja muissa säännöksissä asetetut vaatimukset. (LuottoL 2: 17, 3: 22; Markkinoille tulo 2006, 8.)

Luottolaitoksen perustamiseen liittyviä asioita arvioidessaan Rahoitustarkastus kiinnittää eritoten huomiota siihen, että se saa tarvittavat perustiedot yhteisöstä sekä omistajista ja hallintoa hoitavista henkilöistä. Tämän lisäksi yhteisö tulee olla perustettu lain mukaisesti.

Rahoitustarkastus voi myöntää toimiluvan, mikäli seuraavat edellytykset täyttyvät:

- voidaan olla varmoja, että yhteisöä tullaan johtamaan ammattitaitoisesti sekä terveiden ja varovaisten liikeperiaatteiden mukaisesti
- yhteisön tehokasta valvontaa ei estä merkittävä sidonnaisuus
- yhteisön tehokasta valvontaa eivät estä yhteisöön merkittävässä sidonnaisuudessa olevaan luonnolliseen henkilöön tai oikeushenkilöön sovellettavat ETA-alueen ulkopuolisen valtion lait, asetukset tai hallinnolliset määräykset
- yhteisöllä on Suomessa pääkonttori
- yhteisön hallinto on luotettava
- yhteisön taloudelliset toimintaedellytykset ovat riittävät
- yhteisö täyttää muut laissa asetetut edellytykset
(Markkinoille tulo 2006, 8-9, 17–18)

Rahoitustarkastuksen on annettava päätös toimiluvan myöntämisestä tai hylkäämisestä kuuden kuukauden sisällä virallisen hakemuksen vastaanottamisesta. Mitä huolellisemmin ja kattavammin hakemus on Rahoitustarkastukselle tehty, sitä nopeammin asiasta voidaan tehdä päätös. (LuottoL 3: 23; Markkinoille tulo 2006, 18.)

3.1.2 Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliike

Kun ulkomainen yhteisö tai säätiö, joka on perustettu jonkin Euroopan talousalueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön mukaan ja jolla on sääntömääräinen kotipaikka, keskushallinto tai päätoimipaikka Euroopan talousalueeseen kuuluvassa valtiossa, avaa Suomeen sivuliikkeen, sen on aina tehtävä ilmoitus kaupparekisteriin ennen elinkeinotoiminnan aloittamista. Euroopan talousalueen ulkopuolisten elinkeinonharjoittajien tulee hakea Patentti- ja rekisterihallitukselta lupa harjoittaa elinkeinoa Suomessa. (Holopainen 2006, 236; Liede 2005, 27; Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen perusilmoitus 2008.)

Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen perusilmoituksen tekemisestä vastaavat kaikki sivuliikkeen toiminimen kirjoittamiseen oikeutetut henkilöt sekä sivuliikkeen edustajaksi valittu henkilö. Ilmoituksen voi allekirjoittaa edustaja tai toiminimen kirjoittamiseen oikeutettu henkilö tai hänen valtuuttamansa henkilö. Perusilmoituksen yhteydessä suoritettava käsittelymaksu on

330 euroa. (Holopainen 2006, 236; Liede 2005, 27; Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen perusilmoitus 2008.)

Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan Suomessa toimiva sivuliike toimii käytännössä ulkomaisen pääkonttorin valvonnassa ja alaisuudessa, mutta sivuliike on Suomessa samalla lailla verovelvollinen kuin muutkin Suomessa liiketoimintaa harjoittavat yritykset. Ulkomaiset yritykset antavat veroilmoituksensa samana ajankohtana kuin vastaavat kotimaiset yritykset. Ulkomaisen yrityksen sivuliikkeen tilikausi ratkeaa pääliikkeen tilikauden mukaan, mutta sivuliike on velvollinen pitämään erillistä kirjanpitoa Suomessa. (Nykänen 2006, 45; Ulkomaisen yrityksen ennakkoperintärekisteröinti ja tuloverovelvollisuus – menettelyohje 2008.)

3.1.2.1 Sivuliikemuotoisen rahoituslaitoksen valvonnan erityispiirteet

Tässä luvussa käsiteltävällä sivuliikkeellä tarkoitetaan ulkomaisen rahoituslaitoksen Suomessa toimivaa sivukonttoria tai sivuliikettä. Vastaavasti rahoituslaitoksella tarkoitetaan ” muuta sellaista yhteisöä kuin luottolaitosta, joka pääasiallisena toimintanaan tarjoaa luottolaitostoiminnasta annetun lain (121/2007) 30 §:n 1 momentin 3–14 kohdassa tarkoitettuja palveluja tai hankkii omistusosuuksia (9.2.2007/127)” (UlkLLL 1: 2).

ETA-alueella on voimassa ns. yhden toimiluvan -periaate. Rahoituslaitos, jonka kotipaikka on ETA-valtiossa, voi perustaa Suomeen sivuliikkeen tai muuten tarjota LuottoL 30 §:n 1 momentin 3-14 kohdassa tarkoitettuja palveluja seuraavilla edellytyksillä:

- Yhdellä tai useammalla luottolaitoksella yhdessä on vähintään 90 prosenttia rahoituslaitoksen osakkeiden tuottamasta äänivallasta
- Sen perustamiskirjassa ja yhtiöjärjestyksessä on määräykset edellä mainittujen palvelujen tarjoamisesta
- Sen omistavilla luottolaitoksilla on voimassa oleva toimilupa samassa valtiossa, jonka lakia rahoituslaitokseen sovelletaan ja jossa se harjoittaa toimintaansa
- Sen omistavat luottolaitokset ovat taanneet sen veloitteet yhteisvastuullisesti
- Rahoituslaitos kuuluu sen emoyrityksenä olevan luottolaitoksen konsolidoituun valvontaan
- Sen omistavat luottolaitokset pystyvät osoittamaan, että niitä johdetaan vakaasti ja terveiden liikeperiaatteiden mukaisesti
(Markkinoille tulo 2006, 50, 56.)

Rahoituslaitos, jonka osakkeiden tuottamasta äänivallasta edellisessä kohdassa luetellut edellytykset täyttävä rahoituslaitos omistaa yksin tai yhdessä vastaavien rahoituslaitosten tai luottolaitosten kanssa vähintään 90 prosenttia ja jonka osalta täyttyvät myös muut edellisessä kohdassa mainitut vaatimukset, voi perustaa sivuliikkeen Suomeen tai muutoin tarjota luottolaitokselle sallittuja palveluja lukuun ottamatta talletusten vastaanottamista. (UlkLLL 2: 4.)

Rahoituslaitoksen sivuliikettä koskevassa ilmoituksessa on edellä luottolaitoksen kohdalla tarkoitettujen tietojen lisäksi oltava selvitys rahoituslaitoksen omien varojen määrästä. Tämän lisäksi tulee olla selvitys sitä omistavan luottolaitoksen konsernin vakavaraisuussuhteesta. (Markkinoille tulo 2006, 55.)

Jos palveluita tarjotaan Suomen sivukonttorista, palveluntarjoajan valvonnasta vastaa sen maan viranomainen, jossa palveluntarjoajan pääkonttori sijaitsee. Tässä tilanteessa yritys X:n valvonnasta vastaa Ruotsin Rahoitustarkastus, joka on antanut yritys X:lle myönnetyn lain (1992:1610) perusteella valtuudet harjoittaa rahoitustoimintaa. Suomen Rahoitustarkastus valvoo tällöin kuitenkin sivukonttorin menettelytapoja Suomen markkinoilla sekä maksuvalmiutta. (Palveluntarjoaja Eta-alueelta 2007; UlkLLL 2: 4.)

Kotivaltiovalvontaperiaatteen mukaan kotivaltion ja sivukonttorin sijaintimaan viranomaisten tulee valvoa markkinariskiä tiiviissä yhteistyössä. Lisäksi sivukonttorin sijaintimaan viranomainen voi kerätä alueellaan toimivien ulkomaisten luottolaitosten sivukonttorien toiminnasta tietoja tilastotarkoituksiin. Esimerkiksi Rahoitustarkastus voi kerätä tilastotarkoituksiin tietoja Suomessa toimivilta ulkomaisilta sivukonttoreilta. (Palveluntarjoaja Eta-alueelta; Ratalaki 3: 31.)

Ennen kuin luotto- tai rahoituslaitos voi perustaa sivukonttorin Suomeen, on rahoitustarkastuksen saatava asiasta ilmoitus laitoksen kotivaltion valvontaviranomaiselta (UlkLLL 2: 5). Ilmoituksessa on oltava riittävät tiedot perustettavaksi aiotun sivukonttorin liiketoiminnasta, hallinnosta ja vastuuhenkilöistä. Luottolaitosta koskevassa ilmoituksessa on annettava tarkoitettuja tietoja myös luottolaitoksen omien varojen määrästä, vakavaraisuussuhteesta ja vakuusjärjestelmästä, joka suojaa sivukonttorin tallettajien saamia, sekä sen kattavuutta.

(UikLLL 2: 5.) Sijoituspalveluyrityksen ja rahastoyhtiön ilmoituksessa on lisäksi oltava tiedot sivuliikkeen sijoittajien suojaksi tarkoitettusta suojajärjestelmästä (Markkinoille tulo 2006, 55).

Rahoitustarkastus ilmoittaa kahden kuukauden kuluessa luotto- tai rahoituslaitokselle sivuliikkeen valvonnan toteuttamista koskevat vaatimukset, ja tarpeen vaatiessa yleisen edun vuoksi tarpeelliset ehdot liiketoiminnan harjoittamisessa. Näin ollen sivuliike voidaan perustaa ja se voi aloittaa toimintansa, kun luotto- tai rahoituslaitos on saanut Rahoitustarkastukselta edellä tarkoitettun ilmoituksen tai kun Rahoitustarkastuksen tekemälle ilmoitukselle säädetty kahden kuukauden määräaika on päättynyt. (UikLLL 2: 6.) Ennen toiminnan aloittamista on kuitenkin ilmoitettava Rahoitustarkastukselle aloittamispäivämäärästä, ja ilmoitukseen on liitettävä kaupparekisteriote siten kuin kaupparekisterilaissa (129/79) säädetään (Markkinoille tulo 2006, 56).

Luotto- ja rahoituslaitoksen on kirjallisesti ilmoitettava Rahoitustarkastukselle edellä tarkoitettujen tietojen muuttumisesta vähintään kuukautta ennen kuin ne on tarkoitettu panna täytäntöön. Rahoitustarkastus voi kuitenkin muuttaa aiottujen muutosten vuoksi edellä tarkoitettuja määräyksiä ja ehtoja. (UikRahastoyhtiöL 2: 4; UikSipaL 2: 4.)

3.1.3 Edustusto

Ennen kuin luottolaitos voi avata edustuston Suomessa, sen on ilmoitettava asiasta Rahoitustarkastukselle. Edustusto ei saa harjoittaa luottolaitostoiminnasta annetun lain 30 §:ssä tarkoitettuja toimia (9.2.2007/127). (UikLLL 3: 11.)

Edustuston kautta ei ole oikeutta harjoittaa varsinaista liiketoimintaa. Edustusto voidaan perustaa lähinnä liikesuhteiden solmimista ja palveluiden esittelyä varten. Edustusto voi myös edistää asiakassuhteiden luomista, mutta edustusto ei voi tehdä luottolaitosta, sijoituspalveluyritystä tai rahastoyhtiötä sitovia sopimuksia. (Toimiluvat ja notifikaatiot 2008, 68–69.)

Edustuston tulee ilmoittaa Rahoitustarkastukselle seuraavat asiat ennen avaamista. Mikäli kyseisissä olosuhteissa tapahtuu avaamisen jälkeen jotain muutoksia, niistä on välittömästi ilmoitettava rahoitustarkastukselle:

- yhteisön ja sen emoyhtiön viimeisin julkistettu toimintakertomus
- edustuston toimintasuunnitelma
- edustuston osoite
- edustuston johtajan henkilötiedot
- edustuston avaamisajankohta
(Toimiluvat ja notifikaatiot 2008, 68.)

Rahoitustarkastuksen on kahden kuukauden kuluessa ilmoituksen vastaanottamisesta annettava edustuston avaamista, toimintaa ja valvontaa koskevat tarkemmat määräykset, minkä jälkeen edustusto voidaan avata, mikäli luottolaitos on vastaanottanut rahoitustarkastuksen määräykset (UlkLLL 3: 11).

3.2 Verotus

3.2.1 Yritysverotus

Suomessa verotusoikeutta voivat käyttää valtio, kunnat sekä evankelisluterilainen ja ortodoksinen kirkko. Maksettavat verot voivat olla luonteeltaan joko välittömiä tai välillisiä. Esimerkkejä välittömistä veroista ovat valtiolle maksettava tulovero, kunnalle maksettava kunnallisvero ja kirkolle maksettava kirkollisvero. Välillisistä veroista esimerkkeinä voidaan mainita arvonlisävero sekä valmistevero. (Holopainen 2006, 308.)

Vuoden 2006 verouudistuksen myötä osakeyhtiöiden verokanta on nykyään 26 prosenttia. Osakeyhtiöiden maksamaa veroa kutsutaan yhteisöveroksi, ja se tilitetään valtiolle, kunnille ja seurakunnille. Osakeyhtiöitä koskevan yhteisöveron määrääminen tapahtuu aina 10 kuukauden kuluessa kunkin osakeyhtiön tilikauden päättymisestä, ja verotuksesta vastaa verovelvollisen osakeyhtiön kotipaikan veroviranomainen. (Holopainen 2006, 309; Uuden yrittäjän vero-opas 2007, 44.)

Osakeyhtiön verotettavan tulon laskemisen lähtökohtana on kirjanpidon osoittama nettotulos. Kirjanpidon osoittamaa nettotulosta kuitenkin korjataan muutamilla lisäys- ja vähennyserillä, sillä elinkeinoverolain ja kirjanpitolain säännöksissä on hieman poikkeavuuksia. Esimerkiksi edustuskulut voidaan kirjata kokonaisuudessaan kirjanpitoon, mutta verotuksessa niistä saadaan vähentää ainoastaan puolet. Yritykselle kohdistuvat välittömät verot eivät ole ollenkaan vähennyskelpoisia. Mikäli yrityksen tulos joltain vuodelta on hyvin pieni tai negatiivinen, ei se joudu siltä vuodelta maksamaan veroja. Lisäksi osakeyhtiön verotuksessa vahvistetut tappiot voidaan vähentää 10 seuraavan verovuoden aikana sitä mukaa kuin tuloa syntyy. (Holopainen 2006, 309 – 310; Liede 2005, 55; Nykänen 2006, 51; Uuden yrittäjän vero-opas 2007, 37.)

Osakeyhtiöt joutuvat maksamaan elinkeinotoiminnastaan myös ennakkoveroa. Ennakkoverot maksetaan 2-12 erässä kannettavan veron suuruudesta riippuen. Ennakkoverot tulee maksaa verovirastolle kunkin kuukauden 23. päivään mennessä. (Holopainen 2006, 315.)

Suomessa toimivia ulkomaisia yrityksiä verotetaan lähtökohtaisesti vain täältä saaduista tuloista, mikä tarkoittaa, että ne ovat rajoitetusti verovelvollisia. Suomesta saaduksi tuloksi katsotaan täällä harjoitetusta liikkeestä saatu tulo. Kun ulkomainen yritys toimii Suomessa kiinteästä toimipaikasta, on se verovelvollinen kaikesta tähän toimipaikkaan kuuluvasta tulosta. Tällöin verovelvollisuuteen ei vaikuta se, mistä valtiosta tulo on kanttunut. (Ulkomaisen yrityksen verotus Suomessa 2007, 3.)

Suomella on voimassa oleva verosopimus noin 60 valtion kanssa, joihin myös Ruotsi kuuluu. Verosopimuksien avulla valtiot ovat keskenään sopineet verotusoikeuden määräytymisestä tilanteissa, joissa verovelvollisella tai tämän saamalla tulolla on kytkentä molempiin valtioihin. Suomen tekemissä verosopimuksissa liiketulon verotusoikeus määräytyy useimmiten niin, että Suomi pystyy verottamaan toisessa sopimusvaltiossa asuvan yrityksen liiketuloa ainoastaan, mikäli yrityksellä on täällä kiinteä toimipaikka. Näin ollen Suomella on verotusoikeus kaikkeen kiinteästä toimipaikasta saatuun tuloon. Liiketulona verotetaan lisäksi muut verosopimuksissa erikseen mainitut tulotyyppit, esimerkiksi kiinteistötulot, osingot, korot ja rojalit, silloin kun ne liittyvät kiinteän toimipaikan liiketoimintaan. Verotusoikeus liiketulon ulkopuolisista tuloista

määräytyy verosopimustilanteessa tuloverolain ja asianomaisen verosopimusmääräyksen perusteella. (Ulkomaisen yrityksen verotus Suomessa 2007, 3.)

3.2.2 Arvonlisäverotus

Kesäkuun ensimmäisenä päivänä 1994 Suomessa otettiin käyttöön uusi arvonlisäverotuskäytäntö, joka syrjäytti osittain liikevaihtoveron. Myöhemmin Suomen arvonlisäverotusta on muutettu vastaamaan EU:n arvonlisäverokäytänteitä. EU:n jäsenvaltioiden välisissä arvonlisäverotuksissa on kuitenkin vielä havaittavissa eroavaisuuksia, vaikka jäsenvaltioiden olisi tullut harmonisoida niiden arvonlisäverokäytäntönsä vastaamaan EU:n arvonlisäverosääntöjä. (Doing Business in Finland VAT 2007 raportti 2007, 3.)

Jokainen, joka harjoittaa verovelvollista liiketoimintaa Suomessa, on toiminnastaan arvonlisäverovelvollinen. Näin ollen yrittäjä tai rekisteröity yritys, joka myy liiketoiminnassaan tuotteita tai palveluita, on niistä arvonlisäverovelvollinen. Pääsääntöön on kuitenkin olemassa myös poikkeuksia, joiden mukaan esimerkiksi vähäistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja uskonnolliset yhteisöt ovat vapautetut arvonlisäverosta. (AlvL 2: 2-5; Doing Business in Finland VAT 2007 raportti 2007, 3.)

Tavaralla tarkoitetaan aineellista esinettä ja tavarann myynnillä sen omistusoikeuden vastikkeellista luovuttamista. Vastaavasti palvelulla tarkoitetaan kaikkea muuta, mitä voidaan myydä liiketoiminnan muodossa. Palvelun myynti on sen suorittamista tai muuta luovuttamista vastiketta vastaan. (AlvL 3: 17 - 18.) Liiketoiminnan muodossa tapahtuva myynti on Suomessa aina arvonlisäverovelvollista, ellei sitä ole laissa erikseen määritelty arvonlisäverottomaksi myynniksi. Tavarann myynti luetaan tapahtuneeksi Suomessa, kun tavara myyntihetkellä sijaitsee Suomessa. Muussa tapauksessa myynti katsotaan tapahtuneeksi Suomen ulkopuolella, eikä siihen tällöin voida soveltaa Suomen arvonlisäverosäännöksiä. Palvelun osalta puolestaan myynti katsotaan tapahtuneeksi Suomessa, kun se tapahtuu Suomessa sijaitsevasta toimipisteestä. (Doing Business in Finland VAT 2007 raportti 2007, 4 - 5.)

Suomessa arvonlisävero jaetaan tuotteista ja palveluista riippuen neljään eri verokantaan, jotka ovat 22 %, 17 %, 8 % ja 0 % (AlvL 8: 84 – 85 a). Arvonlisävero ei suoriteta rahoituspalvelun myynnistä, joista säädetään arvonlisäverolain 42 §:ssä (AlvL 4: 41 – 42). Näin ollen yritys X:n rahoituspalvelut ovat arvonlisäverolaissa säädetty vapautetuiksi verosta.

4 TOIMINNAN RISKIENHALLINTA JA RISKIT

4.1 Riskienhallinta

Pienten ”globaaliksi syntyneiden” yritysten katsotaan tavallisesti toimivan kolmen seuraavan rajoitteen vallitessa: suuruuden ekonomian puute, tieto- ja rahallisen pääoman niukkuus sekä riskin karttamisen paine (Freeman, Edwards & Schroder 2005, 33). Tällöin olemassa olevien ja uusien verkostojen sekä teknologian hyödyntämisestä tulee tällaisille yritykselle keino tunkeutua globaaleihin liiketoimintasegmentteihin ja koota tarvittavan suuri asiakaskunta esittelemällä markkinalle uuden tyyppinen ratkaisu. Yrityksellä tulee olla mekanismeja, joilla se pystyy hyödyntämään teknologiaa ja resurssejaan lyhyen aikavälin sisällä saadakseen kilpailuedun. (Freeman ym. 2005, 35.)

Yrityksen etabloidessa toimintaansa uusille markkina-alueille yhdeksi merkittäväksi tekijäksi kyseisessä tilanteessa nousee riskit ja niiden hallitseminen. Nykyaikaisen riskienhallinnan teorian juuret ovat peräisin Markowitzin (1952) sijoitusten portfolioteoriassa. Hän hahmotteli varojen hajauttamisesta perustavanlaatuisen kuvauksen, jossa otetaan huomioon arvopaperisalkun tuottojen yhteysjakauma. Riskienhallinnassa markkinariskien mittaamistekniikoissa käytettiin ensimmäisenä juuri hänen teoriaansa.

Yritys joutuu koostaan ja toimialastaan riippumatta tekemisiin erilaisten riskien kanssa. Yrityksien riskien kenttä on hajanainen, jatkuvasti muuttuva ja usein yllätyksiä sisältävä. Riskien hallintaa vaikeuttaa yrityksessä usein se, että eri ihmiset puhuvat ja ajattelevat riskistä ja riskinhallintaan liittyvistä käsitteistä eri tavalla. Riskienhallinnassa lähtökohtana on pyrkiä tunnistamaan ennakolta kaikki ne yllättävät tilanteet, jotka yritys, sen osa tai toiminto saattaa kohdata harjoittaessaan toimintaa. Vaikka riskit toteutuisivat, niin yrityksen tulee kaikissa olosuhteissa pystyä silti jatkamaan toimintaansa. Riskienhallinnan avulla yritetään välttää liian suuria riskejä sisältäville päätöksiltä ja havaita olosuhteiden muutosten seurauksena syntyneet uudet, yrityksen toimintaa uhkaavat riskit. Tämän lisäksi riskienhallinnan tavoitteena on ohjata toimintaa kohti päätöksiä, joissa riskit on valittu huolellisesti ja niiden synnyttämiin uhkiin on

varauduttu. Pääsäännön mukaan rahoitusyhtiö ei saa ottaa niin suurta riskiä, että siitä aiheutuu olennaista vaaraa yhtiön vakavaraisuudelle. Yrityksen on siis varmistettava toimintansa tulevaisuus rakentamalla mahdollisimman kattava riskienvalvontajärjestelmä. (Erola & Luoto 2000, 75; Jauri 1997, 12; Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1996, 27; Kuusela & Ollikainen 2005, 148, 155.)

4.1.1 Stressitestit

Pankkien kuten myös rahoitusyhtiöiden on syytä ylläpitää perusteellista ja kokonaisvaltaista stressitestausohjelmaa. Stressiskenaarioiden tulee kattaa useita faktoreita, jotka voivat luoda poikkeuksellisia portfolion tappioita tai voittoja. Kyseiset faktorit sisältävät vähätodennäköisiä tapahtumia kaikista eri riskiluokista, sisältäen komponentteja markkina-, luotto- ja operatiivisista riskeistä. (Basel Committee on Banking Supervision 1995.)

Stressitestaukset tulisi yhdistää VaR-malleihin, sillä ne auttavat potentiaalisten äärimmäisten tappioiden löytämistä. Niin sanottu stressitilanne tarkoittaa poikkeamaa ajalliseen markkinapysyvyyteen. Stressitestien tavoitteena on ennen kaikkea arvioida potentiaalisia tappioita, jotka aiheutuvat markkinoiden poikkeuksellisista tilanteista. Stressitestit eivät perustu tilastollisiin oletuksiin siitä, miten riskifaktoreiden muutokset ovat jakautuneet. Siksi testien tuloksia eivät vääristä jakaumien lihavat hännät. (Breuer & Krenn 2000, 2.)

4.1.2 Value at Risk -menetelmä

Yksi merkittävimmistä viimeaikaiseen riskienhallinnan kehitykseen vaikuttaneista tekniikoista on ollut Value at Risk -menetelmän käyttöönotto. Valvontaviranomaiset ja rahoitusvalvojat ovat löytäneet VaR:sta uuden sofistikoitumman tavan markkinariskin mittaamiseen. Tämän jälkeen tekniikkaa on sovellettu menestyksellisesti myös luottoriskin ja yritystoiminnan riskien mittaamiseen. Portfolion VaR mittaa pahimman mahdollisen tappion tietyllä horisontilla normaaleissa markkinaolosuhteissa annetulla luottamusvälillä. VaR:ia voidaan käyttää myös yrityksen kassavirran ja toiminnallisten riskien mittaamiseen (Dowd, Blake & Cairns 2003, 2).

Informaation tiivistäminen on osoittautunut johdon raportoinnissa välttämättömäksi, jossa VaR-menetelmän soveltuminen johdon työvälineeksi perustuu informaation tiivistämiseen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi (Jauri 1997, 13). Value at Risk -mallien tarkoituksena on muodostaa tietylle portfoliolle tulevan arvon vaihtelua kuvaava todennäköisyysjakauma, josta poimitaan valitun riskitason mukainen prosenttipiste VaR-luvuksi. VaR ilmoitetaan rahamääräisenä, mikä antaa johdolle omistajille mahdollisuuden arvioida otetun riskin siedettävyyttä. VaR-luku auttaa myös tuotto - riski-suhteeltaan parhaimman sijoituskohteen valinnassa (Pritsker 1997, 1). Voidaan esimerkiksi laskea, että päivän VaR-taso prosentin todennäköisyydellä on miljoona euroa tai sitä suurempi. Täten todennäköisyys sille, että tappio ei ylitä miljoonaa euroa, on 99 prosenttia.

4.1.3 Monte Carlo -simulointi

Monte Carlo -menetelmä on ylivoimaisesti tehokkain tapa mitata VaR:ia, ja se voi sisältää laajalti eri riskejä, muun muassa ei-lineaarisen hintariskin, volatilitteettiriskin ja malliriskin. Menetelmään voidaan sisällyttää volatilitteetin vaihtelu ajassa, jakaumien paksut hännät ja äärimmäiset skenaariot. (Jorion 2001, 225.) Haittapuolena Monte Carlo -menetelmässä on, että lukuisten simulaatioiden toteuttaminen on aikaa vievää ja se vaatii tietokoneelta laskentatehoa (Pritsker 1997, 11). Nykypäivän tietokoneille se ei enää tuota minkäänlaista ongelmaa, niiden nopean kehityksen johdosta.

Glasserman, Heidelberger ja Shahabuddin (2000, 3) esittävät Monte Carlo -menetelmän pääpiirteet tappion todennäköisyyksien arvioimiseksi:

1. Generoidaan N skenaarioita otoksesta riskifaktorien $\Delta S^{(1)}, \dots, \Delta S^{(N)}$ muutoksista ajassa Δt .
2. Arvostetaan portfolio uudelleen aikahorisontin Δt lopussa skenaarioihin $S + \Delta S^{(1)}, \dots, S + \Delta S^{(N)}$, määritellään tappiot $L^{(1)}, \dots, L^{(N)}$ vähentämällä jokaisen skenaarion uudelleenarvostus nykyisen portfolion arvosta.
3. Lasketaan skenaarioiden murto-osa, joissa tappio ylittää x : $N^{-1} \sum_{i=1}^N I(L^{(i)} > x)$, missä $I(L^{(i)} > x) = 1$, jos $L^{(i)} > x$ ja muulloin 0.

4.2 Riskit Suomen markkinoille etabloiduttaessa

Kansainvälistymisessä onnistuneiden globaaliksi syntyneiden yritysten on todettu omaavan erityisesti riskinottokykyä (Dimitratos & Plakoyiannaki 2003, 198). Sitä myös yritys X pyrkii hyödyntämään ja ottamaan tarkasti huomioon, saavuttaakseen omat tavoitteensa etabloituessa Suomen markkinoille. Hallan ja Mikolan teettämän tutkimuksen (2007, 6) mukaan riskienhallinnan yleisimmät päämäärät liittyvät juuri tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseen sekä tietoisuuden ja johtamisen parantamiseen organisaatiossa. Yritystoiminnan kansainvälistyessä riskienhallinnan kysymyksistä esiin nousevat tavoitteiden varmistamiseksi ja strategisten linjausten saavuttamiseksi eri riskitekijöitä.

Eri liikeriskit ja niiden huomioon ottaminen kuuluu olennaisesti yritystoimintaan. Kyetäkseen ylipäättään toimimaan markkinoilla ja menestyäkseen kovassa kilpailussa, yrityksen on oltava valmis ottamaan harkittuja liikeriskejä, joilla yritys etsii tuottoja ja pyrkii saavuttamaan voittoa. Liikeriskien luokittelu on monessa mielessä hieman hankalaa, koska ne ovat niin moninaisia, riippuen yrityksen olosuhteista, kilpailijoiden toimenpiteistä, markkinoiden käyttäytymisestä, julkisen vallan toimenpiteistä, jne. Liikeriskeihin vaikuttavat ennen kaikkea johdon kyky arvioida yrityksen voimavarat ja tehdä yrityksen kannalta onnistuneita ratkaisuja. Myös ulkoiset olosuhteet ja yhteiskunnan asettamat normit vaikuttavat liikeriskeihin. Liikeriskien profiili ei siis koskaan voi olla täysin kattava, johtuen sen voimakkaasta toimialasidonnaisuudesta, ainutkertaisuudesta sekä nopeasta muuttuvuudesta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 152–153; Suominen 2001, 48.) Yritys X:n toiminnan kansainvälistymisen myötä on hyvä kiinnittää huomioita tiettyihin riskeihin erikseen, ja niitä käydäänkin nyt seuraavissa luvuissa hieman tarkemmin lävitse.

4.2.1 Markkinariski

Markkinariski voidaan määritellä riskiksi, jolle kaikki tietyillä markkinoilla toimivat operaattorit altistuvat. Bessis (1998, 9) toteaa, että markkinariski on aina olemassa, oli kyseessä sitten mikä ajanjakso tahansa. Toiminnan aloitusvaiheessa markkinariskit kohdistuvat oman markkinaosuuden valtaamiseen, ja panostuksen oikeanlaisella suuntaamisella on, resurssit

huomioon ottaen, oleellisen suuri merkitys. Toiminnan vakiintumisen vaiheessa markkinariskit liittyvät kilpailijoiden toimenpiteisiin varautumiseen, tuoton maksimointiin, laadun ylläpitoon ja varautumiseen uusien kilpailijoiden markkinoille tuloon. Tuloksetekovaiheessa markkinoiden hallintaan liittyvät riskit ovat tyypillisesti kilpailijoiden paineesta johtuvia, jolloin asiakkaiden valinnanmahdollisuudet kasvavat ja hintakilpailu kovenee. Korvaavien palveluiden markkinoille tulo ja kilpailijoiden tekninen paremmuus lisäävät kokonaisriskiä. (Erola & Luoto 2000, 32–34.)

4.2.2 Rahoitusriski

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa sen riskienkantokykyyn, jolloin se määrää, voiko yritys tavoitella kasvua vai kannattavuutta. Anttila (1996, 35) toteaa rahoitusriskistä, että se on epävarmuutta rahoitusyhtiön kyvystä hankkia varoja erääntyvien velvoitteiden suorittamiseksi. Tehokkaasti toimivat yritykset hallitsevat myös tehokkaasti omat rahavirtansa. Etabloiduttaessa uudelle markkina-alueelle keskeisimmät rahavirtoihin liittyvät riskit ovat maksuvalmius-, luotto- ja valuuttariski. Näiden kaikkien rahoitusriskimuotojen hallinta luo pohjan yrityksen muulle riskienhallinnalle. (Juvonen, ym. 2005, 147.)

4.2.2.1 Maksuvalmiusriski

Riittämätön maksuvalmius päivittäisissä rahoitustoiminnoissa luo oman riskinsä, jota kutsutaan maksuvalmiusriskiksi. Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahavarojen ja nopeasti rahaksi muutettavien varojen yhteenlaskettua suhdetta nopeasti maksettavaksi erääntyviin sitoumuksiin nähden. Mitä enemmän likvidejä varoja on lyhyen ajan kuluessa erääntyviin sitoumuksiin nähden, sitä parempi yrityksen maksuvalmius on. Toisin sanoen kyseinen ongelma syntyy, kun yrityksellä on joko likvidien varojen puutetta, vaikeuksia lisätä käteistä rahaa vähittäismarkkinoilta tai lisärahoitusmahdollisuudet eivät ylipäätään kata liiketoiminnan kaikkia kuluja tai tarpeita. Jos rahoitusyhtiöllä on vaikeuksia antolainauksessa, niin sen rahoitustoiminta on vaarassa loppua kokonaan. (Heffernan 1998, 168; Juvonen, ym. 2005, 147–148; Kasanen, ym. 1996, 30.)

Maksuvalmiusriskin hallinnassa tulee määritellä yrityksen ennakoitujen kassavirtojen sekä niiden epävarmuuden pohjalta tarvittavan maksuvalmiusvarannon koko. Maksuvalmiustarpeen ennakoinnin tulee olla tarpeeksi pitkäjänteistä ja perustua analyysiin operatiivisten kassavirtojen riskeistä, jotta ylläpidettävä maksuvalmius on riittävä myös silloin kun riskit toteutuvat. (Kasanen, ym. 1996, 30.)

4.2.2.2 Luottoriski

Luottoriskillä voidaan tarkoittaa joko riskin alaista pääoman määrää tai vastapuolen maksukyvyttömyydestä seuraavaa tappiota. Luottoriski on myös riski vastapuolen luottokyvyyden heikkenemisestä, mutta vastapuolen tilan huononeminen ei suoranaisesti tarkoita maksukyvyttömyyttä, vaan tarkoittaa pikemminkin suurempaa mahdollisuutta vastapuolen todennäköiseen maksukyvyttömyyteen. Rahoitusyhtiö altistuu luottoriskille myydessään palveluitaan heidän asiakkailleen. Luottoriski toteutuu, kun lainanottaja ei kykene ajallaan vastaamaan velvollisuuksistaan. Yleinen lainananto on riskistä toimintaa, koska osa lainoista ei tule koskaan maksetuksi. Sen johdosta rahoitusyhtiön tulee varautua mahdollisiin tappioihin esimerkiksi panemalla sivuun arvioitu tappioista kertynyt rahasumma. Mikäli summa ylittyy, niin se tulee ottaa pois yrityksen pääomasta. Rahoitusyhtiön luottoriskin hallitsemista voidaan parantaa tarkalla asiakasvalinnalla, asiakkaiden maksukäyttäytymisen seurannalla, asiakkaiden talouden seurannalla, tehokkaalla perintätoimella, rajaamalla asiakaskunta, jolle luotto annetaan sekä myymällä saatavat tähän toimintaan erikoistuneelle yhtiölle. (Bessis 1998, 5-6; Gup & Kolari 2005, 31; Jauri 1997, 122; Juvonen, ym. 2005, 148.)

4.2.2.3 Valuuttariski

Vaihtokurssien ja valuuttojen käsittely ovat kansainvälistyvän yrityksen kannalta hyvin oleellisia asioita, koska monilla eri markkinalla ja monessa eri valuutassa operoiva yritys altistaa rahavirtojaan valuuttakurssien muutokselle ja sitä mukaa valuuttariskille päivittäin. Näin ollen liiketoiminnan laajentuessa yritykselle kasvaa selkeä tarve valuuttariskien seuraamiseen ja hallintaan. Valuuttariskiltä suojautuminen on sitä, että huomioidaan niin tuotot kuin tappiotkin

tarkkailemalla muutoksia valuuttakursseissa. Tuottojen vaihtelut ovat johtuvia tulojen suhteesta ja valuuttakurssien muutoksista tai varojen ja velkojen arvosta, jotka ovat merkitty vieraan valuuttakurssin mukaan. (Bessis 1998, 10–11; Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 171.) Vaihtokurssi ja sen suhdeluku kertovat yhden valuutan arvon toiseen nähden ja niiden keskinäisen vaihtosuhteen.

Bessis (1998, 11) toteaa, että valuuttariski on osa markkinariskiä, ja valuuttariski esiintyy kaikissa markkinoiden transaktioissa, jotka on merkitty vieraassa valuutassa. Tämä johtuu siitä, että tuotot täytyy muuntaa alkuperäisen valuutan mukaan. Yrityksen altistumista valuuttariskille voidaan mitata erilaisilla positiomittauksilla (exposure measures), joista saadaan tietoa mahdollisia suojautumistoimenpiteitä varten (hedging). Valuuttariskin yhteydessä syntyy myös tarpeita erilaisille positiolaskentatavoille, kuten kirjanpidon (accounting or translation exposure), sopimukseen perustuvan (transaction exposure) ja liiketoiminnan (operating exposure) positiolaskennalle. Näillä eri menetelmillä varaudutaan riskeihin, joita ilmenee tuloksen ja tilinpäätöksen ilmoittamisen yhteydessä, sopimusten toteutumishetkillä sekä liiketoiminnan luonteessa. (Järvenpää ym. 2007, 172.)

Valuuttariski jaetaan Mouritsenin (1995) mukaan ainakin kolmeen seuraavaan luokkaan: lyhyen aikavälin lähinnä velkoihin ja saamisiin kohdistuva riski, keskipitkän aikavälin kansainvälisten rahavirtojen budjetointiin kohdistuva riski sekä pitkän aikavälin yrityksen strategiseen suunnitteluun kohdistuva riski. Yrityksen tulee hallita kaikki nämä eri aikaväleillä realisoituvat riskit joko suojautumalla (hedging) erilaisilla markkinainstrumenteilla, budjetoinnin yhteydessä toteutetulla varianssianalyysillä tai muilla vaativilla teknisillä tai strategisilla ratkaisuilla onnistuakseen pitkäjänteisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa.

4.2.3 Henkilöriski

Yrityksen tärkeimmät riskit liittyvät usein henkilöstöön. Ne voidaan nähdä eri tavalla riippuen siitä, tarkastellaanko sitä yksilön vai työnantajan näkökulmasta. Tässä tilanteessa henkilöriskiä käsitellään työnantajan näkökulmaan katsottuna.

Yrityksen henkilöriskillä tarkoitetaan uhkia, jotka kohdistuvat yrityksen henkilöstöön. Yrityksen toiminta on lähestulkoon aina riippuvainen työntekijöiden työpanoksesta, taidoista ja asiantuntemuksesta, jolloin riskit liittyvät juuri osaavan työvoiman saatavuuteen ja hankintaan. Myös organisaation toimintakyky on alttiina henkilöriskeille, esimerkiksi taitamaton esimiestyö ja huono työilmapiiri heikentävät toiminnan tuloksellisuutta. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä avainhenkilöiden tärkeys korostuu, koska heidän työpanoksensa korvaaminen tulee yritykselle monesti erittäin kalliiksi. Avainhenkilön vaihtaessa työpaikkaa - siirtyen kilpailijan palvelukseen - muodostaa se yritykselle huomattavan yksittäisen riskin, kyseisen avainhenkilön viedessä mukanaan yritykselle keskeistä ja merkittävää osaamista. Työntekijöihin kohdistuu lisäksi myös muita erilaisia riskejä, kuten sairastuminen ja työkyvyn menettäminen. Työntekijät voivat synnyttää riskejä myös omalla toiminnallaan joko tahattomasti tai tahallaan, ja niiden toteutuminen saattaa aiheuttaa yritykselle hyvinkin merkittäviä tappioita. Suomalaisessa yhteiskuntajärjestyksessä on eräiltä osin velvoitettu lainsäädäntötoimin tai muutoin julkisen vallan toimenpitein varautumaan tiettyihin riskitilanteisiin. Tällä lainsäädännöllä taataan perusteet eräiden henkilöriskilajien hallinnalle. (Juvonen ym. 2005, 44–49; Kuusela & Ollikainen 2005, 278; Suominen 2001, 13–14.)

5 EMPIIRINEN AINEISTO

5.1 Kilpailija-analyysi

5.1.1 Kilpailijoiden esittely

Nordea

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.nordea.com>; <http://www.nordearahoitus.fi/fin>). Nordea on tällä hetkellä Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta ja yli 1 200 konttoria. Nordean juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa, jotka ovat suomalainen Merita Pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Joulukuusta 2001 lähtien konsernin kaikki osa-alueet ovat toimineet Nordean nimellä. Nordea noteerataan OMX:n Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa.

Nordean rahoituspalveluista Suomessa vastaa Nordea Rahoitus Suomi Oy, joka kuuluu Nordea Pankki Suomi Oyj:n kokonaan omistamana tytäryhtiönä Nordea-konserniin.

Palvelut

Nordea Rahoitus Suomi Oy on Suomen johtava rahoitusyhtiö, jonka päämääränä on tarjota yritysasiakkaille palvelua, joka tukee asiakkaiden liiketoimintaa ja parantaa kilpailukykyä. Yritys on erikoistunut leasing-, osamaksu- ja saatavien rahoitukseen sekä yrityskortteihin. Yritys X:n rahoituspalveluiden kanssa kilpailevia palveluita yrityksellä ovat osamaksukauppaan liittyvä kaupan rahoitus sekä myyntisaatavien rahoitus.

Kaupan rahoitus on palvelu, jossa Nordea Rahoitus Suomi Oy:n kanssa rahoitussopimuksen tehnyt yritys voi tarjota asiakkailleen erilaisia rahoitusratkaisuja. Asiakas saa luottopäätöksen heti, joten rahoitus onnistuu kaupanteon yhteydessä.

Myyntisaatavien rahoituspalveluita Nordea Rahoitus Suomi Oy:llä on tarjolla viisi erilaista. Ne ovat yksittäisen laskun rahoitus, laskuraha, laskuluotto, laskusaatavarahoitus sekä laskukäteinen. Näistä ainoastaan yksittäisen laskun rahoitus kilpailee yritys X:n tarjoaman palvelun kanssa. Yksittäisen laskun rahoituksessa yritys voi vapauttaa suurehkoon yksittäiseen laskusaatavaan sitoutuneen pääoman käteisvaroiksi ennen eräpäivää myymällä saatavan Nordea Rahoitus Suomi Oy:lle. Rahoituksen määrä on laskun loppusumma vähennettynä rahoituspalkkiolla. Myytävän laskusaatavan tulee olla suuruudeltaan yli 60 000 euroa ja ostajan on oltava vakavarainen kotimainen suuryritys.

Taloudellinen näkökulma

Nordea Rahoitus Suomi Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	148 999	148 841	0 %
Liikevoitto (TEUR)	107 555	109 179	-1 %
Tilikauden voitto (TEUR)	65 495	86 531	-24 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	5 337 231	4 811 998	11 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	367 203	336 708	9 %
Vieras pääoma yhteensä(TEUR)	4 902 025	4 427 287	11 %
Omavaraisuusaste -%	6,9 %	7,0 %	-1 %
Henkilöstömäärä	470	488	-4 %

TAULUKKO 1 Nordea Rahoitus Suomi Oy:n taloudelliset tiedot. (Nordea Rahoitus Suomi Oy:n tilinpäätös 2006.)

OP-Pohjola

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<https://www.op.fi/op>). OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö Osuuspankkikeskus tytäri- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu OKO Pankki Oyj. OP-Pohjolalla on yli neljä miljoonaa asiakasta, ja konttoreita sillä on 229.

Palvelut

OP-ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. Yritys X:n rahoituspalveluiden kanssa suoraan kilpailevat palvelut

ovat myynnin rahoituksen puolelta osamaksukauppa sekä laskusaatavien myynti, joita tarjoaa OKO Pankki Oyj.

OKO Pankki Oyj:n tarjoamat myyntirahoitusratkaisut kuluttajien ostojen rahoitukseen kuuluvat osana myyjäliikkeen palvelukonseptiin ja ne rakennetaan yksilöllisesti myyjäliikkeen tarpeisiin. Rahoitusratkaisut toteutetaan usein myyjäliikkeen brändin mukaiseksi. Rahoitusmuotoina käytetään kerta-, tililuotto-, osamaksu- ja korttirahoitusta. Myyntirahoituksen avulla yksityishenkilö voi saada rahoituksen myyjäliikkeestä ostamilleen tuotteille ja palveluille. Myyjäliike saa käyttöönsä OKO Pankki Oyj:n sähköisen luottopäätöspalvelun, joka on käytettävissä ympäri vuorokauden. Verkkopalvelussa rahoitushakemukset ja -päätökset hoidetaan nopeasti ja myös rahoitussopimukset ovat tulostettavissa saman tien asiakkaan allekirjoitettavaksi. Rahoituspalvelu on mahdollista liittää myös myyjäliikkeen verkkokauppapaikkaan, jolloin kuluttaja hakee rahoituksen verkossa itse ja allekirjoittaa rahoitussopimukset sähköisesti.

Laskusaatavien myynnissä OKO Pankki Oyj ostaa asiakkaaltaan hänen ja oman asiakkaansa väliseen vakiintuneeseen kauppasuhteeseen perustuvia toimituksen jälkeisiä laskusaatavia, jolloin saatavat voivat olla kotimaisia tai ulkomaisia. Laskusaatavista syntyvän luottoriskin kantaa OKO Pankki Oyj, mutta myyjävastuu kattaa laskuun kohdistuvat mahdolliset reklamaatiot. Laskusaatavien myynnin edellytyksiä ovat mm. seuraavat asiat: kaupan osapuolilla on oltava vakiintuneet kauppasuhteet, maksuehdot on oltava yleisimmin 30 - 90 pv, osapuolilla on oltava selkeät toimitusehdot ja saatavien on oltava riidattomia.

Taloudellinen näkökulma

OP-ryhmä	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	1 956 000	1 427 000	37 %
Liikevoitto (TEUR)	873 000	637 000	37 %
Tilikauden voitto (TEUR)	598 000	454 000	32 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	59 500 000	52 800 000	13 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	5 124 000	4 757 000	8 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	54 376 000	48 043 000	13 %
Omavaraisuusaste -%	8,6 %	9,0 %	-4 %
Henkilöstömäärä	12 139	11 974	1 %

TAULUKKO 2 OP-ryhmän taloudelliset tiedot. (OP-ryhmän tilinpäätös 2006.)

Sampo Pankki Oyj

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.sampopankki.fi>). Sampo Pankki Oyj on Suomessa rekisteröity julkinen osakeyhtiö, ja 1.2.2007 alkaen osa Danske Bank A/S:ia. Yhtiön pääasiallinen tehtävä on harjoittaa pankkitoimintaa sekä omistaa pankkeja ja sijoituspalveluyhtiöitä Suomessa ja muissa maissa. (Sampo Pankki Oyj:n toimintakertomus 2006, 2.)

Palvelut

Sampo Pankki Oyj:n palveluvalikoimasta löytyy myyntisaatavien osto. Tämä palvelu voidaan lukea kilpailevaksi yritys X:n laskujen osto -palvelun kanssa. Sampo Pankin kotisivuilla palvelua kuvataan niin, että myyntisaatavien osto on käyttöpääoman rahoitusmuoto, jossa yritys myy myyntisaatavansa rahoittajalle. Se sopii yritykselle, jonka maksuajat ovat pitkät. Myyntisaatavien osto parantaa yrityksen maksuvalmiutta, eikä se yleensä sido muita vakuuksia. Myyntisaatavien oston avulla yritys ei sido reaalivakuuksia, keventää tasettaan, saa 100 %:n rahoituksen ja parantaa saatavien kiertonopeutta.

Sampo Pankki Oyj asettaa palvelulle seuraavanlaisia ehtoja: yrityksen on myytävä tavaroita ja palveluja toisille yrityksille, ostajien luottokelpoisuus on oltava hyvä ja palvelu voidaan muotoilla joko limiittityyppiseksi sopimukseksi tai yksittäisen laskusaatavan ostoksi. Rahoituksen hinta koostuu asiakaskohtaisesta marginaalista, viitekorosta ja palvelupalkkiosta.

Taloudellinen näkökulma

Sampo Pankki -konserni	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	1 426 000	993 000	44 %
Liikevoitto (TEUR)	354 200	252 400	40 %
Tilikauden voitto (TEUR)	274 200	191 300	43 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	26 626 900	23 173 700	15 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	1 196 900	1 017 700	18 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	25 430 000	22 156 000	15 %
Omavaraisuusaste -%	4,5 %	4,4 %	2 %
Henkilöstömäärä	4602	4263	8 %

TAULUKKO 3 Sampo Pankki -konsernin taloudelliset tiedot. (Sampo Pankki Oyj:n tilinpäätös 2006.)

Handelsbanken

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.handelsbanken.fi>). Handelsbanken on Pohjoismaiden kansainvälinen pankki, jolla on toimintaa jo 20 maassa. Pankissa työskentelee yhteensä noin 10 000 henkilöä. Suomessa pankki aloitti toimintansa vuonna 1985. Suomen tytäryhtiö perustettiin vuonna 1990 ja seuraavana vuonna Handelsbanken sai täydet sivukonttorioikeudet, ensimmäisenä ulkomaalaisomisteisena rahoituslaitoksena. Ensimmäinen konttori avasi ovensa Helsingissä 1994, ja nykyisin heillä on 37 konttoria Suomessa.

Osana konserniin kuuluu Handelsbanken Rahoitus Oyj, joka on toiminut Suomessa yli 30 vuotta. He tarjoavat rahoitustyökaluja, joilla pystytään lisäämään myynnin tehokkuutta ja laajentamaan palvelutarjontaa myyjäliikkeen asiakkaille.

Palvelut

Handelsbanken Rahoitus Oyj:n palveluvalikoimasta löytyy Aktiiviraha, joka on yritys X:n myynninrahoitus -palvelua vastaava. Handelsbanken Rahoitus Oyj tarjoaa yritysasiakkailleen Laskuluotto -palvelua, joka on verrattavissa yritys X:n laskujen osto -palveluun.

Aktiiviraha on tililuottopohjainen ratkaisu, jonka avulla myyjäliike saa itselleen aktiivisia kanta-asiakkaita ja pystyy sitä kautta tarjoamaan heille monipuolisia rahoitusetuja. Rahoitus ei edellytä etukäteissäätämistä tai omarahoitusosuutta.

Laskuluoton avulla yritys saa myyntilaskuissaan kiinni olevan rahan heti käyttöön. Myyntilaskuja voi käyttää luoton vakuutena, jolloin yritys saa nopeasti lisää käyttöpääomaa. Laskuluoton avulla yritys voi keskittyä ydintoimintaansa ja jättää jo tehtyjen kauppojen seurannan Handelsbanken Rahoitus Oyj:n huoleksi.

Taloudellinen näkökulma

Handelsbanken Rahoitus Oyj	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	31 873	27 724	15 %
Liikevoitto (TEUR)	14 536	12 251	19 %
Tilikauden voitto (TEUR)	10 765	9 072	19 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	570 974	457 583	25 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	290 848	280 083	4 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	280 126	177 500	58 %
Omavaraisuusaste -%	50,9 %	60,2 %	-15 %
Henkilöstömäärä	98	ei saatavilla	ei saatavilla

TAULUKKO 4 Handelsbanken Rahoitus Oyj:n taloudelliset tiedot. (Handelsbanken Rahoitus Oyj:n tilinpäätös 2006.)

Kaupthing

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.kaupthing.fi>). Kaupthing Bank on eurooppalainen pankkikonserni, joka tarjoaa rahoitus- ja sijoituspalveluja yrityksille, institutionaalisille sijoittajille sekä yksityishenkilöille. Konserni keskittyy kansainvälisten toimintojensa kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yrityksellä on toimintaa 14 maassa, ja niissä työskentelee noin 3 200 henkilöä. Suomessa yrityksellä on konttori Helsingissä.

Kaupthing Finans AB on kesällä 2007 perustettu sivuliike, joka rahoitusyhtiön ominaisuudessa tarjoaa laskurahoitus- sekä osamaksu- ja leasing-rahoituspalveluita. Palvelut on suunniteltu

erityisesti suomalaisille pk-yrityksille. Kaupthing Finans AB:lla on vastaavaa toimintaa Ruotsissa ja Norjassa, joten se pystyy palvelemaan niitäkin yrityksiä, jotka toimivat useilla markkinoilla.

Palvelut

Kaupthing Finans AB:n palveluvalikoimasta löytyy Laskurahoitus, joka on yritys X:n laskujen osto -palvelua vastaava. Laskurahoituksella Kaupthing Finans AB tarjoaa asiakkailleen laskurahoituspalvelua, jossa laskun summa muutetaan käteiseksi rahaksi kahden pankkipäivän aikana. Laskun summa rahoitetaan sataprosenttisesti ja siitä vähennetään ainoastaan käsittelymaksu sekä sovittu rahoituskomissio. Käytännössä Kaupthing Finans AB:n asiakas saa normaalimaksuajoilla yli 99 % laskun summasta nopeasti käyttöönsä. Laskurahoituksen avulla nopeasti kasvava yritys voi joustavasti rahoittaa toimintaansa, mutta sen avulla se pystyy parantamaan myös yrityksen kannattavuutta tehostamalla ostotoimintaa tai kehittämään kilpailukykyä myöntämällä parempia asiakasyrityksille maksuehtoja. Laskun summa riittää rahoituksen vakuudeksi, joten muita reaaliavakuuksia ei tarvita.

Taloudellinen näkökulma

Tunnuslukuina käsitellään Kaupthing Bank Oyj:n tilinpäätöstietoja vuodelta 2006, koska Kaupthing Finans AB on perustettu Suomeen vasta kesällä 2007, joten vuoden 2006 tilinpäätöstietoja ei ole saatavilla.

Kaupthing Bank Oyj	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	2 354	797	195 %
Liikevoitto (TEUR)	-298	481	-162 %
Tilikauden voitto (TEUR)	33	20	66 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	228 925	141 193	62 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	28 065	28 032	0 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	200 860	113 161	77 %
Omavaraisuusaste -%	12,3 %	19,9 %	-38 %
Henkilöstömäärä	100	81	23 %

TAULUKKO 5 Kaupthing Bank Oyj:n taloudelliset tiedot. (Kaupthing Bank Oyj:n tilinpäätös 2006.)

Aktiv Kapital

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.aktivkapital.fi>). Aktiv Kapital ASA -konserni on erikoistunut erilaisiin rahoitus- ja taloushallinnon palveluihin. Aktiv Kapital ASA noteerataan Oslon pörssissä, ja konsernilla on toimipisteet 12 maassa ympäri maailmaa. Konsernin palveluksessa on kaikkiaan noin 1 240 henkilöä.

Aktiv Kapital Finland Oy on perustettu vuonna 1985, ja sillä on toimipisteet Helsingissä ja Lahdessa. Lisäksi konserniin kuuluu perintätoimiin erikoistunut Aktiv Hansa Oy, jolla on toimipiste Helsingissä.

Palvelut

Aktiv Kapital Finland Oy:n palveluista löytyy Laskut heti rahaksi -palvelu, joka on yritys X:n laskujen osto -palvelua vastaava palvelu. Laskut heti rahaksi on b-to-b -kauppaa käyville yrityksille kehitetty joustava rahoitusväline, jonka avulla yrityksen laskusaatavat muutetaan nopeasti ja helposti rahaksi. Aktiv Kapital Finland Oy maksaa 100 % laskun summasta, josta vähennetään käsittelymaksu ja räätälöity komissio. Asiakasyrityksen tilillä rahat ovat jo seuraavana päivänä. Yritys saa myyntitulot heti käyttöönsä ja pystyy hyödyntämään omien ostojen kassa-alennukset sekä tarjoamaan kilpailukykyiset maksuehdot myös omille asiakkailleensa. Erityisen tärkeää tämä on nopeasti kasvaville yrityksille, joiden kehitystä saattaa rajoittaa käyttövarojen puute sekä yrityksille, joiden toimintaa hankaloittaa sesonkivaihtelun vuoksi epätasainen kassavirta.

Taloudellinen näkökulma

Aktiv Kapital Finland Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	10 087	8 894	13 %
Liikevoitto (TEUR)	3 419	2 738	25 %
Tilikauden voitto (TEUR)	2 400	1 900	26 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	11 114	10 760	3 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	7 626	6 426	19 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	3 487	4 334	-20 %
Omavaraisuusaste -%	68,6 %	59,7 %	15 %
Henkilöstömäärä	57	55	4 %

TAULUKKO 6 Aktiv Kapital Finland Oy:n taloudelliset tiedot. (Aktiv Kapital Finland Oy:n tilinpäätös 2006.)

Svea*Yleiset tiedot*

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.svea.fi>). Svea on yritysryhmä, jonka emoyhtiö on ruotsalainen Svea Ekonomi AB. Svea tarjoaa mm. luottotieto- ja luotonvalvontapalveluja, laskutus-, reskontra-, rahoitus- ja perintäpalveluja. Konsernilla on toimintaa yhteensä viidessä eri maassa. Suomessa konserniin kuuluvia yrityksiä ovat Svea Rahoitus Oy, Svea Luotto Oy ja Svea Perintä Oy. Yritysten toimipisteet sijaitsevat Helsingissä ja Vammalassa.

Palvelut

Svea Luotto Oy:n palveluvalikoimasta löytyy Laskujen osto, joka on yritys X:n laskujen osto - palvelua vastaava palvelu. Asiakas pystyy myymään yksittäisiä laskuja, tietyn osan saatavakannastaan tai kaikki asiakassaavat. Svea Luotto Oy tarkistaa ostajan luottotiedot. Lisäksi yritys tarkistaa, että yhteistyösopimuksen tehneen yrityksen asiakas hyväksyy myös toimituksen. Tämän jälkeen Svea Luotto Oy maksaa laskujen arvosta 95 – 99 %. Lopuksi Svea Luotto Oy:n asiakasyritys pystyy poistamaan kirjatut laskut reskontrastaan.

Taloudellinen näkökulma

Svea Rahoitus Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	3 596	1 091	229 %
Liikevoitto (TEUR)	186	391	-52 %
Tilikauden voitto (TEUR)	467	300	56 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	11 055	7 887	40 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	195	-273	171 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	10 860	8 160	33 %
Omavaraisuusaste -%	1,8 %	-3,5 %	151 %
Henkilöstömäärä	12	8	50 %

TAULUKKO 7 Svea Luotto Oy:n taloudelliset tiedot. (Svea Luotto Oy:n tilinpäätös 2006.)

Parkerhouse Finans*Yleiset tiedot*

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.parkerhouse.fi>). Parkerhouse Finans on pankeista riippumaton rahoitusyhtiö, joka aloitti toimintansa 1993 Ruotsissa nimellä Intrum Factoring. 1996 nimeksi muutettiin Intrum Finans ja vuodesta 2006 lähtien yritys on toiminut Parkerhouse Finans -nimellä. Yrityksen toiminta on kasvanut voimakkaasti, ja nyt sillä on toimintaa Suomessa, Hollannissa, Ruotsissa, Sveitsissä, Tanskassa ja Saksassa. Suomessa yritys toimii nimellä Parkerhouse Finans Finland Oy, ja sillä on toimipiste Espoossa.

Palvelut

Yrityksen liikeidea on ostaa valikoituja myyntilaskuja pieniltä ja keskisuurilta yrityksiltä ja näin parantaa yritysten likviditeettiä. Parkerhouse Finans Finland Oy:n laskujen osto -palvelu kilpailee yritys X:n laskujen osto -palvelun kanssa.

Yritys ostaa myyntisaatavia kotimaassa sekä vientisaatavia muihin Pohjoismaihin ja maihin, joissa sillä on toimintaa. Yritys maksaa saatavien maksuehdoista ja ostajan luottokelpoisuudesta riippuen 94 – 98 % laskutetusta määrästä. Parkerhouse Finans Finland Oy:lle myytävissä laskuissa ei ole minimi- eikä maksimisummaa, mutta laskussa määritellyn ostajan on oltava

luottokelpoinen. Lisäksi yritys ostaa ainoastaan kiistattomia saatavia eikä esimerkiksi erääntyneitä laskuja. Yritys lupaa myydyistä laskuista rahat asiakkaalle 24 tunnin sisällä.

Taloudellinen näkökulma

Parkerhouse Finans Finland Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	1 529	545	181 %
Liikevoitto (TEUR)	912	187	387 %
Tilikauden voitto (TEUR)	509	9	5334 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	4 705	2 996	57 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	537	28	1839 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	4 158	2 865	45 %
Omavaraisuusaste -%	11,4 %	0,9 %	1167 %
Henkilöstömäärä	7	ei saatavilla	ei saatavilla

TAULUKKO 8 Parkerhouse Finans Finland Oy:n taloudelliset tiedot. (Parkerhouse Finans Finland Oy:n tilinpäätös 2006.)

Finance Link

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.financelink.fi>). Finance Link Oy on riippumaton toimija rahoitusmarkkinoilla, joka tarjoaa yrityksille palvelukokonaisuuden, johon sisältyvät maksuvalmiutta parantava rahoitus, monipuoliset taloushallinnon toiminnot sekä riskienhallintaan ja perintään liittyvät ratkaisut. Yritys on toiminut Suomessa vuodesta 1999 lähtien, ja vuonna 2006 se siirtyi täysin suomalaisomistukseen, jolloin nimeksi tuli Finance Link Oy. Yrityksen toimipiste sijaitsee Helsingissä.

Palvelut

Yrityksen määrittelemät palvelut ovat laskut rahaksi, yrityksille tarjottava ostarahoitus, reskontran hoito sekä riskienhallinnan palvelut. Näistä laskut rahaksi on palvelu, joka kilpailee yritys X:n laskujen osto -palvelun kanssa. Yritys kohdistaa kyseisen palvelun erityisesti kasvaville ja kansainvälistyville yrityksille. Lisäksi Finance Link Oy lupaa rahat myydyistä laskuista samana päivänä.

Taloudellinen näkökulma

Finance Link Oy:n tilinpäätöstä vuodelta 2006 ei ollut saatavilla, joten tiedot on kerätty vuoden 2005 tilinpäätöksestä.

Finance Link Oy	2005	2004	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	1 349	1 381	-2 %
Liikevoitto (TEUR)	146	258	-43 %
Tilikauden voitto (TEUR)	54	126	-57 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	5 673	4 483	27 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	-66	-120	-45 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	4 839	4 303	12 %
Omavaraisuusaste -%	-116,5 %	-267,4 %	56 %
Henkilöstömäärä	10	ei saatavilla	ei saatavilla

TAULUKKO 9 Finance Link Oy:n taloudelliset tiedot. (Finance Link Oy:n tilinpäätös 2005.)

Lindorff

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.balancon.fi/index.php>; <http://www.lindorff.com>). Lindorff Group on asiakkuuksien ja saatavien hallintaan liittyvien palvelujen tarjoaja Pohjoismaissa ja Baltiassa. Lindorff Groupilla on toimintaa kymmenessä maassa: Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Hollannissa, Saksassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Suomessa. Henkilöstömäärä konsernissa on yhteensä noin 1 800.

Lindorff Finland Oy on konserni, johon kuuluvat emoyhtiö Lindorff Oy, Lindorff Eesti AS, Contant Sverige AB, Contant Oy sekä Balancon Assets Oy. Suomeen emoyhtiö Lindorff Oy on perustettu vuonna 1966, ja nykyisin sillä on toimintaa viidellä eri paikkakunnalla Suomessa.

Palvelut

Lindorff:n palvelut kattavat myynnin ja taloushallinnon toiminnot asiakastietojen hallinnasta ja asiakasvalinnasta laskutukseen, perintään ja saatavien oston. Saatavien ostosta Suomessa huolehtii Balancon Assets Oy, ja palvelu on kilpailija yritys X:n laskujen osto -palvelun kanssa.

Erääntymättömien saatavien jatkuvassa ostossa Balancon Assets Oy ja asiakasyritys tekevät sopimuksen, jolla sovitaan tiettyjen laskujen ostamisesta. Balancon Assets Oy:n oston kohteena ovat kaikki asiakasyrityksen palvelun tai tuotteen myynnistä syntyneet saatavat niiden laskutushetkellä.

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisten tietojen osalta muista poiketen tarkasteltavana ovat sekä emoyhtiö Lindorff Oy:n että saatavien ostoon keskittyvän Balancon Assets Oy:n luvut. Tämä siksi, että Balancon Assets Oy kierrättää osan liiketoiminnastaan Lindorff Oy:n kautta.

Lindorff Oy (emoyhtiö)	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	30 211	26 991	12 %
Liikevoitto (TEUR)	9 101	7 097	28 %
Tilikauden voitto (TEUR)	544	51	975 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	10 399	11 789	-12 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	2 365	2 127	11 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	7 885	9 511	-17 %
Omavaraisuusaste -%	22,7 %	18,0 %	26 %
Henkilöstömäärä	282	263	7 %

TAULUKKO 10 Lindorff Oy:n taloudelliset tiedot. (Lindorff Oy:n tilinpäätös 2006.)

Balancon Assets Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	0	0	0 %
Liikevoitto (TEUR)	-3 837	-3 755	-2 %
Tilikauden voitto (TEUR)	295	18	1568 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	26 133	25 948	1 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	385	91	324 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	25 590	25 658	0 %
Omavaraisuusaste -%	1,5 %	0,4 %	275 %
Henkilöstömäärä	ei saatavilla	ei saatavilla	ei saatavilla

TAULUKKO 11 Balancon Assets Oy:n taloudelliset tiedot. (Balancon Assets Oy:n tilinpäätös 2006.)

OK Perintä

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.okperinta.fi>). OK Perintä Oy on Suomen suurin yrittäjävetoinen perintätoimisto ja Suomen ainoa puhelinperintään erikoistunut perintätoimisto. Yrityksellä on neljä toimipistettä, jotka sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Vaasassa.

Palvelut

Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluvat seuraavat palvelut: luottokelpoisuuskartoitus, muistutuspalvelu, puhelinperintä, tekstiviestimuistutus, trattaperintä, oikeudellinen perintä, jälkiperintä, saatavien ostaminen, lakiasiainpalvelu sekä koulutus. Näistä saatavien ostaminen on palvelu, joka kilpailee yrityksen X:n laskujen osto-palvelun kanssa.

Myyntisaatavien ostohetkellä saatavat siirtyvät OK Perintä Oy:n omistukseen, joka huolehtii saatavien jatkokäsittelystä. Luottotappioriski ostettujen saatavien osalta siirtyy kaupanteon myötä OK Perintä Oy:lle. Saatavan myyjä saa sopimuksen mukaisen korvauksen ostetuista saatavista välittömästi kaupanteon jälkeen. Yhteistyö saatavien oston osalta räätälöidään aina asiakaskohtaisesti ja toiminta perustuu jatkuvaan yhteistyöhön. Yksittäisiä saatavia OK Perintä Oy ei osta.

Taloudellinen näkökulma

OK Perintä Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	3 355	2 559	31 %
Liikevoitto (TEUR)	801	651	23 %
Tilikauden voitto (TEUR)	580	464	25 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	1 949	1 105	76 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	790	505	57 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	1 159	600	93 %
Omavaraisuusaste -%	40,5 %	45,7 %	-11 %
Henkilöstömäärä	24	23	4 %

TAULUKKO 12 OK Perintä Oy:n taloudelliset tiedot. (OK Perintä Oy:n tilinpäätös 2006.)

Alektum

Yleiset tiedot

Analyysin keskeisenä lähteenä ovat yrityksen internetsivut (<http://www.alektum.com>). Alektum on Euroopan johtavia yrityksiä kuluttaja- ja jälkiperinnän alalla. Alektumilla on tällä hetkellä yli 150 työntekijää kahdeksassa eri maassa – Alankomaissa, Itävallassa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa, Saksassa, Suomessa ja Tanskassa. Suomessa yritys toimii nimellä Alektum Perintä Oy, ja toimipiste sijaitsee Helsingissä.

Palvelut

Alektum Perintä Oy tarjoaa seuraavia palveluita: laskutus, maksumuistutus, perintä, jälkiseuranta, saatavien ostaminen, ulkomaan perintä, haasteet sekä luottotietojen selvittäminen. Näistä saatavien ostaminen kilpailee yrityksen X:n laskujen osto -palvelun kanssa.

Alektum Perintä Oy ostaa joko osan tai vaikka kaikki yrityksen saatavista, jolloin asiakas saa rahat välittömästi vahvistamaan kassavirtaansa. Lisäksi Alektum Perintä Oy huolehtii saatavien luottoriskistä.

Taloudellinen näkökulma

Alektum Inkasso Oy	2006	2005	muutos %
Tuloslaskelma			
Liikevaihto (TEUR)	1 643	832	97 %
Liikevoitto (TEUR)	701	359	95 %
Tilikauden voitto (TEUR)	514	266	94 %
Tase			
Taseen loppusumma (TEUR)	1 413	652	117 %
Oma pääoma yhteensä (TEUR)	962	447	115 %
Vieras pääoma yhteensä (TEUR)	451	205	120 %
Omavaraisuusaste -%	68,1 %	68,6 %	-1 %
Henkilöstömäärä	ei saatavilla	ei saatavilla	ei saatavilla

TAULUKKO 13 Alektum Perintä Oy:n taloudelliset tiedot. (Alektum Perintä Oy:n tilinpäätös 2006.)

5.1.2 Nykyisten kilpailijoiden analysointi

Nordea

Nordea Rahoitus Suomi Oy toteaa kotisivuillaan, että se on Suomen johtava rahoitusyhtiö. Tämä jo osaltaan kertoo siitä, että toiminta on laajaa sekä toiminnan luonne on vakaalla pohjalla. Nordea Rahoitus Suomi Oy saa hyvää vetoapua toimintaansa jo pelkästään Nordea pankin johtoasemasta Suomessa, ja sen vahvasta imagosta.

Kuluttajille suunnattu markkinointi kaupan rahoituksen osalta tapahtuu yhteistyösopimuksen solmineiden myyjäliikkeiden kautta, jotka tarjoavat kyseistä rahoitusta heidän asiakkailleen. Nordea Rahoitus Suomi Oy:n toiminta perustuu toimialakohtaisiin tiimeihin, jotka ovat yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja kehittävät toimialalle soveltuvia ratkaisuja.

Yksittäisen laskun rahoituksen osalta on vaikeampi arvioida sen toiminnan luonnetta ja kuinka aktiivisesti sitä palvelua ollaan yrityksille markkinoimassa. Kyseessä voi siis olla puhelimitse tapahtuva suoramarkkinointi yritysasiakkaille, myyntimiesten aktiivinen rooli kentällä tai vastaavasti jokin muu. Palvelu on yritykselle ainoastaan tukitoiminto, eikä se ole erillinen tulosityksikkö Nordea Rahoitus Suomi Oy:ssä.

Nordea Rahoitus Suomi Oy:llä on erittäin vahva asema omalla toimialallaan Suomessa. Yrityksen taloudellinen menestys on ollut varsin hyvää ja vakaata tarkastelujaksolla. Tunnuslukuja tarkasteltaessa tulee kuitenkin muistaa se, että yrityksen palvelutarjonta on huomattavasti laajempaa kuin mitä yritys X tulee tarjoamaan.

Yrityksen liikevaihdon kasvu oli vuonna 2006 0,11 % (-0,26 %), ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 317 019 euroa (305 002 €). Yrityksen henkilöstömäärä laski 18 työntekijällä edellisvuoteen verrattuna, joten pudotusta vuotta aiempaan lukemaan oli 4 prosenttia.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Nordea Rahoitus Suomi Oy:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 1,23 %

(1,80 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 43,96 % (58,14 %). Pääoman kiertonopeus laski vuoden 2005 lukemasta 0,30 yksikköä lukemaan 2,79.

Nordea Rahoitus Suomi Oy:n riski ja vakavaraisuus säilyivät rahoituslalle tyypillisesti erittäin heikkoina. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa vuonna 2006 6,9 % (7,0 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli huima 3290 prosenttia (2975 %).

OP-Pohjola

OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Ryhmällä on yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes eli runsaat 1 180 000 on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Osuuskuntatoiminnallisuus ja ryhmän suuri asiakasmäärä Suomessa, kertoo vahvasti siitä, että toiminta on laajaa sekä toiminnan luonne on rauhallisella ja vakaalla pohjalla. OP-Pohjola-ryhmän tapa tuoda itseään esiin mainonnan kautta sekä yleinen toimintakulttuuri vaikuttaa hyvin konservatiiviselta.

Kuluttajille suunnattu markkinointi myynnin rahoituksen osalta tapahtuu yhteistyösopimuksen solmineiden myyjäliikkeiden kautta, jotka tarjoavat kyseistä rahoitusta heidän asiakkailleen. Myyjäliikkeellä on tällöin mahdollisuus markkinoida tuotteitaan OP-Pohjola-ryhmän asiakaslehdissä ja OP-kanava -monimediakonseptin kautta sekä tarjota etuja OP-Pohjola-ryhmän jäsen- ja etuasiakkaille. Vastaavasti taas laskusaatavien myyntipalvelussa yksittäisen laskun rahoituksen osalta on vaikeampi arvioida sen toiminnan luonnetta ja kuinka aktiivisesti sitä palvelua ollaan yrityksille markkinoimassa eli onko kyseessä puhelimitse tapahtuva suoramarkkinointi yritysasiakkaille vai myyntimiesten aktiivinen rooli kentällä vai jokin muu.

Tunnuslukujen valossa OP-Pohjola-ryhmä ei ole täysin vertailukelpoinen muihin tarkasteltaviin yrityksiin, koska yritys X:n kanssa kilpailevat palvelut ovat ainoastaan ryhmän asiakkaille tarjottavia tukitoimintoja, eivätkä ne ole erillisiä tulosityksiköitä. Näin ollen niistä nimenomaisista palveluista ei ole saatavilla spesifiä tulostietoa, josta johtuen tarkasteltavana ovat koko OP-Pohjola-ryhmän taloustiedot.

OP-Pohjola-ryhmän tuloslaskelman luvut olivat selkeässä kasvussa vuonna 2006. Pääimmäisenä syynä tähän vaikutti Pohjolan liittyminen osaksi konsernia, mutta muutenkin ryhmän liiketoiminta oli noususuhdanteessa. Konsernin liikevaihto kasvoi vuonna 2006 37 prosentilla lähes kahteen miljardiin euroon (1,43 mrd. €). Liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 161 134 euroa (119 174 €). Yrityksen henkilöstömäärä kasvoi vuoden 2006 aikana 165 työntekijällä, ollen vuoden lopussa 12 139.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. OP-Pohjola-ryhmälle laskettu ROA oli vuodelta 2006 1,00 % (0,90 %). Nettotulosprosentti ryhmällä oli 30,60 % (31,80 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 0,60 yksikköä lukemaan 3,30.

Riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat OP-Pohjola-ryhmässä varsin heikkoja. Omavaraisuusaste laski tarkastelujaksolla 9,0 prosentista 8,6 prosenttiin, ja suhteellinen velkaantuneisuus ryhmän kohdalla oli 2780 prosenttia laskien edellisvuodesta 586,7 prosenttiyksikköä.

Sampo Pankki Oyj

Pankin suurimpana tavoitteena on tuntunut olevan pääoman tuoton maksimoiminen. Toimintaa on tehostettu ja kasvua on tuntuvasti haettu Baltian ja Venäjän markkinoilta. Tästä viimeisimpänä esimerkkinä on Sampo Pankki Oyj:n 16.8.2006 Venäjällä Pietarissa pankkitoimintaa harjoittavan Industry and Finance Bankin (ZAO Profibank) osto. (Sampo Pankki Oyj:n toimintakertomus ja tilinpäätös 2006, 2.)

Yrityksen toiminnan luonne on yleisesti ottaen melko aggressiivista, jota kuvaa hyvin yrityksen kasvuhakuisuus. Lisäksi yritys tuo palveluitaan erittäin näkyvästi esille median kautta. Vastaavasti taas myyntisaatavien ostopalvelussa on vaikeampi arvioida sen toiminnan luonnetta ja kuinka aktiivisesti sitä palvelua ollaan yrityksille markkinoimassa. Kyseessä voi siis olla puhelimitse tapahtuva suoramarkkinointi yritysasiakkaille, myyntimiesten aktiivinen rooli kentällä tai vastaavasti jokin muu. Oletettavaa on kuitenkin, että yritys on myös tämän palvelun osalta aggressiivisesti sitä tarjoamassa.

Tunnuslukujen valossa Sampo Pankki -konserni ei ole täysin vertailukelpoinen muihin tarkasteltaviin yrityksiin, koska yritys X:n kanssa kilpaileva palvelu on ainoastaan konsernin asiakkaille tarjottava tukitoiminto, eikä siis ole erillinen tulosityksikkö. Näin ollen tästä nimenomaisesta palvelusta ei ole saatavilla spesifiä tulostietoa, josta johtuen tarkasteltavana ovat koko Sampo Pankki -konsernin taloustiedot.

Sampo Pankki konsernin toiminta oli huomattavassa kasvussa vuonna 2006. Konsernin liikevaihdon kasvu oli vuonna 2006 44 % (11 %), ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 309 865 euroa (232 935 €). Konsernin henkilöstömäärä nousi 339 työntekijällä edellisvuoteen verrattuna, joten nousua vuotta aiempaan lukemaan oli 8 prosenttia.

Konsernin kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Sampo Pankki konsernille laskettu ROA oli vuodelta 2006 1,00 % (0,80 %). Nettotulosprosentti konsernilla oli 19,20 % (19,30 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 1,10 yksikköä lukemaan 5,40.

Sampo Pankki konsernin riski ja vakavaraisuus säilyivät rahoituslalle tyypillisesti erittäin heikkoina. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa vuonna 2006 4,5 % (4,4 %). Konsernin kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus laski 447,9 prosenttiyksikköä ollen silti vielä 1783,3 prosenttia.

Handelsbanken

Handelsbanken Rahoitus Oyj:n liiketaloudellinen tavoite on olla kannattavampi kuin kilpailijansa keskimäärin. Tätä mitataan oman pääoman tuotolla. Keinoina tavoitteen saavuttamiseksi mainitaan kilpailijoita parempi asiakaspalvelu ja kustannustehokkuus. Suomessa Handelsbanken on ollut asiakastytyväisyysvertailun kärjessä vuodesta 2001 lähtien (EPSI Rating).

Handelsbanken Rahoitus Oyj on viime vuosien aikana nostanut profiiliaan Suomen markkinoilla, ollen suhteellisen aktiivinen toimija. Yksi heidän vahvoista palveluistaan on Aktiiviraha, joka on onnistunut auttamaan heidän yhteistyökumppaneitaan erityisesti viihde-elektroniikan ja huonekalujen toimialueilla.

Handelsbanken Rahoitus Oyj:n liiketoiminta jatkoi kasvuaan vuonna 2006. Yrityksen liikevaihdon kasvu oli 15,0 % (29,3 %), ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden kilpailijayrityksistä kaikkein eniten, 325 235 euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 98 vuonna 2006.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Handelsbanken Rahoitus Oyj:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 1,90 % (2,00 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 33,80 % (32,70 %). Pääoman kiertonopeus laski vuoden 2005 lukemasta 0,50 yksikköä lukemaan 5,60.

Handelsbanken Rahoitus Oyj:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat markkinoiden suurista toimijoista kaikkein myönteisimmät. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 50,9 % (61,2 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli huima 878,9 prosenttia (640,2 %).

Kaupthing

Kaupthing Finans AB on nuori toimija Suomen markkinoilla, joten se varmasti hakee ponnekaasti asiakkaita kyseiseltä liiketoiminta-alueelta. Kaupthing on vauras ja Euroopan toiseksi tehokkaimmin toimiva pankkikonserni (Kosteneffizienz europäischer Banken 2007). Näin ollen on oletettavaa, että Kaupthing Finans AB saa tästä todennäköisesti paljon apua liiketoimintansa kasvattamiseen Suomessa.

Kaupthing Bank Oyj:n osalta palvelujen markkinointi on hyvin aggressiivista. Vastaavasti Kaupthing Finans AB:n Laskurahoitus -palvelun osalta on hieman vaikeampi arvioida niitä keinoja, joilla sitä myydään, koska kyseessä on b-to-b -palvelu. On mahdollista, että yrityksen myynninedistämistoimet myös Laskurahoitus -palvelun osalta ovat erittäin aktiiviset, koska yrityksen toiminta on nuorta ja tarve uusille asiakkaille on ilmeinen toiminnan kasvun ja menestymisen kannalta.

Kaupthing Bank Oyj:n taloudelliset tunnusluvut olivat mielenkiintoiset vuonna 2006. Yrityksen liikevaihdon kasvu oli 195 %, mutta liikevoitto laski dramaattisesti 162 %. Liikevaihtoa kertyi

työntekijää kohden kilpailijayrityksistä kaikkein vähiten, 23 539 euroa. Yrityksen henkilöstömäärä vuonna 2006 oli 100 (81).

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Kaupthing Bank Oyj:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 0,01 % (0,01 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 1,40 % (2,51 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 0,47 yksikköä lukemaan 1,03.

Kaupthing Bank Oyj:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat erittäin heikot. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 12,3 % (19,9 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli kaikista tarkasteltavista yrityksistä ylivoimaisesti suurin, ollen 8533,1 prosenttia (14197,3 %).

Aktiv Kapital

Aktiv Kapital Finland Oy tuo esille vuosikertomuksessaan (2006) olevansa Suomen johtava ei-pankkiomisteinen toimija taloushallintopalvelujen tarjoajana. Yrityksen vahvuutena on se, että he pystyvät tarvittaessa ulkoistamaan koko asiakasyrityksen taloushallinnon. He näkivät Suomen markkinoilla olevan kasvava tarve taloushallintopalveluille, jonka johdosta he uusivat omaa palvelutarjontaansa, lanseeraamalla e-laskupalvelun. Tämä on ollut menestys, houkutellen niin uusia kuin vanhojakin asiakkaita. (Vuosikertomus 2006.)

Aktiv Kapital Finland Oy on jo usean vuoden ajan nostanut profiiliaan ja asemaansa Suomen markkinoilla. Yritys on kasvanut kuluneen vuosituhannen aikana tasaisesti varteenotettavaksi toimijaksi markkinoilla. Aktiv Kapital Finland Oy:n Laskut heti rahaksi -palvelu tulee varmasti vuosien varrella olemaan kova kilpailija yritys X:n vastaavalle palvelulle.

Aktiv Kapital Finland Oy:n liiketoiminta jatkoi vakuuttavan tasaista kasvuaan vuonna 2006. Yrityksen liikevaihdon kasvu oli 13,04 % (14,6 %), ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 176 968 euroa. Yrityksen henkilöstömäärä vuonna 2006 oli 57 (55).

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Aktiv Kapital Finland Oy:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 21,60 % (17,70 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 23,80 % (21,40 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 8,10 yksikköä lukemaan 90,80.

Aktiv Kapital Finland Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut kohenivat vuonna 2006. Omavaraisuusaste oli tarkasteltavista yrityksistä kaikkein suurin tilikauden lopussa, ollen 68,6 % (59,7 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 34,6 prosenttia (48,7 %).

Svea

Svea Luotto Oy on aloittanut toimintansa Suomen markkinoilla vuonna 2002. Tästä lähtien yritys on tunnuslukujen valossa kasvattanut toimintaansa todella voimakkaasti, mutta se kuuluu tässä tarkastelussa pieniin toimijoihin. Svea Luotto Oy:n Laskujen osto -palvelu tulee tulevaisuudessa olemaan varteenotettava ja kova kilpailija yritys X:n vastaavalle palvelulle.

Svea Luotto Oy:n palveluiden myyntistrategiaa on hyvin vaikea arvioida, sillä yrityksen näkyvyys on moniin muihin kilpailijoihin nähden vähäistä. Laskujen osto -palvelun osalta kyseessä voi olla esimerkiksi puhelimitse tapahtuva suoramarkkinointi yritysasiakkaille, myyntimiesten aktiivinen rooli kentällä tai vastaavasti jokin muu. Luultavimmin yrityksen näkymättömyydestä johtuen myös myynninedistämistoimet Laskujen osto -palvelun osalta ovat hieman passiiviset.

Svea Luotto Oy:n taloudelliset tunnusluvut olivat selkeässä kasvussa vuonna 2006. Yrityksen liikevaihdon kasvu oli tarkasteltavista yrityksistä suurin, ollen 229 % (185 %). Liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden suhteellisen hyvin 299 632 euroa (136 437 €). Yrityksen henkilöstömäärä vuonna 2006 oli 12 (8).

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Svea Luotto Oy:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 4,20 % (3,80 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 13,00 % (27,50 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 17,70 yksikköä lukemaan 32,50.

Svea Luotto Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat erittäin heikot. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 1,8 % (-3,5 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 302,0 prosenttia (747,9 %).

Parkerhouse Finans

Parkerhouse Finans Finland Oy on itsenäinen yritys, joka on segmentoinut toimintansa ainoastaan yhdelle toimialueelle. Näin ollen yritys pystyy keskittymään täysin heidän ydintoimintaansa, eikä resursseja tarvitse kohdistaa ylimääräisiin liiketoimiin. Yrityksen liiketoiminta Suomessa on suhteellisen pientä verraten sitä suuriin pankkikonserneihin ja heidän vastaavaan palveluun.

Yrityksen laskujen osto -palvelun osalta on hieman hankalaa konkreettisesti arvioida sitä, miten heidän kyseistä palveluaan myydään. Yritys on ainakin tuonut palveluaan esiin massamediavälineiden kautta, mutta muista myynninedistämistoimista ei ole selkeää kuvaa kyseisen palvelun osalta.

On oletettavaa, että yritys X tulee kokonsa puolesta olemaan samanlainen toimija kuin Parkerhouse Finans Finland Oy. Vertailtavana ajankohtana Parkerhouse Finans Finland Oy on kasvattanut liiketoimintaansa selkeästi Suomen markkinoilla, ollen suhteellisen eteenpäin pyrkivä toimija. Yritys keskittyy myyntilaskujen ostossa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Parkerhouse Finans Finland Oy:n liiketoiminta jatkoi kasvuaan vuonna 2006. Yrityksen liikevaihdon kasvu oli 181 %, ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 218 429 euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 7 vuonna 2006.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Parkerhouse Finans Finland Oy:lle laskettu ROA vuodelta 2006 oli 10,80 % (0,30 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 33,30 % (1,70 %). Pääoman kiertonopeus nousi vuoden 2005 lukemasta 14,30 yksikköä lukemaan 32,50.

Parkerhouse Finans Finland Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut paranivat tuntuvasti vuonna 2006, ollen silti melko heikkoja. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 11,4 % (0,9 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 271,9 prosenttia (525,7 %).

Finance Link

Finans Link Oy:n liiketoiminta Suomessa on suhteellisen pientä verraten sitä suuriin pankkikonserneihin ja heidän vastaaviin palveluihin. Yrityksen internetsivuilla mainitun vision mukaan yritys aikoo olla suomalaisille yrityksille markkinoiden kustannustehokkain ja innovatiivisin kumppani kassavirtojen ja luottojen hallinnan ratkaisuisissa. Yrityksen missiona on optimoida asiakkaiden taloudellista tehokkuutta parantamalla kassavirtojen kotiuttamista ja luotonhallinnan prosesseja. Finance Linkin erityisalaa on prosessien hallinta, ja se on segmentoinut toimintansa kolmelle eri toimialueelle.

Yritys X:n kanssa kilpailevan laskut rahaksi -palvelun osalta on hieman hankalaa konkreettisesti arvioida sitä, miten heidän kyseistä palveluaan myydään. Yritys vaikuttaa yleisilmeeltään erittäin raikkaalta ja energiseltä toimijalta, joten jo yrityksen visiota mukailien on oletettavaa, että myös myyminen toimimissa yritys toimisi innovatiivisesti.

Taloudellisia lukuja tarkasteltaessa yritys kuuluu tarkasteltavien kilpailijoiden osalta pieniin toimijoihin. Vertailtavana ajankohtana Finance Link Oy:n taloudelliset tunnusluvut ovat olleet enimmäkseen selkeässä laskussa. On erityisesti huomioitava, että yrityksen taloudellisia tietoja ei ollut saatavilla vuodelta 2006, joten vertailtavuus muihin kilpailijoihin nähden on vaikeaa. Näin ollen yrityksen viimeaikaista taloudellista menestymistä on mahdoton arvioida.

Finance Link Oy:n liikevaihto laski 2 % vuoden 2005 aikana, ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 134 900 euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 10 vuonna 2005.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Finance Link Oy:lle laskettu ROA vuodelta 2005 oli 1,00 % (2,80 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 4,00 % (9,10 %). Pääoman kiertonopeus laski vuoden 2004 lukemasta 7,00 yksikköä lukemaan 23,80.

Finance Link Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut pysyivät heikkoina vuonna 2005. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa -116,5 % (-267,4 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 358,7 prosenttia (311,6 %).

Lindorff

Lindorff Oy on suhteellisen suuri toimija Suomessa. Heidän internetsivuillaan määritellään tavoitteeksi olla johtava asiakassaativien hallintapalvelujen ja muiden taloushallinnon ulkoistuspalvelujen tarjoaja. Edellä mainittuun tavoitteeseen yritys pyrkii pääsemään määrittelemiensä arvojen kautta, jotka ovat ammattimaisuus, asiakaslähtöisyys, toimintalähtöisyys sekä sidosryhmistä huolehtiminen. Tytäryhtiö Balancon Assets Oy:n osalta voidaan todeta, että heidän tapa toimia linjalle emoyhtiö Lindorff Oy:n tavoitteita ja arvoja.

Lindorff Oy ja Balancon Assets Oy ovat molemmat kasvattaneet ja tehostaneet liiketoimintaansa tarkasteltavalla ajanjaksolla. Balancon Assets Oy toteaa internetsivuillaan kohonneensa yhdeksi Suomen suurimmista saatavakantojen ostajista parin viime vuoden aikana.

Liikevaihdon kasvu Lindorff Oy:n osalta vuonna 2006 oli 12 % (7 %), mutta vastaavasti Balancon Assets Oy:n osalta vertailtavuus on mahdotonta, koska liikevaihdoksi ilmoitetaan 0 euroa. Lindorff Oy:lle kertyi liikevaihtoa työntekijää kohden 107 131 euroa (102 627 €). Lindorff Oy:n henkilöstömäärä nousi 19 työntekijällä edellisvuoteen verrattuna, joten nousua vuotta aiempaan lukemaan oli 7 %.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Lindorff Oy:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 5,20 (0,40), ja vastaavasti Balancon Asset Oy:llä 1,10 (0,10). Nettotulosprosentti Lindorff Oy:llä oli 1,80 % (0,20 %). Pääoman kiertonopeus Lindorff Oy:llä nousi vuoden 2005 lukemasta 61,50 yksikköä lukemaan 290,50.

Lindorff Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut paranivat vuonna 2006. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 22,7 % (18,0 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen

velkaantuneisuus oli 26,1 prosenttia (35,2 %). Balancon Assets Oy:n kohdalla vakavaraisuuden tunnusluvuista pystyttiin laskemaan ainoastaan omavaraisuusaste, joka oli 1,5 % (0,4 %).

OK Perintä

OK Perintä Oy:n ensisijaisena tavoitteena ja ydinliiketoimintana on perintätoiminnan harjoittaminen ja siinä paras mahdollinen onnistuminen. Näin ollen saatavien osto -palvelu on heille ainoastaan tukitoiminto. Yritys ei tyydy tavanomaisiin ratkaisuihin, vaan kehittää toimintaansa jatkuvasti yhteistyössä toimeksiantajien kanssa. Yritys on erityisesti keskittynyt puhelinperintään, ja vahvuudeksi voidaan lukea myös sidosryhmien palvelu molemmilla kotimaisilla kielillä.

Yritys X:n kanssa kilpailevan saatavien osto -palvelun osalta hankalaksi tekee sen konkreettinen arvioiminen siitä, mikä kyseisen palvelun myyntistrategia on. Tarjotaanko saatavien osto -palvelua perintäpalveluiden yhteydessä lisäpalveluna vai pyritäänkö palvelua myymään yksittäisenä palveluna? Oletettavaa on, että molemmat edellä mainituista myyntistrategioista ovat käytössä.

Taloudellisia lukuja tarkasteltaessa yritys kuuluu tarkasteltavien kilpailijoiden osalta pieniin toimijoihin, johon yritys X tulee alkuvaiheessa myös sijoittumaan. Vertailtavana ajankohtana OK Perintä Oy:n taloudelliset tunnusluvut ovat olleet selkeässä kasvussa.

OK Perintä Oy:n liikevaihto kasvoi merkittävät 31 % vuoden 2006 aikana, ja liikevaihtoa kertyi työntekijää kohden 139 792 euroa (111 261 €). Yrityksen henkilöstömäärä nousi yhdellä työntekijällä, joten nousua vuotta aiempaan lukemaan oli 4,3 %.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. OK Perintä Oy:lle laskettu ROA vuodelta 2006 oli 29,80 % (42,00 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 17,30 % (18,10 %). Pääoman kiertonopeus OK Perintä Oy:llä laski vuoden 2005 lukemasta 59,50 yksikköä lukemaan 172,10.

OK Perintä Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut heikkenivät vuonna 2006. Omavaraisuusaste oli tilikauden lopussa 40,5 % (45,7 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 34,5 prosenttia (23,4 %).

Alektum

Alektum Perintä Oy:n liiketoiminta Suomessa on suhteellisen pientä verraten sitä suuriin pankkikonserneihin ja heidän vastaaviin palveluihin. Alektum Perintä Oy:n ydinliiketoimintana on perintätoiminnan harjoittaminen, ja he pyrkivät erottautumaan muista kilpailijoista olemalla taitavia vaikeissa ja aikaa vievissä toimeksiannoissa. Näin ollen saatavien osto -palvelu on heille ainoastaan tukitoiminto.

Alektum Perintä Oy:n pyrkimyksenä on säilyttää asiakaslähtöinen asenne toiminnassa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että asiakas saa yhteyshenkilön, joka ymmärtää kyseisen asiakkaan tarpeita riippumatta siitä, kuinka monessa maassa asiakas palveluita käyttää.

Yritys X:n kanssa kilpailevan saatavien osto -palvelun osalta on hankalaa arvioida myyntistrategiaa. Pyritäänkö saatavien osto -palvelua tarjoamaan nimenomaan perintäpalveluiden yhteydessä lisäpalveluna vai onko tarkoituksena myydä sitä yksittäisenä palveluna? On todennäköistä, että yritys myy palveluaan sekä lisäpalveluna että yksittäisenä palveluna.

Vertailtavana ajankohtana Alektum Perintä Oy:n taloudelliset tunnusluvut ovat olleet todella voimakkaassa nosteessa, liikevaihdon kasvaessa vuoden 2006 aikana 97 % (116 %). On tärkeää huomioda, että yritys tarjoaa yritys X:n kanssa kilpailevan saatavien osto -palvelun lisäksi myös monia muita palveluita, joten tunnusluvut eivät suoranaisesti kerro kilpailevan palvelun menestymisestä.

Yrityksen kannattavuutta kuvaavina tunnuslukuina tarkastellaan ROA, nettotulosprosentti ja pääoman kiertonopeus. Alektum Perintä Oy:lle laskettu ROA oli vuodelta 2006 36,40 % (40,80 %). Nettotulosprosentti yrityksellä oli 31,30 % (32,00 %). Pääoman kiertonopeus laski vuoden 2005 lukemasta 11,30 yksikköä lukemaan 116,30.

Alektum Perintä Oy:n riskiä ja vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut pysyivät lähes ennallaan vuonna 2006. Omavaraisuusaste oli vertailtavista kilpailijoista kaikkein suurin tilikauden lopussa, ollen 68,1 % (68,6 %). Yrityksen kohdalla suhteellinen velkaantuneisuus oli 27,4 prosenttia (24,6 %).

5.1.3 Uuden toimijan mahdollisuudet markkinoilla

Uusien toimijoiden tärkeydestä Suomen rahoitusmarkkinoilla haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) toteaa, että ne tuovat mukanaan lisää kilpailua, joka mahdollistaa kuluttajille suuremman palveluvalikoiman. Uusien toimijoiden kautta palvelujen laatu paranee, ja sitä kautta myös palvelujen hinnat laskevat. Lisäksi markkinoille tulee lisää innovatiivisuutta, jolloin rahoitustuotteet ja -palvelut kehittyvät. Haastateltava E:n (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) mukaan yritykselle on hyvin suuri etu, jos se pystyy tarjoamaan palveluitaan koko pohjoismaisella markkina-alueella. Hänen mukaan ainoastaan Suomessa palveluita tarjoavan yrityksen on huomattavasti vaikeampi saada luotua toimivia kumppanuussuhteita toisten yritysten kanssa kuin yrityksen, joka pystyy tarjoamaan palveluitaan esimerkiksi kaikissa Pohjoismaissa.

Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) Swedish Trade Council:sta toteaa, että suhdanteet ovat olleet viime aikoina hyvät ja kysyntää erilaisten rahoituspalveluiden tarjoamiselle on tuntunut löytyvän. Tämä on näkynyt eri rahoituslaitosten lisääntyneinä yhteydenottoina kiinnostuksesta laajentaa heidän palveluitaan Suomeen. Näin ollen ajankohta on varmasti ollut otollinen, koska kysyntää eri rahoituspalveluille on näyttänyt olevan, ja siitä johtuen sen ovat huomanneet eri rahoitusalan toimijat, toteaa haastateltava G. Haastateltava B (henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2008) kommentoi, että tulee tarkkaan miettiä, onko markkinat uudelle tulijalle otolliset, jolloin on perin pohjin selvitettävä kannattaako toimintaa ylipäätään laajentaa kyseiselle markkina-alueelle. Markkinan sen hetkinen tilanne, onko se kasvamassa, stabiili vai kypsä vaikuttaa lähtökohtaisesti siihen, millaisessa tilanteessa uuden kilpailijan kannattaa sinne tulla. Uuden toimijan kannattaa harkita laajentumista siinä vaiheessa, kun yritys on vakuuttunut, että markkinat nähdään potentiaalisena, ja siellä pystyy tekemään selkeää tulosta, lausuu haastateltava B. Haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) kokee uudelle markkina-alueelle tulon vaihtoehtona silloin, kun markkinat nähdään attraktiivisena ja siellä on mahdollisuus myös tehdä

kannattavaa liiketoimintaa. Hänen mukaan tilannetta tulee tarkkaan harkita silloin, kun markkinoilla on jo kilpailua niin kovasti, että markkinat ovat tukossa. Myös silloin, kun marginaalit ovat liian pienet tai yrityksen orgaaninen kasvu on vaikeaa, kannattaa laajenemista harkita tarkkaan, jatkaa haastateltava C. Hän lisää vielä, että etabloituminen tulee kyseeseen tilanteessa, jossa konserni haluaa laajentaa ja tukea omaa palvelupearitoaan eli sen laajuutta. Uusille markkinoille yritys voi haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mukaan tulla segmentoimalla businessalueen hyvin, ja kartoittamalla myyjä- ja asiakaskunnan riittävän tarkasti. Lisäksi rahoituksen saanti ja organisointi on kaikille markkinoille tuleville hyvin tärkeää, sillä jos siihen ei ole olemassa hyvää järjestelmää, niin yritykset kuolevat omaan mahdottomuuteensa, toteaa haastateltava F. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) toteaa, että hyvien suhdanteiden aikana myös monet muut toimijat voivat pyrkiä markkinoille, jolloin kilpailu uusista asiakkaista muodostuu erittäin kovaksi. Haastateltava G jatkaa vielä, että vastaavasti regression aikana on hyvä tehdä pohjatyötä ja suunnitella markkinoille tuloon liittyviä seikkoja sekä ottaa oppia kilpailijoiden tekemistä virheistä, jotta markkinoille tullessa voidaan itse välttyä samojen virheiden tekemiseltä. Laajentuvan yrityksen näkökulmasta katsottuna haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) pohtii, että uuden toimijan kannattaa laajentua uusille markkinoille ainoastaan silloin, kun sillä on kohdemarkkinoille todella jotain uutta tarjottavaa. Hänen mukaan ei ole mitään järkeä lähteä tarjoamaan kaikkea kaikille, vaan on keskityttävä tiettyihin toimintoihin tai palveluihin. Haastateltava E jatkaa, että vastaavasti uuden kilpailijan on turha lähteä valloittamaan uutta markkinaa, mikäli sillä ei ole jotain täysin uutta ja houkuttelevaa palvelua tarjottavana. Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) mukaan markkinoille on turha suunnata, mikäli yrityksellä ei ole riittävästi tutkimusta markkinoiden kilpailutilanteesta ja lainsäädännöstä.

Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) kertoo, että GE Money:n ja Santanderin tullessa Suomeen, yritykset tekivät hyvin tarkat liiketoimintasuunnitelmat ja huomioivat markkinoiden kilpailutilanteen sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailijoita arvioitaessa kiinnitettiin huomiota erityisesti yritysten kannattavuuteen sekä uniikkeihin myyntipalveluihin, joiden avulla kilpailijat ovat markkinoilla pärjänneet, toteaa haastateltava F. Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mukaan arvioitaessa kilpailijoita on

otettava huomioon perustekijät niiden tuotteista, koosta ym. Mikäli analyysin avulla löydetään markkinarako, jossa ei vielä ole juurikaan kilpailua, ja johon muiden toimijoiden ei ole välttämättä helppo palvelua kopioimalla tulla, niin silloin kannattaa kyseessä oleville markkinoille laajentua. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) puolestaan korostaa, että tultaessa uusille markkinoille, on kilpailijoiden strategioista oltava hyvin selvillä, jotta oma toiminta osataan järjestää oikeanlaiseksi. Hänen mukaan on myös tarkasteltava kilpailijoiden portfolioita, koska sitä kautta saattaa löytyä keino erottua muista markkinoilla toimivista toimijoista. Lisäksi on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, mistä uusi toimija hankkii tulevat asiakkaansa, toteaa haastateltava G. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) pitää ehdottoman tärkeänä, että kilpailijoista otetaan selville kaikki mahdollinen tarjolla oleva tieto. Tärkeimpinä yksittäisinä selvitettävänä asioina hän pitää kilpailijoiden palveluita ja niiden hinnoittelua sekä sitä, miten yritys ja sen IT-järjestelmä on organisoitu. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymisen kartoittaminen kuuluu tärkeänä osana laajenemisen vaiheisiin, toteaa haastateltava E. Haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) linjaillee haastateltava E:n mielipidettä todeten lyhyesti, että ”kaikki mahdollinen saatavissa oleva tieto kilpailijoista on meille hyvin tärkeää. Täytyy yrittää saada selville niin paljon tietoa kuin vaan on mahdollista.”.

Tarkasteltaessa markkinoiden kilpailutilannetta ja sitä miten se tulisi huomioida haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) toteaa, että on selvitettävä todellinen kilpailutilanne, markkinoiden koko ja miten se kasvaa. Huomioitavaa on se, ketkä kasvavat ja millä toiminnoilla sekä mikä on omien tuotteiden hinnoittelun joustovara, lisää haastateltava C. Haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mukaan rahoitustoiminnassa on tiettyyn pisteeseen asti kysymys henkilökohtaisista suhteista niin sanotusti myyntivoiman saamisesta. Näin ollen markkinointitaidot ovat tärkeässä roolissa, sillä onnistunut markkinointi auttaa hankkimaan uusia asiakkaita. Hän jatkaa vielä, että uuden markkinoille tulijan täytyy lisäksi varautua siihen, että uuden palvelun tullessa markkinoille, tullaan se varmasti jossain vaiheessa kopiomaan kilpailijoiden suunnalta, mikäli se koetaan hyväksi ja toimivaksi. Asiasta on myös samaa mieltä haastateltava C todeten, että markkinajohtajat tulevat seuraamaan varmasti mielenkiinnolla tilannetta ja sen kehitystä. Kilpailijat reagoivat sen mukaan, miten uusi tuote myy sekä miten helposti tuote on kopioitavissa. Hän jatkaa vielä, että mikäli kilpailijat kokevat, että uusi toimija

pyrkii eliminoimaan jo markkinoilla olevien toimijoiden toimintaa, niin reaktioita tulee varmasti. Mikäli taas koetaan, että uuden toimijan myötä koko markkinoiden koko kasvaa eikä se ole kenenkään muun toiminnasta pois, niin reaktiot eivät varmaan ole niin suuria. Mahdolliseen muiden kilpailijoiden osalta tapahtuvaan palveluiden kopioimiseen yhtyy myös haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) ja lisää vielä epäilyksen, että mikäli uuden palvelun lanseeraaja on ulkomainen toimija, kotimaiset toimijat saattavat vastatoimena lähestyä uuden toimijan potentiaalisia asiakkaita korostamalla heidän suomalaisuuttaan, kyseisen uuden palveluntarjoajan ulkomaalaisuuden kustannuksella. Tällä tavoin he voivat yrittää heikentää uuden ulkomaisen toimijan asiakashankintaa, toteaa haastateltava E. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) uskoo, että uuden palvelun tullessa markkinoille, kokevat uusimmat ja haavoittuvimmat toimijat tilanteen kaikkein pahimpana. Tässä tilanteessa haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) korostaa vielä, että uuden markkinoille tulijan ylivoimaisesti suurin haaste on se, että raaka-aineen saanti pitää olla täysin turvattu ja oikeaan hintaan. Mikäli näin ei ole, niin lähtökohtatilanne on väärä.

5.1.4 Kilpailun luonteen analysointi

Haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mukaan Suomessa myynnin rahoitusta ja laskujen osto -palvelua on ollut tarjolla 1970-luvun alkupuolelta lähtien. Haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) vastaavasti toteaa, että myynninrahoitusta alkoivat harjoittaa 1960-luvun puolivälissä kaksi pankkiomisteista yhtiötä. Tällä hetkellä toiminta on hänen mukaan lähinnä näiden neljän eri pankkiomisteisen yhtiön hallinnassa, viitaten Nordeaan, OP:n, Sampo Pankkiin ja Handelsbankeniin. Haastateltava D jatkaa vielä, että myyntisaatavien osto alkoi merkittävämmiin laajentua 1990-luvulla. Keski-Euroopassa myyntisaatavien osto on ollut yleisempi tapa jo aiemmin, mutta vasta 1990-luvulla se on lisääntynyt Finanssialan Keskusliiton (FKL) jäsenkunnassa eli pankkiomisteisissa yhtiöissä, joten se on hieman uudempi trendi. Myös laskujen osto -palvelu on lisännyt suosiotaan FKL:n jäsenkunnassa, toteaa haastateltava D.

Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) arvio, että myynninrahoitusmarkkinan suuruus on Suomessa tällä hetkellä noin 600–700 miljoonaa euroa, ja laskujen oston osalta noin

300 miljoonaa euroa. Molemmat liiketoiminnan muodot ovat Suomessa suuresti pankkivetoista liiketoimintaa, mutta markkinoilla on myös muita ei-pankkivetoisia pohjoismaisia toimijoita. Täytyy kuitenkin huomioda, että pankkimaailmassa edellä mainitut palvelut ovat ainoastaan tukitoimintoja, joiden avulla pankit eivät tee suurta tulosta, kun puolestaan markkinoilla toimivat ei-pankkivetoiset toimijat harjoittavat kyseisiä liiketoimintoja ydinliiketoimintoinaan. (haastateltava F:n henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Haastateltava F:n mukaan myynninrahoituksessa isot ketjut ovat kilpailuttaneet toiminnan järkevästi. Rahoituslaitokset joutuvat monesti maksamaan suuria bonuksia etukäteen, päästäkseen kiinni jonkin yrityksen myynninrahoitukseen. Lisäksi sopimukset tehdään usein vuodesta kolmen vuoden mittaisiksi, ja ne sidotaan usein johonkin luottokorttiin, jolloin rahoittaja ja toimija sopivat esim. asiakkaalle tarjottavasta korkovapaasta jaksosta rahoituksen aikana, toteaa haastateltava F. Suurien ketjujen myynninrahoittajaksi pääseminen saattaa siis olla hyvin vaikeaa pitkien sopimusten ja isojen kynnysrahojen vuoksi. Lisäksi toiminnasta muodostuu rahoittajalle suuri taloudellinen riski, koska rahoitusta tarvitsevien kuluttajien maksukäyttäytymisestä ei ole saatavilla positiivista rekisteriä. Rahoittaja ei voi siis etukäteen tietää, maksaako kuluttaja laskunsa ajallaan vai myöhässä. Suomi onkin yksi harvoista Euroopan maista, joissa tällaista maksukäyttäytymisestä saatavaa rekisteriä ei ole saatavilla. Suomessa rahoituksen tuottamisen riskiprofiili muodostuukin rekisterin puuttumisen vuoksi hyvin erilaiseksi kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. (haastateltava F:n henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Haastateltava F:n mukaan laskujen osto -palvelussa Suomen markkinat ovat melko pienet. Mikäli yritys joutuu factoring-puolella valitsemaan pienempiä asiakkaita, joiden laskuvolyymit ovat myös pienet, niin siitä muodostuvat riskit nousevat factoring-yritykselle melko suuriksi factoring-toiminnan perustuessa täysin toiminnan volyyymiin, toteaa haastateltava F. Suurin osa laskujen osto -palveluista liittyy juuri pieniin laskuihin, mutta yli 50 000 euron laskujenkin osalta on olemassa markkinat. Niillä markkinoilla täytyy olla suuri tietotaito toiminnasta ja asiakkaista, koska Suomessa ei ole pankkisivonantajien yritysten ulkopuolella saatavilla ajantasaista tietoa yritysten taloudellisesta tilanteesta ja maksukäyttäytymisestä. Koska pankkisivonnaiset toimijat saavat tätä tietoa oman maksuverkkonsa kautta, on niillä tavallaan etulyöntiasema muihin toimijoihin verrattuna. Laskujen oston osalta ei ole kuitenkaan olemassa pitkiä sopimuksia, kuten

myynninrahoituksessa, vaan kilpailu perustuu täysin hintakilpailuun. (haastateltava F:n henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008.)

Haastateltava E:n (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) mukaan markkinat eivät ole Suomessa kummankaan palvelun osalta vielä niin kilpaillut kuin esimerkiksi Ruotsissa. Samaa mieltä on myös yritys X:n toimitusjohtaja haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) todeten, että e-bisneksen osalta ei ole juurikaan kilpailijoita, joten kilpailu on verraten vähäistä. Hän jatkaa vielä, että laskujen osto -palvelun osalta kilpailua on myös varsin vähän. Yritys X:n kummatkin haastateltavat uskovat, että tulevaisuudessa Suomen markkinoille tulee vielä jonkin verran lisää toimijoita Pohjoismaista. Haastateltava E arvelee, että suurempien globaalien pelureiden tuleminen ei ole pois suljettu, heidän seuratessaan omia asiakkaitaan Suomen ja Pohjoismaiden markkinoille. Molemmat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että markkinoiden pienestä koosta johtuen suurta ryntäystä ei todennäköisesti tule tapahtumaan. Haastateltava A jatkaa vielä puheenvuoroaan todeten, että Suomen rahoitusmarkkinat tulevat muuttumaan hieman aggressiivisempaan suuntaan lähitulevaisuudessa, verraten siihen mitä ne ovat tänä päivänä. Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mielipide linjailee yritys X:n edustajien mielteitä ja hän toteaaakin, että uusia toimijoita on tullut paljon markkinoille, ja niitä todennäköisesti tulee myös jatkossa lisää. Näin ollen kilpailu kovenee ja kiristyy. Luultavasti tulee myös lisää yrityksiä, jotka erikoistuvat johonkin tiettyyn segmenttiin, koska kaikille ei ole mahdollista tarjota kaikkea. Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) on asiasta hieman eri mieltä ja ennustaa, että rahoittamisen ongelmista johtuen toimijoiden määrä Suomen rahoitusmarkkinoilla tulee tulevaisuudessa pienenemään, ja suurista toimijoista tulee entistä suurempia. Hän jatkaa vielä, että mikäli yritys ei onnistu järjestämään toimintansa rahoitusta riittävän hyvin, kasvavat sen toiminnan riskit liian suuriksi laajan ja kannattavan rahoitustoiminnan harjoittamiseen. Pienemmät toimijat voivat hänen mukaan kuitenkin menestyä markkinoilla keskittymällä johonkin tiettyyn segmenttiin. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) toteaaakin tähän, että esimerkiksi e-bisneksessä, jossa kuluttaja ostaa liikkeestä tuotteita postitilauksena, ja jossa rahoitusyhtiö rahoittaa ostoksen, on vielä reilusti tilaa kilpailulle. Järjestön näkökulmasta katsoen haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) ottaa kantaa todeten, että kilpailijoiden määrä on ollut kyllä factoringin osalta hyvin vakio viime vuosien aikana. Lähinnä pohjoismaisten factoring- ja perintätoimintaa harjoittavien

yhtiöiden määrä on toki kasvanut, mutta ne taas kilpailevat hieman erilaisella liikeidealla kuin muut pankkiomisteiset yhtiöt, toteaa haastateltava D. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) uskoo puolestaan, että hyvien suhdanteiden jatkuessa, markkinoille pyrkii edelleen uusia toimijoita, ja kilpailu tätä kautta kiristyy. Hän kuitenkin muistuttaa, että mikäli suhdanteet muuttuvat tulevaisuudessa selkeästi huonompaan suuntaan, saattaa se vähentää rahoituspalveluiden kysyntää ja tätä kautta myös toimijoiden määrää markkinoilla.

Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mukaan suomalaiset ovat hyvin omistushaluista kansaa, mutta muutosta on kuitenkin ollut havaittavissa ja sitä tulee varmasti myös jatkossa tapahtumaan. Näin ollen on luultavaa, että luoton ottamisen lisääntyminen tulee varmasti vastaisuudessa kasvamaan. Haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mukaan suomalaiset ovat sekä Euroopan säästäväisin että parhaiten laskunsa maksava kansa. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) ja haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) vahvistavat haastateltava F:n väitteen todeksi sillä, että ovat myös nähneet tutkimuksia, joiden mukaan suomalaiset ovat yksiä tunnollisimmista lainan maksajista koko Euroopassa. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) huomauttaa kuitenkin, että tietyissä ikäluokissa on silti nähtävissä, että maksuhäiriöiden määrä on viime aikoina lisääntynyt. Myös haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mukaan yleisesti ottaen suomalaiset kuluttajat ovat tunnollisia, mutta tietyissä ikäluokissa näin ei välttämättä enää ole. Suomalaisten yritysten maksukäyttäytymisestä hän toteaa, että ne ovat tehokkaita, koska venyttävät laskun maksun eräpäivään tai jopa muutaman päivän sen yli, johtuen käteisalennuskäytännön määrän vähenemisestä. Haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mielestä laskujen maksun osalta ongelma Suomessa on, että he jotka maksavat laskunsa, niin maksavat ne todella hyvin, mutta he, jotka maksavat huonosti, niin eivät maksa niitä käytännössä ollenkaan. Vaikka suomalaiset säästävät paljon, niin suhtautuminen rahoitukseen paranee koko ajan. Viimeisten kahden tai kolmen vuoden aikana, jolloin korkotaso on oleellisesti noussut, niin rahoituksen kysyntä ja tarjonta ovat myös lisääntyneet. Rahoituksen kysynnän kasvua saattaisi myös entisestään lisätä lainsäätäjien taholta asetettava korkokatto, joka tulisi koskemaan kaikkia tarjolla olevia rahoitusmuotoja. Euroopassa on jo monta maata, jossa tällainen kuluttajia suojaava korkokatto on otettu käyttöön, ja todennäköistä on, että se otetaan lähitulevaisuudessa käyttöön myös Suomessa. (haastateltava F:n henkilökohtainen tiedonanto

11.1.2008.) Haastateltava A:n (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) mukaan suomalaisten ja ruotsalaisten asiakkaiden välillä ei ole mitään eroavaisuuksia, molempien ollessa erittäin hyviä asiakkaita rahoitusyhtiön näkökulmasta katsottuna. Vastaavasti haastateltava E:n (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) mukaan suomalaiset ovat asiakkaina hieman helpompia käsitellä ja maksuvaikeuksia on hieman vähemmän kuin ruotsalaisilla asiakkailla. Mitä tulee sitten suomalaisiin yritysasiakkaisiin solmittaessa yhteistyösopimuksia myynninrahoituksen osalta, niin yritykset eivät haastateltava E:n mielestä ole esimerkiksi kynnysrahojen suhteen niin vaativia ja kehittyneitä kuin ruotsalaiset asiakkaat. Lisäksi hän mainitsee, että Suomessa on helpompaa tehdä sopimuksia, johtuen vähemmästä paperitöiden tarpeesta kuin Ruotsissa.

Haastateltava G:n (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) mukaan myös rahoituksen markkinointi on Suomessa muuttunut viime vuosien aikana paljon aggressiivisemmaksi ja aktiivisemmaksi. Hänen mukaan markkinointi on erityisen aggressiivista niin sanottujen pikavippiluottojen markkinoilla, mutta myös muiden rahoituspalveluiden osalta markkinointi on muuttunut entistä aktiivisemmaksi. Tilannetta kuvaavana esimerkkinä haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) mainitsee kotiin lähetettävät nimetyt lainatarjoukset rahoitusyhtiöiltä, joiden kanssa aiempaa kanssakäymistä ei ole ollut. Kotimaisten pankkien osalta markkinointi on kuitenkin vielä melko konservatiivista, ja postia tulee lähinnä oman pankin suunnalta, mutta ulkomaiset toimijat ovat aktiivisempia, toteaa haastateltava G. Hän kokee markkinoinnin aggressiivisuuden ja aktiivisuuden lisääntymisen syyksi markkinoiden kiristyneen kilpailutilanteen.

5.2 Yritysmuodon valinta ja verotus

5.2.1 Lainsäädäntö ja eri yritysmuodot

Rahoitusyhtiön perustamiseen liittyen haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) toteaa, että rahoitusyhtiön perustaminen ei poikkea mitenkään muiden toimialojen yritysten perustamisesta. Näin siksi, että rahoitustoimintaa ei ole Suomessa erityisemmin rajoitettu, ellei yleisöltä oteta vastaan ottolainausta siten, että sitä rahoitetaan yksityishenkilöille luotonannon kautta, toteaa haastateltava F. Hänen mukaan muussa tapauksessa toiminnan aloittamisessa

täytyy ainoastaan huomioida rahoitustoimintaan liittyvä lainsäädäntö sekä liiketoiminnan aloittamiseen liittyvät normaalit liiketoiminnan aloittamisen ilmoitukset, kuten ilmoitus Patentti- ja rekisterihallitukselle. Lisäksi Rahoitustarkastukselle on hyvä ilmoittaa toiminnan aloittamisesta, koska se on toimintaa valvova elin Suomessa, toteaa haastateltava F. Haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) korostaa myös, että rahoitusyhtiötoiminta ei sinänsä edellytä Suomessa mitään toimilupaa, koska kyseistä toimintaa voidaan harjoittaa normaalin yritystoiminnan puitteissa. Hän jatkaa vielä todeten, että normaaliin yritystoimintaan liittyvät juridiset asiat tulee toki selvittää, mutta ne ovat sitten enemmän yleisjuridiikkaa. Luottolaitostoimilupa tai rahoitustarkastuksen valvonta ei sellaisenaan koske factoring toimintaa. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) pitää puolestaan tärkeänä, ja jopa haastavana, uuden markkinan hallintoon, lainsäädäntöön ja säädöksiin liittyvien seikkojen selvittämistä ennen markkinoille tuloa. Erityisesti hän korostaa Rahoitustarkastuksen vaatimusten huolellista läpikäymistä toiminnan suunnittelun vaiheessa. Haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) pitää lainsäädännönpuolella olevista asioista tärkeimpinä olla selvillä kuluttajansuojaan liittyvistä seikoista Suomessa sekä verotukseen liittyvän lain tunteminen on hänen mielestään eduksi, todeten vielä ettei siinä ole kuitenkaan suuria eroja Ruotsin tilanteeseen nähden. Vastaavasti haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) on mielipiteessään hieman asiantuntemattomamman kuuloinen todeten, ettei näe tämän asian suhteen mitään ongelmaa, koska lainsäädännön kysymykset ei tule koskemaan heitä heidän tapauksessaan.

Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) pitää suomalaisen osakeyhtiön perustamista huomattavasti parempana vaihtoehtona kuin ulkomaisen yrityksen sivuliikkeen perustamista. Hänen mukaan sivuliikkeen huonona puolena on, että sen toimintaa kontrolloi emoyhtiön johto eikä itse sivuliikkeen johto. Myös päätöksenteko saattaa hidastua, koska sivuliikkeen johdolla ei välttämättä ole riittävästi valtuuksia tehdä päätöksiä kaikista asioista, toteaa haastateltava F. Lisäksi hänen mukaan sivuliikkeen kohdalla saattaa uskottavuus esim. Suomessa käytävissä rahoitusneuvotteluissa olla heikompi kuin suomalaisen osakeyhtiön kohdalla olisi. Sivuliikkeen rahoitusneuvotteluja vaikeuttaa myös se, että rahoituksen saamiseksi vaaditaan emoyhtiöltä aina tiettyjä takauksia, toteaa haastateltava F. Sivuliikkeen hyvinä puolina haastateltava F pitää puolestaan sitä, että sillä voi olla pieniä lievennyksiä esim. kirjanpitovelvollisuudessa sekä verotuksessa, emoyhtiön kotivaltiosta riippuen. Lisäksi on hänen

mukaan juridisesti helpompaa perustaa sivuliike kuin suomalainen osakeyhtiö. Haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) pohtii sivuliike vs. tytäryhtiö -kysymystä todeten, että sivuliike on hyvä vaihtoehto, kun halutaan kevyempi organisaatio, ja silloin voidaan myös käyttää jo valmiina olevaa infrastruktuuria hyväksi. Se on myös vaihtoehtona nopeampi ja helpompi keino laajentua markkinoille. Suomessa viisi suurinta pankkisivulijärjestöä ovat osakeyhtiöitä, mutta pienemmistä suurin osa toimii sivuliikkeinä. Fortis Lease Finland Oy:n kohdalla yritys etabloitui Suomeen seitsemän maan yrityskaupan yhteydessä, ja koska ostettava yritys oli osakeyhtiö, niin se oli luonnollinen jatkumo yrityksen yritysmuodolle Fortiksen kohdalla, toteaa haastateltava C. Vastaavasti tytäryhtiön kohdalla hän mainitsee, että ainakin imagolisista syistä voi olla järkevää perustaa osakeyhtiö. Haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) on sitä mieltä, että valinta riippuu niin paljon etabloitumismaan lainsäädännöstä, kumpi yritysmuoto on laajentumiselle parempi vaihtoehto. Jos yritys toimii sivuliikkeenä, niin silloin sovelletaan kotivaltion vaatimuksia, ja vastaavasti tytäryhtiönä toimittaessa sovelletaan sijaintimaan vaatimuksia. Mikäli sijaintimaan vaatimukset ovat kevyemmät, niin silloin on ehkä edullisempaa perustaa tytäryhtiö, mutta normaalisti tytäryhtiö on hallinnollisesti raskaampi vaihtoehto. Sivuliikkeen raportointivelvollisuudet ovat tavallisesti hieman kevyemmät, koska silloin sijaintimaahan ei tarvitse toimittaa niin paljon raportointia, kuin tytäryrityksen kohdalla. Haastateltava D jatkaa todeten, että sivuliikkeen kohdalla voi nousta huonoina puolina esiin joitain brändi -kysymyksiä, jos yritys ei toimi tytäryhtiönä. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) näkee puolestaan valinnan suomalaisen osakeyhtiön ja ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen välillä hieman erilaisilla. Hänen mukaan sivuliike on hyvä valinta, jos emoyritys haluaa myös sivuliikkeen tuloksen vaikuttavan suoraan emoyrityksen tulokseen. Mikäli taas emoyritys haluaa Suomen yksikön olevan itsenäinen yritys, ja kantavan omat tulosvastuunsa, on suomalainen osakeyhtiö oikea vaihtoehto, toteaa haastateltava G. Haastateltava B:n (henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2008) mukaan sivuliikemuotoinen laajeneminen on hyvä vaihtoehto, koska silloin sivuliike voi käyttää emoyhtiön varantoja kasvuun. Vastaavasti yrityksen aloittaessa toimintansa pienesti tytäryhtiömuotoisena, sen nopean kasvun mahdollisuudet heikkenevät huomattavasti, toteaa haastateltava B. Yritys X:n näkökulmasta katsoen haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) toteaa sivuliikkeen olevan hyvä vaihtoehto, koska silloin kaikki asiat pystytään hoitamaan emoyhtiön kotimaan kautta. Hän lisää vielä, että laajentuminen sivuliikkeenä on

huomattavasti nopeampi ja vaivattomampi vaihtoehto. Tapauksessa, jossa yrityksen strategiana on tulla näyttävästi markkinoille, niin silloin imagollisista syistä johtuen tytäryhtiö voisi olla sivuliikettä parempi vaihtoehto, toteaa haastateltava A. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) puoltaa haastateltava A:n tapaan suomalaisuus-imagon merkityksen häviämistä sivuliikkeen kohdalla. Hän jatkaa vielä, että toki se on vaihtoehtoisesti huomattavasti kevyempi vaihtoehto. Molemmat yritys X:n edustajat ovat yksimielisesti sitä mieltä, että osakeyhtiö ei tule heidän kohdallaan edes harkintaan - aloitettaessa toiminta ihan nollassa. Haastateltava E kuitenkin ottaa osakeyhtiövaihtoehdon esiin siinä tilanteessa, jossa yritys X etabloituisi Suomeen yritysoston kautta.

Suomalaisen osakeyhtiön tai ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen perustamisen rinnalle haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) nostaa hyvänä vaihtoehtona laajentumisen yritysoston kautta. Hänen mukaan laajentuminen yritysoston kautta on aina hyvä vaihtoehto, jos löytyy sopiva kohde, koska silloin ei tarvitse itse perustaa kaikkea alusta, mikä nopeuttaa käytännössä aina liiketoiminnan laajentamista. Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mukaan yritysosto tulee hyvänä vaihtoehtona kyseeseen, kun yritys haluaa nopeasti isoksi toimijaksi markkinoilla. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) kokee puolestaan yrityskaupan kautta tapahtuvan etabloinnin parhaana vaihtoehtona silloin, kun yrityksellä itsellään ei ole riittävästi resursseja, halua tai kiinnostusta perehtyä Suomen markkinatilanteeseen ulkomailta käsin. Suomen rahoitusmarkkinoilla ei ole kuitenkaan viime vuosina tapahtunut suuria yrityskauppoja, Sampo Pankin myyntiä lukuun ottamatta. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) korostaa mielipiteessään erityisesti, että ostettavan kohteen on oltava kaikin puolin sopiva kyseiseen tapaan laajentua. Yritysoston huonoina puolina hän pitää sitä, että yritysostoon liittyy aina suuri riski, ja että toimintakulttuuri saattaa ostettavassa yrityksessä olla hyvin erilainen kuin ostavassa yrityksessä. Haastateltava A:n (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) mielestä yritysosto yritys X:n tilanteessa voisi olla erinomainen vaihtoehto, mikäli oikea yritys vain olisi kaupan. Hän jatkaa todeten, että tällä hetkellä Suomen markkinoilla ei kuitenkaan ole varteenotettavia vaihtoehtoja tarjolla.

Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) kuitenkin uskoo, että todennäköisesti mikroluottopuolella tulee lähitulevaisuudessa tapahtumaan yrityskauppoja, koska osalla

toimijoista on ongelmia rahoituksen kanssa. Mutta myynninrahoituksen markkinoilla ei hänen mukaan ole tällä hetkellä juurikaan ostokohteita. Rahoitusosalalla on myös yleistä, että liittoudutaan jonkin toisen yrityksen kanssa, ja saatetaan jopa rahoittaa ristiin toisten toimintaa. Tällaisen partneri-toiminnan haastateltava F uskoo tulevaisuudessa entisestään lisääntyvän. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) toteaa, että yrityksen löytäessä itselleen hyvän partneri-yrityksen, on se oikein hyvä keino etabloitumiseen, mikäli yritys kokee vajaavaisuutta kyseisen markkinan ja siellä toimimisen suhteen. Niin haastateltava B (henkilökohtainen tiedonanto 6.1.2008) kuin haastateltava C:kin (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) pitävät laajentumista jo Suomessa toimivan partneri-yrityksen kanssa oikein varteenotettavana vaihtoehtona. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) pitää partneri-yrityksiä hyvin tärkeässä roolissa, mutta korostaa, että toimivan yhteistyön takaamiseksi yrityksillä on oltava yhtäläiset tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) on selkeästi sitä mieltä, että partnerimuotoinen laajeneminen on paras ja kannattavin vaihtoehto, jos vain löytyy kemioiltaan ja toimintaperiaatteiltaan oikea partneri yritys X:lle. Hän jatkaa vielä, että partneri-toiminnasta ei ole koskaan haittaa liiketoiminnalle.

Liiketoiminnan järjestelyn alueella on nykyään hyvin yleistä, että osaa liiketoiminnasta ulkoistetaan yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Haastateltava F:n (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) mukaan kaiken liiketoiminnan kohdalla, jossa ei puhuta yrityksen pääliiketoiminnasta, kannattaa miettiä ulkoistusta, jotta yritys voi keskittyä täysillä pääliiketoiminnan harjoittamiseen. Rahoituksen liiketoiminta-alueella monet toimijat ovatkin ulkoistaneet laskutuksen ja perinnän yrityksen ulkopuolelle tai perustaneet asiakkaiden palvelua varten erilaisia contact centereitä. Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) nostaa esiin lisäksi, että IT-järjestelmien oikeanlainen organisointi on hyvin tärkeässä roolissa rahoitustoiminnassa, koska järjestelmien tehokkuudella on erittäin suuri vaikutus toiminnan kannattavuuteen. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) uskoo, että paras ratkaisu IT-järjestelmien organisoimiseksi, on synkronoida eri yksiköiden järjestelmät yhtäläisiksi. Tähän yhtyy myös haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) ja korostaa lisäksi, että järjestelmien toimivuuden ja luotettavuuden varmistaminen on erittäin tärkeää.

5.2.2 Verotus

Verotukseen liittyviä asioita pohtiessaan haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) toteaa, että perustettaessa uutta yritystä täytyy ottaa huomioon kaikki keskeisimmät verotukseen liittyvät asiat. Yritystoston tapahtuessa saattaa olla jotain verohyötyä saatavilla, lisää haastateltava C. Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) toteaa, että verotuksen osalta ei ole oikein muuta huomioimista kuin, että pystyy viiden vuoden tappiot hyödyntämään verotuksessa. Hän jatkaa vielä todeten, että tietyissä palveluissa pitää olla huolellinen sen mahdollisesta arvonlisäverollisuudesta johtuen, mutta siitä on kuitenkin olemassa ihan suorat arvonlisäverosäännöt. Riippuen harjoitettavasta rahoitustoiminnasta, saattaa se tietyiltä osin olla alv-vapaata, mutta tietyiltä osin se katsotaan palveluksi ja on sen johdosta arvonlisäverollista. Näin ollen se mikä liittyy palvelun tuottamiseen, niin siinä täytyy olla tarkkana, koska on erittäin tärkeää millä tavalla se muotoillaan sopimuksessa, muistuttaa haastateltava F. Haastateltava D (henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2008) mainitsee, että factoring-toiminta on alv-vapaata osana rahoituspalveluja, joiden alv-vapaus on ylipäätään varsin laaja Suomessa, ja se koskee myös näitä yritys X:n palveluja. Rahoituspalvelun osalta alv-vapaus on siinä mielessä hieman laajempi Suomessa kuin se on monissa muissa maissa. Yritysverotuksen puolella ei ole mitään muista yritysmuodoista poikkeavia kysymyksiä ja vapauksia, toteaa haastateltava D. Yritys X:n molemmat edustajat haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) ja haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) toteavat, että Suomen ja Ruotsin verokäytännöt ovat hyvin pitkälti samanlaiset, joten niiden osalta ei ole liiemmin mitään hyötymismahdollisuuksia. Haastateltava E jatkaa todeten, että niin kauan, kun palveluvalikoimana on myynninrahoitus ja laskujen osto -palvelut, niin ei arvonlisäverotus asioista tarvitse välittää, koska yritys X:n tarjoamat rahoitukset ovat vakuudettomia kertaluottoja.

5.3 Toiminnan riskienhallinta ja riskit

5.3.1 Liiketoiminnan riskit

Haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mielestä tulee valuuttakurssi- ja korkoriskit hoitaa hyvin ja tehokkaasti niin, etteivät ne vaikuta palvelun kilpailukykyyn, jolloin

hänen mukaansa rahoitus ei saisi muodostua kalliimmaksi kuin mitä se olisi Suomesta hankittaessa. Myös haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) toteaa, että valuuttariski on pakko suojata silloin, kun raha tulee jostakin muusta maasta muussa valuutassa. Hänen mukaan tämä ei ole kuitenkaan mikään ongelma nykyisillä, kehittyneillä rahoitusmarkkinoilla. Haastateltava E:n (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) mukaan yritys X tulisi avata euromääräinen tili ja ottaa pankkilaina sinne, jonka jälkeen valuuttakurssiriski sitten suojataan.

Toiminnan rahoittamiseen liittyy haastateltava C:n (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) mukaan tavalliset liiketoimintariskit, kuten esimerkiksi luottoriski. Myös haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) nostaa esiin luottoriskin, mutta lisää oleellisena riskinä myös lainsäätäjien mahdollisesti tekemät muutokset, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja jopa sen rahoittamiseen. Hän korostaa riskiosaamisen varmistamisen tärkeyttä toimittaessa Suomen markkinoilla, koska hänen mukaan sen tärkeys on Suomen markkinoilla huomattavasti suurempi kuin useimmissa muissa Euroopan maissa. Tämä johtuu siitä, että Suomessa ei ole samaan tapaan saatavilla tietoja kuluttajien ja yritysten maksukäyttäytymisestä kuin muualla Euroopassa. Suomi onkin yksi neljästä Euroopan maasta, jossa tällaista positiivista luottorekisteriä ei ole ainakaan vielä olemassa. Yritys X:n edustajat haastateltava A (henkilökohtainen tiedonanto 6.3.2008) ja haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) pitävät toiminnan rahoittamisen myötä suurimpana riskinä valuuttakurssiriskiä, mutta toteavat, että sitä vastaan pystyy turvautumaan suojaamalla riskin.

Haastateltava F (henkilökohtainen tiedonanto 11.1.2008) nostaa esille myös henkilöriskin. Hänen mukaan henkilöriski on Suomen rahoitusmarkkinoilla melko suuri, koska markkina on pieni ja osaajia on vähän. Lisäksi hän uskoo, että osaavasta työvoimasta tulee Suomessa olemaan tulevaisuudessa enemmän ja enemmän pulaa, ja tärkeään rooliin sekä henkilöstöä hankittaessa että sitä pitäessä nousee motivointi. Onnistuneen motivoinnin avulla henkilöstöä on helpompi hankkia, ja myös halu jatkaa yrityksen palveluksessa on korkeampi, toteaa haastateltava F. Hän jatkaa vielä muista liiketoiminnan riskeistä nostaen esiin IT-riskin, koska rahoitusyhtiöllä kaikki kommunikointi ja transaktiot ovat IT-järjestelmän varassa, niin silloin sen toiminnan totaalinen varmistaminen on erittäin tärkeää jatkuvuuden kannalta. Toiminnan aloitusvaiheessa IT on

avainasemassa eli kuinka nopeasti se saadaan käyntiin ja kuinka hyvin ja tehokkaasti se saadaan toimimaan, toteaa haastateltava F. Haastateltava E (henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2008) pitää puolestaan kaikkia operatiivisia riskejä, ja niihin varautumista, tärkeässä asemassa toimintaa aloitettaessa ja myös sitä harjoitettaessa. Suurin riski liittyy hänen mukaan siihen, ettei ymmärretä riittävästi kohdemarkkinoiden toimintaa ja käyttäytymistä. Tällaisessa tilanteessa saatetaan lanseerata aivan väärää palveluita, ja se aiheuttaa yritykselle ainoastaan lisää harmia, toteaa haastateltava E. Haastateltava G (henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2008) huomauttaa, että paras keino toiminnasta syntyvien riskien välttämiseen, on tehdä huolellinen esikartoitus toiminnasta ja markkinoista ennen markkinoille tuloa. Riittävä ja relevantti tieto toimintaan liittyvistä asioista on paras keino suojautua riskeiltä, toteaa haastateltava G. Haastateltava C (henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2008) lisää vielä, että eri riskejä varten on oltava suunnitelmat, joiden avulla riskien toteutuminen estetään tai ainakin sen vaikutus minimoidaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimusongelmien valossa

6.1.1 Ketkä ovat yritys X:n nykyiset ja mahdolliset tulevat kilpailijat?

Kilpailijakartoitukseen otetuista yrityksistä valitsimme ainoastaan sellaiset yritykset, joiden palvelut vastaavat pitkälti yritys X:n palveluita. Loppusuoralle yltäneistä yrityksistä suoritimme vielä erillisen kartoituksen, jossa vedimme tiukan linjan kilpailija-analyysin kelpuutettavista yrityksistä. Näin ollen viime metreiltä pois jääneiden yritysten huomioimattomuudesta syntyvä tietoriski, tulee yritys X:n kriittisesti huomioida ja laskelmoida tehdessään omia toimenpidesuorituksia kilpailija-analyysin pohjalta.

Tällä hetkellä Suomen rahoitusmarkkinoilla toimivista kilpailijoista haluamme tehdä selkeän jaon niiden palveluiden mukaan, joita yritys X tulee etabloiduttuaan tarjoamaan. Näin ollen käsittelemme erikseen myynninrahoitus- ja laskujen osto -palvelua harjoittavat yritykset, menemättä kuitenkaan sen syvemmälle, koska yritykset on jo eritelty ja analysoitu luvuissa 5.1.1 ja 5.1.2.

Myynninrahoituksen markkinoilla toimivista kilpailijoista selkeimmin yritys X:n kilpailijoiksi nousivat neljä eri toimijaa. Näistä kolme on suuria, pankkisivonnaisia yhtiöitä ja yksi Ruotsista Suomeen rantautunut, pitkälti yritys X:n kanssa samalla toimintaperiaatteella toimiva yritys. Kuten luvussa 5.1.1 sekä empiirisessä aineistossa on tullut esiin, suurien pankkisivonnaisten toimijoiden toiminnan ja palveluiden laajuus myynninrahoituksen osalta on suvereeni Suomen markkinoilla. Näin ollen yritys X:n on mahdotonta ja turhaa lähteä haastamaan niiden toimintaa koko laajuudessa. Yritys X:n kohdalla ainoana järkevänä vaihtoehtona pidämme uuden palvelun lanseeraamista ja sen oikeaa segmentointia, koska sen mukanaan tuoma huomioarvo lisää kiinnostusta, joka mahdollistaa paremman uusiasiakkuuksien hankinnan. Pienen toimijan

selviytymisen mahdollisuudet kilpailijoiden hallitsevilla markkinoilla pienentyvät huomattavasti, mikäli yritys ei pysty erottautumaan selkeästi suurista toimijoista. Pienempien samalla toimintaperiaatteella toimivien kilpailijoiden kohdalla esiintyy samoja vaatimuksia kuin suurempienkin kilpailijoiden kohdalla. Tämä tilanne luo kuitenkin paremman mahdollisuuden haastaa kilpailija ja tämän toiminta.

Laskujen osto -palvelun osalta kilpailijoiksi analyysissä otettiin 12 eri toimijaa, jotka jaamme kolmeen eri kategoriaan: pankkisivonnaiset yhtiöt (5 kpl), pienet suomalaiset yritykset (3 kpl) sekä muut kansainväliset toimijat (4 kpl). Myös laskujen osto -palvelussa markkinoita hallitsevat suuremmat pankkisivonnaiset yhtiöt, joilla on toiminnan laajuudesta johtuen etulyöntiasema muihin segmentissä toimiviin kilpailijoihin nähden. Asiaa voidaan tarkastella kahdesta eri perspektiivistä katsottuna. Ensinnäkin ne pystyvät tarjoamaan täyden palvelukokonaisuuden, jolloin kyseinen asiakas pystyy hoitamaan kaikki pankkipalvelut yhden toimijan kautta. Näin ollen laskujen osto -palvelu kuuluu pankkisivonnaisten yhtiöiden tukitoimintoihin. Toiseksi näiden yhtiöiden on helpompi ennustaa heidän jo olemassa olevasta asiakkaiden maksukäyttäytymisdatasta sitä, miten tulevaisuuden maksukäyttäytyminen asiakkaan kohdalla tulee laskujen osto -palvelun osalta muodostumaan.

Laskujen osto -palvelussa menestyminen perustuu täysin palvelun hinnoitteluun, koska hintakilpailu on palvelun osalta muodostunut markkinoilla toimivien kilpailijoiden toimesta suhteellisen tiukaksi. Koska hintakilpailu on palvelun osalta tiukkaa, vaatii se laskujen osto -palvelulta suurta laskuvolyymia. Koska yritys X ei ole tuomassa mitään uutta innovaatiota kyseiseen palveluun, niin siinä menestyminen saattaa muodostua pienelle toimijalle haasteelliseksi. Toisaalta palvelun ollessa yritys X:lle ydinliiketoimintaa, pystyy se keskittämään osaamisensa ja voimavaransa oikein palvelussa menestymiseen. Mielestämme laskujen osto -palvelun osalta yritys X:n tulisi keskittyä yhteistyön hiomiseen jo markkinoilla toimivan yrityksen kanssa palvelun ja markkinoiden haasteellisuudesta johtuen.

Mahdollisia tulevia kilpailijoita arvioitaessa, on mahdotonta sanoa täydellä varmuudella mikä tai mitkä yritykset tulevat kilpailemaan yritys X:n kanssa samoista asiakkaista tulevaisuudessa. Uskomme kuitenkin, että kilpailijoiden määrä tulee entisestään lisääntymään sekä

myynninrahoituksessa että laskujen ostossa. Todennäköistä on, että tulevilla kilpailijoilla on jo vastaavaa liiketoimintaa ulkomailla, mutta jossain vaiheessa ne sitten laajentavat bisnesalueensa kattamaan myös Suomen markkinat. Ja ehdottomasti kannattaa pitää silmällä myös yrityksiä, joilla on jo nyt liiketoimintaa Suomessa, mutta jotka toimivat ainakin vielä hieman eri markkinoilla tai segmentillä. Yksi erittäin mielenkiintoinen tarkkailun kohde tällä alueella on Santander Consumer Finance Oy, joka ei ainakaan vielä ole varsinainen kilpailija yritys X:lle, mutta saattaa hyvinkin olla sellainen tulevaisuudessa. Yritys on osa espanjalaista Grupo Santander yhtymää, joka on euroalueen suurin pankki ja yksi maailman johtavista rahoituslaitoksista. Suomeen yritys on laajentunut kovalla vauhdilla ja viimeisimpänä osoituksena kovasta kasvuhaluudesta on maaliskuun lopussa tapahtunut GE Money:n liiketoimintojen osto. Tämä ei tullut tutkijoille suurena yllätyksenä, koska Santander Consumer Finance Oy:n toimitusjohtajan haastattelun perusteella oli selvästi aistittavissa yrityksen halukkuus laajentaa palveluportfoliota sekä kasvattaa sen markkinaosuutta Suomessa. Näin ollen on hyvin todennäköistä, että kyseinen yritys laajentaa portfolionsa koskemaan myös kulutusluottojen myynninrahoitukseen.

6.1.2 Millainen on kilpailun luonne Suomen rahoitusmarkkinoilla?

Kilpailun luonne Suomen rahoitusmarkkinoilla myynninrahoituksen ja laskujen oston osalta poikkeaa selkeästi esimerkiksi Ruotsin vastaavasta. Täällä toimintaa hallitsevat pankkisidonnaiset yhtiöt, ja kilpailijoiden määrä on ainakin toistaiseksi melko vähäinen. Lisäksi markkinoiden koko sekä myynninrahoituksessa että laskujen ostossa on suhteellisen pieni. Suomi muiden Skandinavian maiden ohella omaa kokonaisuudessaan kehittyneet rahoitus- ja pankkimarkkinat, joka hyvin voimakkaasti vaikuttaa siihen mitä muutoksia tulevaisuudessa saattaa markkinoilla tapahtua.

Viime vuosien aikana kilpailun luonne on kuitenkin muuttunut hieman aggressiivisempaan ja aktiivisempaan suuntaan, koska markkinoille on tullut lisää toimijoita ja kilpailu on tätä kautta kiristynyt. Uusien toimijoiden myötä rahoituspalveluiden laatu on parantunut, vaikka samalla palveluiden hinnat ovat myös laskeneet. Myös suomalaisten kuluttajien suhtautuminen lainan ottoon ja rahoituspalveluiden käyttöön on viime vuosien aikana muuttunut entistä

suvaitsevampaan suuntaan. Tämä onkin osaltaan helpottanut markkinoilla toimivien yritysten toimintaa, sillä esimerkiksi myynninrahoitusta harkitsevia ja käyttäviä kuluttajia on entistä enemmän liikkeellä.

Uuden kilpailijan tullessa markkinoille, suuret pankkisivonaiset toimijat tulevat suurella todennäköisyydellä olemaan sivusta seuraajan roolissa tarkkaillen tilanteen kehittymistä. Mikäli ne kokevat palvelun toteutustavan tehokkaana ja kiinnostavana niin reagointi tulee niiden osalta olemaan voimakasta. Sen sijaan pienet toimijat tulevat varmasti reagoimaan suurempia toimijoita huomattavasti nopeammin. Näin ollen uusi palvelu tullaan suurella todennäköisyydellä kopioimaan kilpailijoiden toimesta, mikäli sen toteutukselle on selkeä kysyntä. Tällainen tilanne saattaa tulla kyseeseen yritys X:n myynninrahoitus -palvelun lanseerauksen myötä, mutta vastaavasti laskujen osto -palvelun kohdalla ei tule olemaan kopioimisen vaaraa, koska palvelu ei poikkea muista vastaavista markkinoilla jo olevista palveluista. Myynninrahoituksen tilanteessa yritys X:n on syytä keskittyä tehokkaaseen uusiasiakkuuksien hankintaan, jotta toiminnan harjoittamiselle on tukeva pohja tilanteessa, jossa kilpailijat alkavat sen palvelun toteutustapaa monistamaan. Mikäli toteutustavan kopioimisen seurauksena esiintyy selkeää tarvetta nopeaan muuntautumiseen, niin suurena etuna pienelle toimijalle on se, että yritys pystyy käyttämään toiminnassaan hyväkseen omaa joustavuuttaan suurten byrokraattisesti toimivien yhtiöiden kustannuksella.

Oletettavaa on, että kilpailun luonne tulee tulevaisuudessa vielä entisestään kiristymään uusien toimijoiden markkinoille tulon myötä. On kuitenkin muistettava, että markkinoiden koko on Suomessa hyvin rajallinen, joten suurta uusien kilpailijoiden ryntäystä näille markkinoille tuskin tullaan näkemään. Uskomme, että yritys X:llä on mahdollisuus pärjätä markkinoilla vaikka kilpailu kiristyisi entisestään, mikäli se kehittää toimintaansa ja palvelujaan kustannustehokkaasti. Kehotamme yritys X:ä keskittymään pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, koska uskomme niiden antavan vankan perustan yrityksen toiminnalle sekä sen kehittämiseksi Suomessa.

6.1.3 Mikä on relevantein tapa yritys X:lle etabloitua Suomen markkinoille?

Ottaen huomioon etabloitumisen eri teoreettiset vaihtoehdot ja peilaten niitä haastatteluista saatuun informaatioon, niin pidämme järkevimpänä vaihtoehtona yritys X:lle etabloitua Suomeen yhteistyössä jo markkinoilla toimivan yrityksen kanssa. Yritys X:n tulisi mielestämme keskittyä ja syventää entisestään meneillään olevaa yhteistyötä jo Suomessa toimivan yrityksen kanssa. Yhteistyön myötä yritys X saisi nopeamman ja turvallisemman startin toiminnalleen, välttyen monelta vieraaseen markkina-alueeseen liittyvältä riskiltä. Tärkeyttä lisää vielä se, että Yhdysvalloista Eurooppaan levinneen rahoitusmarkkinoiden turbulenssin myötä on pelättävissä, että suuri määrä tappioita on vielä edelleen piilossa, vaikka pankit ovat jo ilmoittaneet huomattavista arvonalennuskirjauksista. Kriisin suorat vaikutukset Suomen pankkeihin ja rahoitusyhtiöihin ovat vielä olleet hyvin vähäiset, mutta kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden epävakauden välilliset kustannukset eivät varmastikaan ole vielä täysin selvillä. Uskomme, että merkittävimmät riskit Suomen rahoitusmarkkinoiden kannalta liittyvät epävakauden pitkittymiseen ja syvenemiseen. Tässä tilanteessa on erityisen tärkeää tietotaito kyseisestä markkinasta ja sen toiminnasta, jotta uudella markkinalla voidaan ylipäättään menestyä. Näin ollen pidämme yritys X:n kannalta tässä herkässä maailman talouden tilanteessa tärkeänä riskien jakamista toisen yrityksen kanssa. Yhteistyön myötä molemmat osapuolet hyötyisivät tilanteesta eniten, täydentäen toinen toistaan, joten se olisi mielestämme yritys X:n etabloitumisvaihtoehdoista kaikkein kannattavin.

Paikalliset sidosryhmäverkostot erinomaisesti hallitsevan luotettavan ja ammattitaitoisen kumppanin, jonka intressit kohtaavat täysin yritys X:n intressien kanssa, löytäminen saattaa osoittautua haastavaksikin operaatioksi. Mikäli hyvää kumppanuussuhdetta ei saada aikaiseksi, niin mielestämme sivuliikkeen perustaminen on erinomainen vaihtoehto etabloitumiselle. Sivuliike on siinä mielessä hyvä, koska se on erittäin nopea ja kevyt laajentumisen vaihtoehto sekä emoyhtiö pystyy sitä helposti hallitsemaan kotimaastaan käsin, pitäen pääasiallisen valvontavastuun Ruotsin valvontaviranomaisella. Tällöin emoyhtiön johto ja omistajat ovat se liikkeelle paneva strateginen voima, jota myös sivuliike tulee noudattaa. Tämä on mielestämme tärkein peruste sivuliikkeen perustamiselle, koska siksi hakeutumisen taustalla ei yritys X:n tilanteessa voi olla esimerkiksi verotuksellinen peruste, joka normaalisti saattaa olla sivuliikkeeksi hakeutumisen taustalla.

Yritys X:n tilanteessa emme pidä järkevänä perustaa Suomeen omaa tytäryhtiötä, koska yritys X on ilmaissut halunsa pitää Ruotsista käsin tiukempaa kontrollia Suomen toiminnoista, ja tällöin sivuliike on vaihtoehtona parempi. Edustustoa ei kannata yritys X:n kohdalla edes harkita, koska Suomessa on tarkoitus harjoittaa selkeää liiketoimintaa – ei neuvonantoa. Yritysosto on ollut mukana pohdinnoissa yhtenä voimakkaana vaihtoehtona. Lähtökohtaisesti ne ovat aina monimutkaisia tapauksia, jotka saattavat tuoda mukanaan valtavat riskit. Ensinnäkin juuri sopivan ostokohteen löytäminen, jolla on yritys X:lle oikeanlainen konsepti tarjottavana, tulisi olemaan hyvin haastava ja turhaa aikaa vievä prosessi. Toiseksi se vaatisi valtavan taloudellisen panostuksen, joka pahimmassa tapauksessa altistaisi yritys X:n hallitsemattomalle riskille. Näin ollen emme pidä yritysostoa tässä tilanteessa erityisen relevanttina vaihtoehtona varsinkin pienen yritys X:n kohdalla, koska kyseisellä yrityksellä on vielä paljon opeteltavaa Suomen markkinoista ja siellä toimivien yritysten ja kuluttajien käyttäytymisestä ennen kuin yrityskauppaa heidän kohdallaan kannattaa harkita.

6.1.4 Mitä verotuksellisia asioita yritys X:n tulee huomioida etabloituessaan Suomeen?

Yritysverotuksen puolella yritys X:ää koskevat kaikki samat lainalaisuudet ja vaateet, yritysmuodosta riippumatta, koska sivuliikkeen ja osakeyhtiön verokäytännöt ovat yhtäläiset. Yritys X:llä ei ole myöskään erityistä verotuksellista hyötymismahdollisuutta etabloitumisen myötä, koska emoyhtiön kotimaan (Ruotsi) ja Suomen verokäytännöt ovat hyvin pitkälti samankaltaiset.

Arvonlisäverotuksen osalta Suomen verokäytännöt rahoitustoimintaa koskien ovat melko suotuisat verrattuna moniin muihin maihin, koska suurin osa rahoituspalveluista on täällä säädetty arvonlisäverovapaaksi liiketoiminnaksi. Myös yritys X:n tarjoamat palvelut myynninrahoitus ja laskujen osto ovat tällaisia arvonlisäverovapaita toimintoja, joten arvonlisäverotukseen ei tarvitse yritys X:n kohdalla kiinnittää liiemmin huomiota. Mikäli yrityksen palveluvalikoima kuitenkin tulevaisuudessa laajenee, on uusien palveluiden arvonlisäverovelvollisuus otettava silloin tarkasteluun.

6.1.5 Miten etabloitumiseen liittyviä riskejä tulee minimoida?

Ensinnäkin yritys X tulee lähteä liikkeelle siitä, että se noudattaa Suomen riskienhallinnan osalta koko konsernissa hyväksytyjä ja vahvistettuja periaatteita. Etabloitumiseen liittyvät riskit voidaan tässä yhteydessä jakaa kolmeen osaan; markkinariski, rahoitukseen liittyvät riskit sekä operatiiviset riskit. Lähtökohtana tulee olla se, että kaikista riskeistä raportoidaan yhtiön hallituksen vahvistamien periaatteiden mukaisesti.

Markkinariskin osalta yritys X:lle ei ole odotettavissa mitään suuria yllätyksiä etabloidessaan toimintansa Suomen markkinoilla, koska Suomi kuuluu Ruotsin ohella yksiin maailman turvallisimmista ja vakaimmista markkinoista maailmassa. Markkinariski on kuitenkin riski, jolle kaikki kullakin markkinalla toimivat yritykset jossain määrin altistuvat. Yritys X:n kohdalla markkinariskiä vähentää se, että Suomi on markkina-alueena hyvin pitkälti samalla tavalla toimiva kuin Ruotsi. Toiminnan etabloitumis- ja alkuvaiheessa yritys X:lle markkinariskit kohdistuvat lähinnä oman markkinaosuuden valtaamiseen, ja panostuksen oikeanlaiseen suuntaamiseen sen resurssit huomioon ottaen, joten niihin se on mielestämme hyvä keskittyä.

Sekä myynninrahoituksessa että laskujen osto -palvelussa on erityisen tärkeää, että yritys X saa mahdollisimman paljon tietoa niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaasta. Olemme sitä mieltä, että asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa perusteellinen tunteminen, tulevaisuuden kehityksen analysoiminen ja säännölliset koko yritys X konsernin kattavat riskienhallintaperiaatteisiin perustuvat riskikartoitukset ovat tärkeimpiä Suomen tulosityksikön riskien minimoimisen välineitä yritysasiakkaille suunnattujen rahoitusratkaisujen yhteydessä. Vastaavasti vakuudettomien yksityishenkilöille myönnettävien luottojen yhteydessä tulee yritys X:n tehdä jokaisesta luotonhakijasta tilastollisiin menetelmiin perustuva riskiarviointi. Ennen riskiarvion tekemistä yritys X:n tulee mielestämme tarkkaan harkita ne kysymykset, joiden avulla saadaan aikaan riittävä ja tarvittava määrä tietoa, jotta osataan muodostaa tarpeeksi kattava riskiprofiili jokaisesta asiakkaasta erikseen ja vielä pystytään ennustamaan niiden tulevaa maksukäyttäytymisestä. Tarkentavien kysymyksien määrä ei kuitenkaan saa nousta liian suureksi, koska silloin on vaarana menettää potentiaalisia asiakkaista hakemuksen hankaluudesta johtuen. Kun asiakkaasta on saatu tarvittava määrä tietoa irti, niin luottopäätös tulee tämän jälkeen tehdä noudattaen

luottojen tuottotasolle ja riskien hallinnalle asetettuja tavoitteita. Tällöin yritys X pysyisi kaikkien asetettujen normien ja asetusten sisällä tavoitteena tehokas riskien minimoiminen.

Toiminnan rahoituksen riskien osalta on mielestämme lähdettävä liikkeelle taas siitä, että yritys X:n tulosityksikkö Suomessa ottaa täyden vastuun kyseisten riskien hallinnasta, niin ettei kontrollia ja hallintaa ohjata emoyhtiön kautta. Rahoitusriskiä ja valuuttakurssiriskiä tulee hallita ja minimoida pitämällä saamisten ja velkojen erääntymisjakauma keskenään tasapainossa. Valuuttakurssiriskin minimoimiseksi yritys X:n olisi mielestämme hyvä suojata se esimerkiksi pankkien tarjoamalla valuuttakurssisuojoilla jo senkin takia, että kurssit ovat olleet ja tulevat suurella todennäköisyydellä olemaan suhteellisen volatiliset, saaden vaikutteita Amerikan pankkien suurista luottotappioista. Valuuttakurssisuojaus toimisi yritys X:lle vakuutuksena, jota se pystyy hyödyntämään myös budjetoinnin apuvälineenä, koska sen avulla yritys X pystyisi varmistumaan seuraavan vuoden valuuttakurssit. Näin ollen suosittelemme yritys X:ä hankkimaan valuuttakurssiriskien minimoimiseksi tätä tarkoitusta varten tarjolla olevia suojaustuotteita.

Oleellisena riskinä toimintaan liittyy myös luottoriski ja sen välttäminen. Luottoriskin minimoimiseksi yritys X:n tulee varmistaa riskiosaaminen Suomessa toimittaessa, sillä täällä sen tärkeys on paljon suuremmissa roolissa kuin useimmissa muissa Euroopan maissa kuten esimerkiksi Ruotsissa. Tämä johtuu siitä, että Suomessa ei ole saatavissa niin sanottua positiivista luottorekisteriä, josta selviäisi juuri sen hetkiset tiedot kuluttajien ja yritysten maksukäyttäytymisistä. Mielestämme yritys X:n tulisi antaa luottoriskien minimoimiseksi sen hallinnan ohjaus ja valvonta Suomen liiketoimintayksikön vastuulle, eikä sekaantua sen asian suhteen liikaa kyseisen tulosityksikön toimintaan, koska sillä on konkreettinen tietämys ja näkemys omien asiakkaidensa maksukäyttäytymisestä. Vastaavasti maksuvalmiusriskin minimoimiseksi yritys X:n tulisi syventää entisestään yhteistyötä jo olemassa olevien pankkien kanssa, jotta rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet voidaan varmistaa. Se on mielestämme erittäin tärkeää, koska sen tuoman turvan avulla pystytään kattamaan etabloitumisen tuomat uudet kulut ja tarpeet.

Operatiivisista riskeistä pidämme haastavimpina henkilö- sekä haastatteluissa esiin noussutta IT-riskiä. Operatiivisten riskien minimoimiseksi pidämme tärkeänä, että yritys X varmistaa tehokkaan sisäisen valvonnan ja laadunvarmistuksen Suomen toimintojen osalta sekä sinne osaavan henkilöstön. Henkilöriskin merkitys korostuu Suomen markkinoilla, koska markkinat ovat pienet ja osaavan, koulutetun, motivoituneen sekä lojaalin henkilökunnan löytäminen voi muodostua suureksikin haasteeksi pienelle ja tuntemattomalle yritys X:lle. Sen tulee mielestämme panostaa reilusti voimavaroja osaavan henkilöstön hankkimiseen sekä myös sen pitämiseen yrityksen palveluksessa. Suomessa toiminnan johtoon tulee saada markkinat ymmärtävä, hyvät sidosryhmäsuhteet omaava, motivoitunut sekä lojaali henkilö, jonka ympärille on helpompi muodostaa toiminnan kannattavalle harjoittamiselle vaadittava osaava henkilöstö. Yritys X voi miettiä muun henkilöstön ulkoistamista henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Mielestämme tämän kaltainen kustannusten säästöleikkaus ei tule kuitenkaan pitkällä tähtäimellä edulliseksi, koska henkilöstön motivoimattomuudesta ja tehottomuudesta johtuvat välilliset kustannukset saattavat muodostua hyvinkin suuriksi. Oletettavaa on, että ammattitaitoisista sekä hyvin koulutetuista henkilöistä tulee yritys X:n kohdalla olemaan pulaa, koska se on pieni ja tuntematon, ja pätevät henkilöt valitsevat paljon mieluummin maineeltaan tunnetummat ja huomattavasti houkuttelevammat kilpailijat. Tästä johtuen yritys X:n olisi syytä aloittaa huolellisempi keskittyminen omaan henkilöstöön, ja hyvänä vaihtoehtona sen aloittamiseen voisi tässä tilanteessa olla esimerkiksi ryhmäeläkevakuutuksen ottaminen, joka räätälöitäisiin juuri yritys X:n tarpeisiin. Yritys X:n kohdalla se auttaisi henkilöstön sitouttamisessa, palkitsemisessa, sekä kannustimena ja myös rekrytoinnin apuvälineenä tilanteessa, jossa se kilpailee samoista osaajista muiden yritysten kanssa. Ryhmäeläkevakuutus toimisi pitkäaikaisena sitouttamiskeinona koko Suomessa toimivalle henkilöstölle, eikä ainoastaan toiminnan johdolle. Eläkevakuutus olisi yritys X:lle kustannustehokas tapa sitouttaa henkilöstöä verrattuna vaikkapa palkankorotuksiin, koska palkankorotusten hyöty on ulosmitattu hyvinkin nopeasti kilpailijan tarjotessa houkuttelevampaa palkkaa. Näin ollen oikean henkilöstön löytäminen ja sen pitäminen tulevat mielestämme olemaan yksiä avainkysymyksiä yritys X:n kohdalla.

IT-riskin osalta olemme sitä mieltä, että yritys X:n tulee käyttää täysin samaa järjestelmää niin Suomessa, Ruotsissa kuin muissakin toimintaa harjoitettavissa maissa, koska silloin kaikki toiminnot ovat saman järjestelmän alla ja ne puhuvat samaa IT-kieltä. IT-riskin minimoiminen on

yritys X:n kohdalla erityisen tärkeää, koska on kyse rahoitustoiminnasta, jossa kaikki transaktiot tapahtuvat sähköisessä muodossa. Näin ollen järjestelmän toimittajalta vaaditaan erittäin varmaa ja luotettavaa otetta, jotta järjestelmän kaatumisesta ei muodostuisi ydinliiketoiminnalle vahingollisia katkoksia. Järjestelmien yhteensovittamisen vaativuudesta ja tärkeydestä antaa hyvän kuvan Danske Bankin ja Sampo Pankin täydellinen epäonnistuminen sen tietotekniikan yhdistämisprosessissa. Yritys X:n kohdalla ei kuitenkaan ole kysymys niin vaativasta ja laajasta projektista, kuin edellä mainitussa tapauksessa, mutta sitä voidaan pitää varoittavana esimerkkinä riskin huomioonottamiseksi ja sen välttämiseksi. Kaikkien näiden operatiivisten riskien arvioimiseksi suosittelemme yritys X:ä ottamaan joka vuosittaiseen käyttöönsä itsearviointimenetelmän.

Kokonaisuuden varmistamiseksi ja etabloitumiseen liittyvien riskien minimoimiseksi pidämme tärkeänä, että yritys X varmistaa tulevaisuuden toimintansa Suomessa rakentamalla mahdollisimman kattavan riskienvalvontajärjestelmän. Mielestämme yritys X:n tulisi yhdistää stressitestaukset VaR-malleihin, koska ne auttavat äärimmäisten tappioiden löytämisessä. Monte Carlo -menetelmä on taas erittäin tehokas tapa mitata VaR:ia, koska se voi sisältää laajalti eri riskejä esimerkiksi juuri volatilitietin vaihtelun ajassa sekä äärimmäiset skenaariot, ja niiden huomioon ottamista on syytä laskelmoida tässä epävakaa maailmantalouden tilanteessa. Uskomme, että näiden riskienvalvontajärjestelmien käyttöönoton myötä pystyttäisiin minimoimaan yritys X:n etabloitumiseen liittyviä riskejä.

6.2 Tutkimuksen teossa onnistumisesta

Tutkimuksen aikana kerätty tietous tutkimusongelman taustalla vaikuttavista teorioista ja ilmiöistä sekä haastatteluista saatu empiirinen tieto mahdollistivat vähintäänkin tyydyttävän kuvan muodostamisen tutkimusongelmaan saatujen vastausten perusteella. Joidenkin haastateltavien osalta löydökset jäivät empirian osalta hieman vähäisemmiksi, mutta tämä johtui varmasti tutkimuksessa käsiteltävien eri aihealueiden suhteellisesta laajuudesta. Tämän tutkimuksen osalta voidaan kuitenkin todeta, että tutkimusongelmien asettelu ja aiheen määrittely olivat jo alun alkaen liian laajoja yhden pro gradun puitteisiin nähden, koska tutkimuksen jokaisen luvun aiheesta olisi voinut tehdä erillisen tutkimuksen. Tutkimuksen rajaus olisi siis

voinut olla huomattavasti tarkempi, jolloin olisi pystytty välttämään tämän tutkimuksen yksi suurimmista ongelmakohdista eli sen hajanaisuus. Tutkimuksen toimeksiannon luonteesta johtuen tutkijat joutuivat kuitenkin tekemään erinäisiä kompromisseja puolin ja toisin, tyydyttääkseen sekä tieteellinen lähtökohta että yritys X:n tutkimukselle asettamat vaateet. Mikäli tutkijat olisivat keskittyneet ainoastaan tieteellisiin lähtökohtiin ja niiden täydelliseen noudattamiseen, niin silloin ei olisi vastaavasti pystytty tyydyttämään täysin tutkimuksen yhtä tärkeää osapuolta eli yritys X:ä. Vastaavasti tutkijat pyrkivät välttämään hajanaisuutta ja sitä kautta tyydyttämään mahdollisimman hyvin tieteelliset lähtökohdat karsimalla jo tutkimuksen alussa ja sen edetessä joitakin aihealueita pois, joita yritys X olisi halunnut käytävän läpi. Lisäksi tutkimuksen hieman löyhä kytkentä laskentatoimeen antaa pienoista kritiikin aihetta, mutta siihenkin jouduttiin löytämään kompromissi edellä mainittuja periaatteita noudattaen.

Tämän tutkimuksen menetelmänä käytetty konstruktiiivinen tutkimusote ja sen mukainen toteuttaminen ei ole ollut akateemisista lähtökohdista katsottuna kaikkein hedelmällisin. Yhteistyöhalukkuus toimeksiantajayrityksen puolelta oli erittäin passiivista ja vähäistä, joten selkeää heidän panosta työn toteuttamiseen ei siis ole ollut. Tutkimustyön edetessä huomasimme, että yritys X:n edustajat odottavat vain ainoastaan tutkimuksen kautta saatavia ilmaisia neuvoja ja ehdotuksia toiminnan myöhemmän toteuttamisen tueksi. Tämä oli selkeä takaisku konstruktiiivisen tutkimuksen konstruktion muodostamiselle sekä suuri pettymys myös tutkijoille alentaen suunnattomasti heidän motivaatiotaan yritys X:ä kohtaan. Näin ollen tutkimuksen metodologinen toteutus meni uudelleen harkintaan edellä mainittujen syiden johdosta. Lopputulemana emme kuitenkaan halunneet kokonaan luopua tutkimusotteesta, koska tutkimuksen toteutus oli ehtinyt jo siinä vaiheessa melko pitkälle. Ratkaisuna tähän metodologiseen ongelmaan otimme väljästi mallia konstruktiiivisesta otteesta, mutta juuri toimeksiannon luonteen johdosta sitä ei voitu siis täydellisesti noudattaa, vaan ainoastaan suuntaa antavasti. Tutkimus sisältää kyllä normatiivisia piirteitä, eli toimeksiantosuosituksia, mutta varsinaista mallia ei pystytty rakentamaan. Näin ollen mallin koettelua tai implementointia ei pystytty tutkimaan ja arvioimaan. Tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin arvioida sen suositusten luotettavuutta ja oikeaan osuvuutta.

Tämän tutkimuksen toimeksiantosuosituksia voidaan pitää valideina ja toteuttamiskelpoisina, koska suhteellisen laajalla, monipuolisella ja erityisen pätevillä haastateltavien määrällä, heidän ollessa alansa huippuosaajia, saatiin esiin etabloitumiselle keskeisiä ja kriittisiä tekijöitä. Näiden haastattelujen avulla pystyttiin muodostamaan tarkempi kuva siitä, miten yritys X:n tulisi etabloitua Suomen rahoitusmarkkinoille. Näin pystyimme varmistamaan antamiemme toimeksiantosuositusten luotettavuuden. Näin ollen valittua metodologiaa sen lievästi poikkeavasta käytöstä huolimatta voidaan pitää tutkittavan asian kannalta hyvänä valintana, koska se tarjosi mahdollisuuden empirian ja johtopäätösten käsittelyyn halutulla tavalla.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkimuksen yleistettävyys kärsii aiheen erikoisuudesta ja sen hieman hajanaisesta käsittelystä, mutta tutkimuksen kaikkia osa-alueita voidaan erinomaisesti soveltaa juuri yritys X:n tarpeisiin. Uskomme, että tutkimuksesta voisivat olla kiinnostuneet muutkin Suomeen etabloitumista harkitsevat rahoitusyhtiöt sekä miksei myös muidenkin toimialojen yritykset, koska tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osuus voisi antaa soveltavin osin pohjatietoa kyseisestä aiheesta, mutta suoraan se ei kuitenkaan ole yleistettävissä, kuten jo aikaisemmin totesimme. Tieteellistä kontribuutiota voidaan pitää suhteellisen selkeänä. Tutkimus luo jo sen laajuudesta johtuen hyvän pohjan syvemmälle luotaavaan tutkimukseen, jolloin sitä pystyttäisiin jatkamaan keskittymällä esimerkiksi johonkin tiettyyn tutkimuksessa käsiteltyyn ongelmaan hieman tarkemmin.

Tämän pro gradu -työn tulosten uskottavuus voidaan Gilbert Churchill Juniorin (1999, 497, 453–458) mukaan jakaa tutkimuksen relevanssiin (kattavuuteen), reliabiliteettiin (luotettavuuteen) ja validiteettiin (pätevyyteen). Relevanssilla tarkoitetaan sitä, että kuinka kattavasti haastateltavat oli onnistuttu valitsemaan, jotta voitiin saada aukoton fakta tutkimusongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkimus perustui seitsemään haastatteluun. Ensimmäisenä haastateltavana oli Nordea Bank AB:n suurimmista yritysasiakkaista vastuussa oleva johtaja. Hänen vankka ja pitkä kokemus pankkialalta antoi hyvää pohjan tutkimuksen haastatteluille. Toinen haastattelu kohdistui Santander Consumer Finance Oy:n toimitusjohtajaan. Hänen haastattelusta saatu tieto oli erittäin kattavaa, joten olimme kyseiseen haastatteluun myös erittäin tyytyväisiä. Kolmannen haastattelun kohteena oli Swedish Trade Council, ja sieltä Suomen rahoitusmarkkinoihin erikoistunut

asiantuntija. Haastattelu on siinä mielessä mielenkiintoinen ja kattava, että se tarjosi etabloitumiseen hieman erilaisemman näkökulman kuin kaksi aiempaa. Neljäntenä haastateltavana oli Suomeen etabloituneen Fortis Lease Finland Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelun tärkeyttä nosti se, että kyseinen yritys oli juuri etabloitunut Suomen markkinoille. Näin ollen haastattelusta saatu tieto tuki tutkimuksen empiiristä osuutta ja relevanssia erinomaisesti. Viidentenä haastateltavana oli Finanssialan Keskusliiton johtava asiantuntija. Hän toi tutkimukseen vielä yhden erilaisen näkökulman, koska hän katsoi asioita yhdistyksen näkökulmasta. Lisäksi haastateltavina olivat myös etabloitumisesta vastuussa olevat yritys X:n operatiivinen johtaja sekä samaisen yrityksen toimitusjohtaja. Kaikki nämä haastattelut olivat teemahaastatteluita. Tästä voidaan päätellä, että saatu empiirinen aineisto oli erittäin kattava, koska kaikkien haastateltavien kautta saatiin esiin hieman erilainen etabloitumisen näkökulma. Tutkijoiden tavoitteena oli jo alun alkaen saada mahdollisimman kattava eri instituutioiden edustajista koostuva haastateltavien joukko, jotta tutkimuksen toimenpidesuosituksia tukisi mahdollisimman relevanssi empiirinen aineisto. Näin ollen voimme todeta, että haastateltavien kokoamisessa onnistuimme mielestämme erinomaisesti.

Tutkimuksen reliabelius (luotettavuus) oli myös varmistettu haastatteleamalla henkilökohtaisesti jokainen edellä mainittu henkilö joko tapaamisen, videoneuvottelun tai puhelinhaastattelun kautta. Se mitä tulee haastateltavien absoluuttiseen tietämykseen kaikista osa-alueista rahoitusyhtiön etabloitumisessa, ja sitä kautta tulosten luotettavuuteen, niin siitä tulee olla hieman kriittinen, koska kaikki haastattelussa läpi käydyt aihealueet eivät olleet täysin tuttuja joillekin haastateltaville. Toimenpidesuosituksien luotettavuutta parantaa se, että niiden analysoijina olivat pro gradu -työn tekijät itse.

Tutkimuksen validius (pätevyys) varmistettiin sen sisällön osalta siten, että tutkimustyön laatijat tutustuivat tutkimuksessa läpikäytyjen eri aihealueiden aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Niiden ja yritys X:n tarpeiden pohjalta tutkijat laativat ongelmien ratkaisemista varten oleellimmat kysymykset.

6.3 Jatkotutkimuksen kannalta

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tieteelliselle jatkotutkimukselle uudistuksen vaikutuksista saattaisi löytyä montakin eri kiinnostavaa aihetta, etenkin syventymällä johonkin tutkimuksen alaongelmaan tai vastaavasti ottamalla jonkun tutkimuksessa läpikäydyn aihealueen hieman tarkempaan syyniin. Toki tämän tutkimuksen jatkaminen voisi olla varteenotettava vaihtoehto, kyseisen tutkimuksen ollessa selvästi uniikki, koska juuri samanlaista tutkimusta ei kyseisestä aiheesta löytynyt. Tämän tutkimustyön jatkamista puoltaa myös se, että tutkimuksen myötä esiin nousi monia asioita ja niiden osalta jäi myös monia kysymyksiä vielä auki. Niihin ei siis saatu suoria ja täsmällisiä vastauksia, eikä niiden suhteen ole myöskään saatavilla ajankohtaisesta tutkimustiedosta selkeitä vastauksia.

Näiden osa-alueiden sisällä yritys X:n toiminnalle kriittisimpinä kysymyksinä voitaisiin pitää lyhyellä tähtäyksellä Suomen rahoitusmarkkinoista tutkimuksen kautta saatavan lisätiedon kerryttäminen sekä mahdollisten kumppaniyritysten kartoittaminen. Pidemmällä aikavälillä esiin nousee varmasti vielä lisää tarkentavia kysymyksiä tutkimuksessa käytyihin eri aihealueisiin, kun konkreettinen etabloituminen tulee Suomen markkinoille tapahtumaan. Mielenkiinnolla jäämme seuraamaan sitä, kuinka pieni yritys X tulee löytämään oman paikkansa Suomen markkinoilta, ja toimimaan siellä vielä kannattavasti.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Abellin, Derek & Hammond, John 1979. *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Anttila, T. 1996. *Pankki, riskit ja sääntely: oikeustieteellinen tutkimus mahdollisuuksista sääntelyllä hallita pankin riskejä*. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Arvonlisäverolaki 30.12.1993/1501
- Basel Committee on Banking Supervision. 1995. *An Internal Model-Based Approach to Market Risk Capital Requirements, proposal for consultation*. Basel: Bank for International Settlements.
- Bessis, J. 1998. *Risk Management in Banking*. Chichester: Wiley.
- Breuer, T. & Krenn, G. 2000. *Identifying Stress Test Scenarios*. Oesterreichische Nationalbank. Working Paper.
- Canzoneri, M. B. Grilli, V & Masson, P. R. 1992. *Establishing a central bank: issues in Europe and lessons from the US*. Cambridge: Cambridge U.P.
- Churchill Jr., G., 1999, *Marketing Research: Methodological Foundation*, Seventh Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA
- Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary. 2006. Glasgow: HarperCollins Publishers.
- Copeland, T. & Weston, F. 1988. *Financial Theory and Corporate Policy*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Cravens, David W. 1991. *Strategic Marketing*. 3rd ed. Boston: Irwin.
- Davidsson, Aira. 2001. *Discover business Finland*. Helsinki: Fintra.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E. 2003. *Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture*. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187–215.
- Dowd, K., Blake, D. & Cairns, A. 2003. *Long-term Value at Risk*. Nottingham: Nottingham University Business School.
- Erola, E & Luoto, P. 2000. *Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Helsinki: Edita.
- Freeman, S., Edwards, R. & Schroder, B. 2005. *How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization*. *Journal of International Marketing*, 14, 3, 2006. 33-63.
- Glasserman, P., Heidelberger, P. & Shahabuddin, P. 2000. *Efficient Monte Carlo Methods for Value-at-Risk*. IBM Research Division. Research Report.
- Gup, B. E. & Kolari, J. M. 2005. *Commercial banking: The management of risk*. Chichester: Wiley.
- Halla, I & Mikola, M. 2007. *Finnish internal audit benchmarking survey II*. Ernst & Young.
- Heffernan, S. 1998. *Modern Banking in Theory and Practise*. Chichester: Wiley.
- Helminen, M. 2005. *Finnish international taxation*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hoffrén, S. 1999. Perustettavan yrityksen liiketoiminta suunnitelman laatiminen. Helsinki: Edita.
- Holopainen, T. 2006. Establishing and doing business in Finland. Helsinki: Edita.
- Jauri, O. 1997. Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Jorion, P. 2001. Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk. New York: McGraw-Hill.
- Juvonen, M. Korhonen, H. Ojala, V M. Salonen, T & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan kustannus ja koulutus Oy.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvenoja, M. 2007. Yritysjärjestelyjen verotus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvenpää, M. Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous. Helsinki: WSOYpro.
- Järvenpää, M. Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Laskentatoimen tutkimus. Kurssin luentomoniste. Jyväskylän yliopisto.
- Karjalainen, J & Raunio, M. 2007. Siirtohinnoittelu. Helsinki: WSOYpro.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, No.3, s.301–329.
- Kasanen, E. Lundström, T. Puttonen, V & Veijola, R. 1996. Rahoitusriskit yrityksissä. Tammisaari: Tammisaaren kirjapaino Oy.
- Kelly, J. M. 1991. Kilpailija-analyysistä kilpailuvaltti. Vantaa: Rastor.
- Kitchen, Philip J. 1999. Marketing Communications: Principle and Practice. London: International Thomson Business Press.
- Knüpher, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Kuusela, H & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Lahti, Arto. 1988. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin+Göös.
- Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta 27.9.1919/122
- Laki elinkeinotulon verottamisesta 24.6.1968/360
- Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121
- Laki Rahoitustarkastuksesta 27.6.2003/587
- Laki ulkomaisen luotto- ja rahoituslaitoksen toiminnasta Suomessa 30.12.1993/1608
- Laki ulkomaisen rahastoyhtiön toiminnasta Suomessa 2.4.2004/225
- Laki ulkomaisen sijoituspalveluyrityksen oikeudesta tarjota sijoituspalvelua Suomessa 26.7.1996/580
- Lares-Mankki, L. 1999. Strategiatyön perusteet. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto: opetusmoniste.
- Lauriala, J. 2004. Pääomasijoittaminen. Helsinki: Edita.
- Liede, H. 2005. Doing Business in Finland: taxation, accounting. Helsinki: KHT-Media.
- Lilja, K. 2005. National business system in Finland structure, actors and change. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Lukka, K. (1999) Case/field- tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa Hookana-Turunen, Heli (toim.) Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1:1999, s.129–150.
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote, Yritystalous, No.4, 1998, s.23–29.
- Malkamäki, M. 1990. Rahoitusmarkkinoiden tehokkuuskäsitteet. Teoksessa Rahoitusmarkkinat, toimittaneet Malkamäki, M. & Martikainen, T., 28–44. Jyväskylä: Weilin & Göös.

- Ministry of trade and industry. 1996. Establishing a business in Finland, Working papers 30/1996. Helsinki: Edita.
- Mouritsen, J. 1995. Management Accounting in Global Firms. Issues in Management Accounting ed. by Ashton, D. & Hopper, T. & Scapens, T., Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Mähönen, J. 2001. Tulo ja pääoma: kirjanpidon merkitys osakeyhtiön sääntelyssä. Helsinki: Edita.
- Nurminen, J-P. 1999. Kilpailijaseurantajärjestelmä ja kilpailija-analyysi, case-yrityksenä Walki Films. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkimus.
- Nykänen, P. 2006. Establishing and running a business in Finland. Lappeenranta: Konsu. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
- Oxford Dictionary of Business. 1996. New York: Oxford University Press.
- Penttilä, V. 1999. Establishing an American presence in new media business; a Finnish perspective. Helsinki: Technology review 77/99.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.
- Porter, M. M. 1998. On competition. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. M. 2004. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free London.
- Pritsker, M. 1997. Evaluating Value at Risk Methodologies: Accuracy versus Computational Time. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 1987. Asiakaskeskeinen markkinointi - näkemyksiä ja sovelluksia. Espoo: Weilin & Göös.
- Rope, T & Hautamäki, S. 1991. Lanseerausmarkkinointi: onnistunut markkinoilletulo. Jyväskylä: Gummerus.
- Routamo, R. & Routamo, E.1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Helsinki: Markkinointi-instituutti.
- Ruuska, M. Karjalainen, L. & Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma, business plan. Kuopio: Finnvera.
- Sahiluoma, V. 1993. Tunne vihollisesi. Kauppalehti optio 8/1993, 62–67.
- Sampopankki. 2006. Sampo Pankki Oyj:n toimintakertomus ja tilinpäätös 2006. Helsinki: Sampo Pankki.
- Sawka, K. A. 1996. Demystifying Business Intelligence. Management Review, 1996, Vol. 85, No. 10, 47-51.
- Sun-Tzu. 400 BC. The Art of War.
- Suominen, A. 2001. Riskienhallinta. WSOY: Helsinki.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena.
- Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459
- Villa, S. 2003. Velkojan asema osakeyhtiössä. Helsinki: Talentum.

Elektroninen aineisto:

- Aktiv Kapital. 2008. Viitattu 05.01.2008 <http://www.aktivkapital.fi>.
- Alektum. 2008. Viitattu 15.01.2008 <http://www.alektum.com>.
- Arthur D. Little. 2007. Kosteneffizienz europäischer Banken. Viitattu 15.02.2008 http://www.adl.com/global_alumni_news_nl_2_lp4.html.
- Balancon Assets. 2008. Viitattu 13.01.2008 <http://www.balancon.fi/index.php>.
- Finance Link. 2008. Viitattu 06.01.2008 <http://www.financelink.fi>.

- Finanssialan keskusliitto. 2007. Rahoitusmarkkinat. Viitattu 06.04.2008
<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2324&VID=default&SID=190727927112576&S=0&C=23726>.
- Handelsbanken. 2008. Viitattu 02.01.2008 <http://www.handelsbanken.fi>.
- Kallonen, T. 2007. Pankit Suomessa 31.12.2006. Viitattu 23.1.2008
<http://www.fkl.fi/asp/system/empty.asp?P=2332&VID=default&SID=458178138564679&S=1&A=closeall&C=26877>.
- Kankkunen, K & Matikainen, E. 2004. Kilpailija-analyysi on retuperällä. Tekniikka & Talous huhtikuu 2004. Viitattu 31.12.2007 <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article45325.ece>.
- Kaupthing. 2008. Viitattu 09.01.2008 <http://www.kaupthing.fi>.
- Leppiniemi, J. 2002, muutettu 2008 Yritysrahoitus. [verkkojulkaisu]. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 02.04.2008
<http://www.wsoypro.fi/wsoypro.aspx?prevpos=YR111.0&page=selain&ts=yo&pos=YR111.0&offset=0.3>.
- Lindorff. 2008. Viitattu 12.01.2008 <http://www.lindorff.com>.
- Nordea. 2008. Viitattu 02.01.2008 <http://www.nordea.com>.
- Nordea Rahoitus. 2008. Viitattu 03.01.2008 <http://www.nordearahoitus.fi/fin>.
- OECD. 2005. Articles of the Model Convention with Respect to Taxes on Income and on Capital. Viitattu 10.03.2008 <http://www.oecd.org/dataoecd/50/49/35363840.pdf>.
- OK Perintä. 2008. Viitattu 14.01.2008 <http://www.okperinta.fi>.
- Osuuspankki. 2008. Viitattu 05.01.2008 <https://www.op.fi/op>.
- Parkerhouse. 2008. Viitattu 11.01.2008 <http://www.parkerhouse.fi>.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2008. Osakeyhtiön perusilmoitus. Viitattu 11.03.2008
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen.html>.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2008. Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliikkeen perusilmoitus. Viitattu 20.03.2008
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyrittymuodot/sivuliike/perustaminen.html>.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2008. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Viitattu 11.03.2008
<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/tietopalvelut/yritystenlkm/lkm.html>.
- PricewaterhouseCoopers. 2007. Doing Business in Finland VAT 2007. Viitattu 14.03.2008
http://www.pwc.com/fi/fin/about/svcs/verokons/doing_business_in_finland_vat2007.pdf.
- Rahoitustarkastus. 2007. Palveluntarjoaja Eta-alueelta. Viitattu 10.03.2008
http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Tietoa_Ratasta/Valvonta/Ulkomaisten_valvonta/Eta-alueelta/etusivu.htm.
- Rahoitustarkastus. 2007. Standardi 1.1 Markkinoille tulo. Viitattu 13.03.2008
<http://www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/166C7C39-7B6F-4C8D-AF23-7007ADCE062C/0/1.1.std2.pdf>.
- Rahoitustarkastus. 2008. Standardi 1.1 Toimiluvat ja notifikaatiot. Viitattu 12.03.2008
<http://www.rahoitustarkastus.fi/NR/rdonlyres/54B9ED10-5716-4646-B556-F2F112C1774E/0/1.1.std3.pdf>.
- Sampo Pankki. 2008. Viitattu 10.01.2008 <http://www.sampopankki.fi>.
- Suomen Pankki. 2008. Rahoitusjärjestelmä lyhyesti. Viitattu 06.04.2008
<http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusmarkkinat/lyhyesti/index.htm>.
- Svea. 2008. Viitattu 07.01.2008 <http://www.svea.fi>.
- Uudenmaan verovirasto. 2007. Ulkomaisen yrityksen verotus Suomessa. Viitattu 07.03.2008
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=4298;167115>.

- Valtiovarainministeriö. 2008. Suomen rahoitusmarkkinat. Viitattu 06.04.2008
http://www.vm.fi/vm/fi/11_rahoytusmarkkinat/01_suomen_rahoytusmarkkinat/index.jsp.
- Verohallitus. 2008. Ulkomaisen yrityksen ennakkoperintärekisteröinti ja tuloverovelvollisuus -
menettelyohje Viitattu 20.03.2008 <http://www.vero.fi/>.
- Verohallitus. 2007. Uuden yrittäjän vero-opas. Viitattu 06.03.2008
<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=1874;711148>.

Haastattelut:

- Haastateltava A. 2008. Toimitusjohtaja. Collector AB. Tukholma. Haastattelu 06.03.2008.
- Haastateltava B. 2008. Göteborgin Corporate Merchant Banking –toimintojen johtaja. Nordea
Bank AB. Göteborg. Haastattelu 06.01.2008.
- Haastateltava C. 2008. Toimitusjohtaja. Fortis Lease Finland Oy. Tukholma. Haastattelu
07.03.2008.
- Haastateltava D. 2008. Johtava asiantuntija. Finanssialan keskusliitto. Tukholma. Haastattelu
18.03.2008.
- Haastateltava E. 2008. Operatiivinen johtaja. Collector AB. Tukholma. Haastattelu 05.03.2008.
- Haastateltava F. 2008. Toimitusjohtaja. Santander Consumer Finance Oy. Helsinki. Haastattelu
11.01.2008.
- Haastateltava G. 2008. Konsultti. Swedish Trade Council in Finland. Tukholma. Haastattelu
04.03.2008.