



Kasvustrategia rakennusalan pienyritykselle

Tuomas Heikkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tuomas Heikkinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kasvustrategia rakennusalan pienyritykselle
Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 10
<p>Opinnäytetyön tarkoitus on luoda kasvustrategia pienelle rakennusalan yritykselle. Kasvustrategian laatiminen aloitettiin yrittäjän tarpeesta siirtyä suoritettavasta työstä johtotehtäviin. Siirtymän edellytyksenä on toiminnan kasvatus, jota varten yritys tarvitsee strategian. Kasvustrategia toimii yrittäjän tukena rakennusalan haastavan tilanteen selättämisessä. Strategia luo yritykselle toiminnan ja kasvun raamit ja kasvun seurantaan tarvittavat mittarit.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pitää sisällään strategian määritelmät, kasvuyrityksiä yhdistävät tekijät ja strategiatyössä käytetyt työkalut. Teoreettisessa viitekehyksessä on myös tutkittu rakennusalan vaikeuksiin johtaneita tekijöitä ja niiden vaikutusta toimintakentän mahdollisuuksiin nykypäivänä.</p> <p>Kasvustrategia luotiin toimeksiantajalle hyödyntäen jo olemassa olevaa strategiatyön kirjallisuutta ja toimeksiantajan kanssa käytyjä henkilöhaastatteluita. Strategiatyön taustalla oli myös yrittäjän oma kasvuhalu ja visio viisinkertaistaa toiminnan koko kolmen vuoden sisällä.</p> <p>Rakennusosalalle luotu kasvustrategia oli aiheena ajankohtainen, sillä toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka luovat osaltaan kasvumahdollisuuksia. Näitä muutoksia ovat voimakkaasti kasvanut korkotasoa, työttömyys ja pitkittynyt inflaatio. Strategia on toimeksiantajalle tärkeä kasvua ohjaava työväline. Opinnäytetyössä luotu kasvustrategia on välittömästi toimeksiantajan käytettävissä.</p>
Asiasanat Kasvustrategia, rakennusala, strategiatyökalut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tavoitteet	1
2	Strategia.....	3
2.1	Strategian määritelmät ja toteutus	3
2.2	Kasvuyritys.....	4
2.2.1	Kasvun edellytykset	4
2.2.2	Yrittäjän kasvuaikomus	5
2.2.3	Kasvun tavoitteet ja mittarit	5
2.3	Kasvustrategia	6
2.4	Strategiatyön työkalut.....	8
2.4.1	SWOT	8
2.4.2	Tilinpäätösanalyysi.....	8
2.4.3	Blanced scorecard - BSC.....	9
2.4.4	Liiketoimintasuunnitelma.....	9
3	Toimintakentän tarkastelu	11
3.1	Syyt rakennusalan romahdukselle.....	12
3.2	Uudisrakennus ja korjausrakentaminen.....	14
3.3	Nykypäivä	15
4	Strategia toimeksiantajalle.....	17
4.1	Strategiatyön tavoitteet.....	17
4.1.1	Onnistuneen työn kriteerit	18
4.1.2	Tuotoksen toteuttamisen kuvaus.....	18
4.2	Toimeksiantajan nykytilanne	19
4.2.1	SWOT-analyysi.....	19
4.2.2	Tilinpäätösanalyysi ja tunnusluvut.....	21
4.2.3	Kasvustrategian orientaatiot.....	23
4.3	Käytäntöön vietävä kasvustrategia	24
4.3.1	Uudistusstrategia	24
4.3.2	Laajennusstrategia.....	27
5	Pohdinta.....	30
	Lähteet.....	31
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Tee-Mun Remontti Oy tilinpäätös	34
	Liite 2. Tee-Mun Remontti Oy tunnuslukuja	43

1 Johdanto

Opinnäytetyössä luodaan kasvustrategia pienelle rakennusalan yritykselle. Opinnäytetyö sai alkunsa yrittäjän omasta kasvuhaluudesta. Yrittäjän tavoitteena on kasvattaa yrityksensä toimintaansa sen verran, että voi itse siirtyä suorittavasta työstä enemmän johtotehtäviin. Opinnäytetyössä käsitellään kasvun kannalta olennaiset mahdollisuudet yrityksen toimialalta tavoitteen saavuttamiseksi.

Kasvustrategia on olennainen osa liiketoiminnan kasvatusta ja se toimii yrityksen kasvun apuvälineenä ja suunnannäyttäjänä. Ilman strategiaa yrittäjä saattaa keskittyä väärin asioihin. Tämä saattaa näyttäytyä resurssien epätehokkaana käytönä ja kilpailuedun menettämisenä. Pahimmillaan se voi tarkoittaa myös tunnistetun kasvumahdollisuuden menettämistä. Selkeä kasvustrategia konkretisoi yrityksen ydintoiminnot ja kasvun mittarit.

Työn tarkoituksena on luoda kaksi vaihtoehtoista skenaariota, jotka auttavat toimeksiantajaa tekemään strategisia päätöksiä kasvaakseen epävakaalla toimintakentällä. Skenaarioissa käsitellään erityisesti toiminnan laajentamiseen ja uudistamiseen keskittyviä kasvustrategioita.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantajana Tee-mun Remontti Oy:lle (myöhemmin toimeksiantaja). Toimeksiantaja on pieni Hyvinkäällä toimiva rakennusalan yritys, joka on siirtynyt toiminimestä osakeyhtiöksi keväällä 2023. Toimeksiantaja tekee rakennusalan töitä itse muutaman alihankkijan kanssa.

Toimeksiantaja on toiminut rakennusosalalla neljäntoista vuoden ajan, ja on lähtenyt tavoittelemaan kasvua. Nykyisellään toiminta on 200 000 euron liikevaihdon luokkaa, jonka yrittäjä itse haluaisi viisinkertaistaa viiden vuoden aikana. Muita tavoitteita ovat alihankkijaverkostojen kasvattaminen ja siirtyminen johtotehtäviin. Vuositasolla tavoite tarkoittaisi liikevaihdon osalta noin 40 % kasvuvauhtia.

Aiempaa strategiaa yrittäjällä ei ole ollenkaan, joten strategiatyön aloittaminen on ehdottoman tärkeää, etenkin kasvua tavoittelevalla yritykselle. Pitkäaikainen rakennusosalalla toimiminen on siis kehittynyt nykyiselleen itsestään. Yrittäjän kasvuhaluus on paitsi työn lähtökohta, myös keskeinen osa kasvustrategian onnistumisessa.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle käytäntöön vietävä kasvustrategia. Strategian tulee olla helposti ymmärrettävä ja jalostettava. Opinnäytetyössä pyritään havaitsemaan

toimialaa koskevat ongelmat ja mahdollisuudet, joita hyödynnetään kasvustrategian luomisessa. Opinnäytetyössä pyritään myös tunnistamaan yrityksen kasvun kannalta tärkeät ydintoiminnot ja kasvun seurantaan tarkoitetut mittarit. Valitut työkalut, mittarit ja havaitut mahdollisuudet pyritään luomaan johdonmukaisesti tietoperustaa käyttäen, jolloin kasvustrategian jatkokehittäminen olisi myös helpompaa.

2 Strategia

Luvussa käsitellään strategiatyön perustaa ja siinä käytettyjä työkaluja. Luvun tarkoituksena on luoda strategiatyön viitekehys, jonka avulla voidaan luoda perusteltuja päätöksiä kasvustrategian laatimiseen. Strategian teoria viedään käytäntöön luvussa 4, jossa toimeksiantajalle luodaan käytäntöön vietävä kasvustrategia.

2.1 Strategian määritelmät ja toteutus

Strategian laatimisessa on kaksi tärkeintä elementtiä, sisältö ja prosessi. Sisällöstä vastaa asiantuntijaroolissa yritysjohtaja. Sisältö vastaa strategian laatimisessa kysymykseen, ”Mitä?”. Kuitenkin liiallinen takertuminen strategiatyön sisältöön saattaa hidastaa toimivan strategian laatimista. Aloittavalla yrityksellä on mahdollista tukeutua sisällön puutteellisessa tietämyksessä konsulttiyritykseen, jolla on erityistä tietämystä kyseisestä toimialasta. Vaarana tässä on kuitenkin yritysten samankaltaistuminen, jos konsulttipalvelu myy samaa sisällöllistä osaamistaan useille toimijoille. Kokonaisuudessaan strategian laatiminen on kuitenkin sisällön ja prosessin välistä, strategista dialogia. (Karlöf 2004, 24–25.)

Prosessiin on tutkimusten mukaan keskitytty strategiatyössä liian vähän. Nimellisimpiä ongelmia strategiatyössä on satunnainen päivittäminen ja jatkuvuuden puute. Organisaation lopullisena tavoitteena olisi jatkuva strategiatyö yhtenäisenä prosessina. (Karlöf 2004, 26.)

Karlöf (2004, 7) määrittelee strategian seuraavasti: ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. Heinonen (2005, 127) puolestaan toteaa kasvustrategiasta: ”Kasvustrategiakkin on näin ollen sarja päätöksiä, joissa vuorottelevat halu, kyky ja mahdollisuus kasvuun.”. Strategia yleisesti ottaen on siis operatiivista toimintaa ohjaava sääntökirja. Kasvun kannalta strategiatyössä korostuu yrittäjän kasvuhalu ja kasvukyky, sekä toimintakentällä havaittu kasvumahdollisuus.

Strategiatyössä tarkoituksena on tutkia mennyttä, nykytilannetta ja tulevaisuutta. Työssä on tärkeää myös kuvainnollisen ajattelutyön ja konkreettisten toimintasuunnitelmien välinen vuorottelu. Strategiatyössä tulee tämän lisäksi tarkastella yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen sijoittumista siihen. (Karlöf 2004, 33.)

Strategisten kysymysten läpikäynti jää usein muiden yritystoimintaan liittyvien asioiden hoitamisen taakse. Operatiiviset ongelmat ovat usein akuutteja, joten ne tarvitsevat välitöntä ratkaisua. Tehokas strategiatyöskentely saattaa myös olla yrittäjälle vierasta, jolloin resurssien tehokas hyödyntäminen on heikkoa. Pitkäaikainen strategiatyöskentely ei myöskään palkitse välittömästi. Hyvin tehdyn strategian tulokset näkyvät vasta jälkikäteen. (Karlöf 2004, 22–23.)

Strategiatyössä johtaminen on sen keskiössä. Hyvä strategia ei tarkoita pelkästään tuloslaskelman seuraamista, vaan myös kykyä ohjata koko organisaation sisällä tehtyä toimintaa. Perinteisen talouden ohjauksen lisäksi toiminnan ohjauksella on huomattavan tärkeä ja laaja rooli. Strategiatyön kohteena ovat organisaation prosessit, osastot ja toimintakokonaisuudet ja työ itsessään on pitkäjänteistä kehittämistyötä. Vastuuta hajauttaessa strategiatyön osaamisen tärkeys korostuu, sillä vastuu siirtyy strategian laatijalta työn suorittajalle. (Karlöf 2004, 7–9.)

Tärkein tekijä yrityksen strategian toteutukseen on organisaation johtoryhmän aktiivisuus ja sitoutuneisuus strategiatyössä. Koska strategiauudistukset koskevat koko organisaatiota, on johtoryhmän velvollisuus koordinoida muutosta organisaation joka tasolla. Epäaktiivisuus johtoryhmän strategiatyössä voi estää muutoksen tapahtumista ja johtaa havaitun kasvumahdollisuuden menettämiseen. (Kaplan & Norton 2002, 18.) Tätä mukailee myös Karlöfin (2004, 116) toteamus siitä, että strategiatyön haasteet piilevät strategiatyön jatkuvuuden ylläpitämisessä.

2.2 Kasvuyritys

Yrityksen kasvua pidetään luonnollisena, tai jopa tarpeellisena osana liiketoimintaa, riippumatta yrityksen koosta. Kuitenkin kasvuyrittäjyyttä tukiessa yksiselitteisen kasvun määritelmää on lähes mahdotonta saavuttaa, ja tutkiessa tulokset saattavat pahimmillaan olla jopa ristiriitaisia. Kasvu konkretisoituu liiketoiminnassa hyvinkin monella eri tapaa. Kasvua mitataan usein tarkastelemalla jo tapahtuneita muutoksia, eli toteutuneen muutoksen perusteella. Tulevaisuusaspektin mukaan tuominen yrityksen kasvustrategian luomisessa on kuitenkin erittäin tärkeää. (Heinonen 2005, 13–14.)

Kasvuyritysten piirteiden tunnistaminen on tärkeä osa strategian luontia. Ymmärtämällä kasvuyritykselle ominaiset piirteet, voidaan valita kasvustrategialle keskeiset ydinprosessit. Toisaalta voidaan myös karsia pois epätehokkaita prosesseja, joiden ei katsota vievän lähemmäs asetettua tavoitetta.

2.2.1 Kasvun edellytykset

Kasvulle asetetaan kolme ehtoa, jotka ovat edellytyksenä yrityksen kasvulle. Ehdoista ensimmäinen on yrityksen kasvuhalu, jota pidetään myös kasvun ehdoista tärkeimpänä ja jopa välttämättömänä. Kasvuyrityksiäkin olisi enemmän, jos liikkeenjohdolla olisi enemmän halua kasvattaa toimintaansa. Toisaalta kasvuhalukkuus yksin ei riitä yrityksen toiminnan kasvattamiseen, vaan siihen vaaditaan myös kykyä kasvaa. Siihen tarvitaan liikkeenjohdon tai pienyrittäjän omaa kykyä toteuttaa kasvun edellyttämät muutokset. Kolmanneksi ehdoksi kasvun toteutuksessa tulee kasvumahdollisuus, jolla tarkoitetaan markkinoita tuotteelle tai palvelulle. Ilman asiakaskuntaa kasvua ei ole mahdollista toteuttaa. (Heinonen 2005, 119.)

Kaikkien näiden kolmen ehdon täyttymistä samanaikaisesti pidetään edellytyksenä kasvun toteutumiseksi. Ne voivat esiintyä kasvuyrityksissä eri suuruisina määreinä ja katsotaan, että näkökulmat edustavat kukin omaa osa-alueitaan. Ne ovat kaikki osaltaan kasvun taustalla, eivätkä ne ilmene kasvua suunnitellessa tietyssä järjestyksessä. (Heinonen 2005, 120–121.)

Strategiaa luodessa on siis erityisen tärkeää tunnistaa edellä mainittujen kasvulle olennaisten ehtojen olemassaolo, tai vaihtoehtoisesti niiden puute. Tätä kautta voidaan suunnitella yritykselle sopivat tukitoimenpiteet ja lopulta toimiva kasvustrategia.

2.2.2 Yrittäjän kasvuaikomus

Yleisesti ottaen kasvun hyötyä itselle tai yrityksen kannalta lyhyellä aikavälillä ei tunnisteta. Tästä syystä kasvua ei myöskään aktiivisesti tavoitella. Subjektiiiset näkemykset kasvun tuomista seurauksista ovat suurin kasvuaikomuksiin vaikuttava tekijä. Muita kasvuaikomusta muokkaavia tekijöitä ovat toiminnan vapaus, vakaus ja riippumattomuus. (Heinonen 2005, 93.)

Yrittäjän kasvuhaluutta on totuttu pitämään yrityskentässä itsestäänselvyytenä, mutta silti useimmat pk-yritykset näyttävät tietoisesti pysyttelevän mahdollisuuksista huolimatta pieninä (Heinonen 2005, 77). Heinosen (2005, 93) mukaan erityisesti pienimpien yritysten kohdalla suorittavasta työstä siirtyminen enemmän johtoluonteisiin tehtäviin kannustaa yrittäjää laajentamaan omaa toimintaansa, jonka edellytyksenä on yrittäjän oma halu ja valmius siirtyä johtotehtäviin. Kasvustrategiaa suunnitellessa yrityksen nykytilanteen kartoittamisen lisäksi erittäin tärkeään asemaan nousee myös yrittäjän itsensä oma kasvuhaluus.

2.2.3 Kasvun tavoitteet ja mittarit

Pk-yritysten keskuudessa on toiminnan pienen koon takia enemmän konkurssseja ja epäonnistumisia, joten nopean kasvun tavoittelu on tärkeää. Epävakaassa toimintaympäristössä toimiessa nopean kasvun lisäksi kasvun hallinta on erittäin merkittävä osa kasvua. (Toivola, Tornikoski, Tuomi & Varamäki 2008, 27.)

Pk-yritykset ovat tunnustettu toimivan taloudellisen kasvun moottoreina ja ne usein ovat usein uusien merkittävien innovaatioiden taustalla (Toivola ym. 2008, 27). Pk-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa vuodessa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2024).

Mitatun kasvun tulokset riippuvat kasvun seurantaan asetettujen mittareiden valitsemisesta. Keskeisimpiä ja yleisimpiä yritystoiminnan kasvun määritelmiä ovat liikevaihdon tai myynnin kasvu,

henkilöstömäärän kasvu, kannattavuuden ja tuloksen tunnusluvut, kasvuhalukkuus, toiminnallinen kasvu, tai jokin näiden yhdistelmistä. (Heinonen 2005, 25–34.)

Tästä syystä kasvustrategian luomisessa on erittäin tärkeää määritellä tilanteeseen sopivat kasvun kriteerit ja mittarit. Mittareiden monipuolisuudella varmistetaan kasvun mittaamisen todellinen, dynaaminen, luonne, sillä kasvu ei näy kaikissa mittareissa samanaikaisesti.

2.3 Kasvustrategia

Lewis, P., Barringer, B., Jones, F., & Harrison, J., löysivät, että nopean kasvun yritykset keskittyivät markkinakanavien kehitykseen, sekä strategisten yhteistyökumppaneiden ja verkostoiden perustamiseen. Matalan kasvun yritykset taas keskittyivät useammin tuotteen laadun parantamiseen ja henkilöstön koulutuksen varmistamiseen, sekä vaihtoehtoisesti suuntautumiseen kansainvälisille markkinoille. (Heinonen 2005, 137.)

PK-instituutin kasvukyselyaineiston perusteella tehtyjen johtopäätösten mukaan kasvavan ja taantuvan yrityksen välillä huomataan selkeitä eroja toiminnan eri osien välillä. Suurin ero löytyy suhtautumisesta henkilöstön kouluttamiseen, johon kasvavat yritykset ovat panostaneet huomattavasti enemmän. (Heinonen 2005, 137–141.)

Nopeaan kasvuun tähdätessä tulee siis kiinnittää huomiota ennen kaikkea markkinakanavien kehitykseen, strategiaan yhteistyökumppaneihin ja uusien verkostojen perustamiseen. Tämän ohella yrityksen tulee kiinnittää huomiota riittävään henkilöstön kouluttamiseen. Sillä strategia on koko organisaatiota koskeva ohje, jää liikkeenjohdon tehtäväksi huolehtia riittävästä strategisesta koulutuksesta.

Pk-yritysten kasvustrategian taustalle voidaan kuvata neljä eri orientaatiota. Uudistus, jossa etsitään yritykselle uusia resursseja, toimintatapoja, tuotteita tai palveluita. Tehostus, jossa hiotaan olemassa olevat resurssit äärimmäiseen tehokkuuteensa. Laajennus, jossa yritys vie toimintansa uusille markkinoille ja pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan. Viimeisenä on supistaminen, jossa liiketoiminnan vähemmän tehokkaat osa-alueet kitketään pois kustannusten karsimiseksi. Kasvustrategian kannalta kilpailustrategian valinta on tärkeää, sillä se pohjustaa pk-yritysten eri vaihtoehtoja. (Toivola ym. 2008, 30–33.)

Uudistamalla yritys mukautuu toiminnassaan uusiin tapoihin ja uuteen toimintaympäristöön. Kilpailukyky toimintaympäristössä varmistetaan uusien innovaatioiden kautta, joka taas vaatii vahvaa panosta ja sitoutumista tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tähän vaaditaan suuria pääomasijoituksia, tai vaihtoehtoisesti ulkoista rahoitusta. Uusien ideoiden ja mahdollisuuksien kautta kasvustrategiaa tekevät yritykset ovat innovaatio-suuntautuneita. Korkeat tuotekehitys- ja investointikustannukset

jättävät yritykset taloudellisesti jokseenkin epävakaa pohjalle. Tehdyt investoinnit taas luovat uusia markkinoita ja mahdollisuuksia lyhytaikaisten tuottojen sijaan, sillä ne eivät ole välttämättä vielä valmistuneet tai muuten konkretisoituneet. (Toivola ym. 2008, 30–34.)

Tehostamalla yritys hyödyntää olemassa olevat resurssit mahdollisimman tehokkaasti, joka auttaa selviämään lyhyellä tähtämellä. Toimintatapoja parannetaan ja tehostetaan, jolloin tulosta parannetaan ilman mittavia tutkimus- ja kehityskustannuksia. Tämä heijastuu kilpailukyvyyn ylläpitoon korkeampien tulostavoitteiden muodossa. Toiminnan tehostaminen mielletään myös vähemmän riskialttiina, kuin uudistamista, sillä tuotekehitys ja tutkimushankkeet sisältävät epävarmuutta tulevaisuuden tuotoista. Tehostaminen edellyttää nykyisten resurssien tehokasta hyödyntämistä, sekä niiden koordinoitua ja johtamista. Kasvustrategiassaan nykyisten resurssien tehostamisella omia liiketoimintaprosesseja ja markkinaosuuttaan. Suuria investointeja ei tehdä, vaan keskitytään markkinamahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tyypillisesti toiminnan tehostus valitaan kasvustrategiaksi, kun markkinat ovat kypsyneet. Tämän kaltaisilla markkinoilla kilpailu on kovaa ja tuottomarginaalit pienenevät jatkuvasti, joten yrittäjä joutuu jatkuvasti tehostamaan omaa toimintaansa. Tässäkin tapauksessa investointien tarve on olemassa, sillä investointien puute parantaa tulosta vain lyhyellä aikavälillä. Pidempiaikainen investointien ja kehityksen puute johtaa kuitenkin tilanteeseen, jossa yritys joutuu pakon edessä reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön välttääkseen suuremmat ongelmatilanteet. (Toivola ym. 2008, 31–35.)

Laajentaminen alkaa liikkeenjohdon valinnoista ja organisaationaalisista kyvyistä. Pohjimmiltaan kasvusuuntautuneisuus perustuu liikkeenjohdon omaan haluun kasvattaa liiketoimintaa. Kasvumotivaatio on usein erona kasvuhakuisten ja kasvuhaluttomien yritysten välillä. Laajentaminen tapahtuu kasvattamalla markkinaosuutta nykyisellä toiminnallaan, tai vaihtoehtoisesti laajentamalla liiketoimintaansa sisältämään uusia osa-alueita. Kasvustrategian valinnassa laajentaja keskittyy jo olemassa olevien liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Investoinnit toiminnan laajentamiseen ovat korkealla tasolla ja niillä tähdätään myös korkeisiin tuottoihin. Tuotot pysyvät kuitenkin maltillisina, ellei yritys pysty täysin hyödyntämään omia resursseja. (Toivola ym. 2008, 31–34.)

Supistaminen tarkoittaa sitä, että yrittäjä ei tähtää kasvuun. Liikkeenjohto on tällöin haluton kasvattamaan omaa liiketoimintaansa. Keskittyminen kääntyy olemassa olevaan liiketoimintaan ja pyrkii estämään liiketoiminnan kasvun, joka äärimmäisyksissään voi johtaa liiketoiminnan kutistumiseen. Syynä supistamiseen voi olla esimerkiksi rahoituksen kustannukset, kilpailutilanne toimintaympäristössä tai yrittäjän itsensä riittämätön koulutus. Kasvun karttamista voidaan katsoa johtuvan yrittäjän omista tavoitteista vain työllistää itsensä voittojen tavoittelun sijaan. Kasvustrategian kannalta supistaminen tarkoittaa kasvun välttämistä ja tavoitteena onkin pitää toiminta sellaisenaan, kuin se on. Toiminnan pitäminen ennallaan voi silti tarkoittaa voitollista toimintaa, ja silloin

laskevat tuotot tarkoittavat enemmän tarkoituksellisen strategian toteuttamista, kuin tappiokierrettä. Investoinneilla tässä tilanteessa pyritään ylläpitämään työvoimakustannusten ja henkilöstön saatavuudesta johtuvien menojen kattamista. (Toivola ym. 2008, 32–35.)

2.4 Strategiatyön työkalut

Strategiatyössä käytetään monenlaisia työkaluja prosessin helpottamiseksi. Yrityksen nykytilaa kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi tuote-markkinamatriisi, sidosryhmäanalyysi ja osaamisanalyysi (Karlöf 2004, 52–62). Strategiatyön tueksi on valittu yrityksen asemaa toimialalla kuvaava SWOT-analyysi, tunnuslukuja käsittelevä tilinpäätösanalyysi ja strategiatyön konkretisoinniksi ja onnistumisen tulkinnan helpottamiseksi liiketoimintasuunnitelma ja Balanced Scorecard.

2.4.1 SWOT

Karlöfin (2004, 51) mukaan SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä strategiatyöskentelyn malleista. Mallissa kuvataan yrityksen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet, sekä ympäröivän toimintakentän asettamat haasteet ja mahdollisuudet. Lyhenne SWOT tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

SWOT-analyysin käytön suosion takana on sen helppokäyttöisyys ja selitettävyyys (Karlöf 2004, 51). Sen pohjalta on helppo tunnistaa ja luokitella sisäiset- ja ulkoiset tekijät, jotka ohjaavat organisaation rakentavaan keskusteluun toiminnan tulevaisuudesta.

2.4.2 Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysi toimii yrityksen strategiatyön tukena. Analyysillä tuotettu informaatio talouden tunnusluvuihin on yritykselle olennainen ja luotettavaa. Tilinpäätösanalyysi luo myös käsityksen tilikaudelle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Sillä voidaan myös havaita yrityksen toimintojen tehokkuutta ja parannella yrityksen strategiaa tehtyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen tulevaisuuden kannalta on myös tärkeää vertailla tunnuslukuja tehtyihin toimintasuunnitelmiin. (Alarisku 2021.)

Taloushallinnon osaaminen mielletään hankalaksi ja on usein yrityksessä ulkoistettu toiminto (Alarisku 2021). Kuitenkin Pietilän (2022) mukaan jokaisella yrittäjällä on hyvä olla käsitys yrityksen taloushallinnon perusteista ja tunnuslukujen seurannasta. Vaikka yrittäjä siis ulkoistaisikin taloushallinnon palvelut keskittyäkseen yritykselle arvoa luoviin prosesseihin, on strategiatyön kannalta tärkeää tuntea yrityksen toimintaa koskevat tunnusluvut edes pintapuolisesti. Tässä korostuu tunnuslukujen lukutaito ja olennaisten tunnuslukujen laatiminen tukemaan yritystoimintaa.

Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan siis luoda yritykselle keskeisiä tunnuslukuja ja asettaa strategialle seurattavia taloudellisia mittareita. Laaja-alaisella tunnuslukujen seurannalla voidaan seurata yrityksen kasvua. Tunnuslukuja käytetään myös esimerkiksi Balanced Scorecardissa talouden näkökulman seurannassa.

2.4.3 Blanced scorecard - BSC

Strategiatyön tueksi toimeksiantajalle laaditaan Balanced Scorecardit kasvustrategian skenaarioita varten. Balanced Scorecard pitää sisällään yrityksen ydintoiminnot ja niiden onnistumista seuraavat mittarit. Sen laatimisen tarkoituksena on tarjota helppolukuinen ohje yrityksen kasvattamiseen liittyvistä ydintoiminnoista ja niiden kasvun seurantaan vaadittavista mittareista.

Balanced Scorecard tarjoaa yritysjohdolle kattavan strategiatyön kehyksen, joka muuttaa yrityksen vision ja strategian selkeiksi toimintaa ohjaaviksi mittareiksi. Balanced Scorecardissa käytetään strategiatyön mittaamiseen neljää eri näkökulmaa. Ne ovat talous, asiakkaat, sisäiset prosessit, sekä osaaminen ja kasvu. (Kaplan & Norton 2006, 24–29.)

Talouden näkökulmassa keskitytään yrityksen tekemään taloudelliseen kehitykseen. Talouden kehityksessä konkretisoituu koko strategiatyön onnistuminen luomisesta sen täytäntöönpanoon. Taloudellisen kehityksen seuranta liittyy yleisimmin yrityksen tuottoihin, ja niitä seurataan pääsääntöisesti talouden tunnusluvuilla. Niitä ovat esimerkiksi pääoman tuotto, tulos ja kate. Asiakkaan näkökulmassa määritellään tavoitellut markkinat tai asiakassegmentit, jolla yritystoimintaa tehdään. Asiakasnäkökulman mittareina ovat esimerkiksi uudet asiakkaat, asiakastyytyväisyys tai asiakaskannattavuus. (Kaplan & Norton 2006, 24–29.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa liikkeenjohto pyrkii määrittelemään toiminnan ydinprosessit, joissa yrityksen tulee suoriutua parhaiten. Ydinprosessien täytyy luoda arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Tunnistamalla toiminnan ydinprosessit voidaan keskittyä toimintoihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyvyyteen ja yrityksen taloudelliseen kasvuun. Osaamisen ja kasvu näkökulmassa tunnistetaan pitkäaikaisen kasvun ja kehityksen edellytykset. Kova kilpailu vaatii yritykseltä jatkuvaa kehitystyötä ja valmiuksia tuottaa tehokkaammin arvoa asiakkaalle ja yritykselle. (Kaplan & Norton 2006, 24–29.)

2.4.4 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on jokaiselle yrittäjälle tärkeä työväline. Se luo perustan koko yritystoiminnalle ja toimii koko yrityksen olemassaolon kiteyttäjänä. Liiketoimintasuunnitelma voidaan aluksi laatia yksinkertaisella ja ytimekkäällä mallilla, mutta tavoitteiden kasvaessa tulee kiinnittää enemmän huomiota yksityiskohtiin. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen toimintojen

suunnitteluvälineenä. Liiketoimintasuunnitelmassa pyritään vastaamaan viiteen kysymykseen. Yrityksen liikeideaan, asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin, rahaan, sekä riskeihin. (Yrittäjät 2024.)

Liiketoimintasuunnitelmalla voidaan siis kiteyttää yrityksen ydintoiminnot helppolukaiseksi listaksi. Suunnitelmaa tulee kuitenkin päivittää yrityksen tarpeiden mukaisesti toiminnan kasvaessa. Liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään yrityksen kasvustrategiatyössä.

3 Toimintakentän tarkastelu

Toimintakentän tarkastelussa käsitellään luvussa 2 mainittua toimikenttäanalyysiä. Analyysin tarkoituksena on tarkastella rakennusalaan ja sen lähitulevaisuuden ongelmia ja mahdollisuudet. Tehdyt havainnot käytetään kasvustrategian luonnissa SWOT-analyysin apuvälineenä.

Rakentamisen osuus on jopa 15 % Suomen bruttokansantuotteesta ja viidennes suomalaisista saa toimeentulonsa rakennus- ja kiinteistöalalta tai joistain niihin liittyvistä palveluista (Rakennusteollisuus RT Ry 2024). Rakennusalan heilahtelut ovat siis erittäin merkittäviä Suomen talouskasvulle, joten rakennusalan elpymisellä olisi vaikutusta yleisesti koko Suomen hyvinvointiin.

Suomessa on asetettu vuonna 2023 konkurssiin noin 2700 yritystä, joista noin 600 on pelkästään rakennusosalalla (Lamassaari 2024). Lamassaaren julkaisemassa lehtiartikkelissa konkurssiin perehtynyt Jaakko Nors toteaa, että konkurssien yhteenlaskettu arvo lähentelee kahta miljardia euroa, eikä vastaavasti tilalle ole noussut uusia yrityksiä korvaamaan esimerkiksi menetettyjä verotuloja. Rakennusteollisuuden ala on ollut vuodesta 2022 lähtien erittäin epävakaa pohjalla inflaation ja korkotilanteen takia. Epätavallista on myös se, että konkurssiin ajautui myös isoja, sadan miljoonan euron luokkaa olevia rakennusyhtiöitä, joista nimellisin oli Jukkatalo Oy (Lamassaari 2024).

Kustannukset ovat nousseet aikaisempaa nopeammin korkojen lisäksi. Myös luottopolitiikan kiristyminen ja rahoituksen sääntely kaventavat rakennusyhtiöiden mahdollisuuksia toiminnan rahoitukseen. Rahoituksen puute on huomattavissa ja se näkyy aloitettujen rakennushankkeiden määrässä. Rakennusalan romahdus on erittäin huomattava isku Suomen taloudelle, ja se on käytännössä yksinomaan vastuussa prosenttien pudotuksesta Suomen taloudessa vuonna 2023. Suomen pankki arvioi rakennusteollisuuden laman olevan talouden suurin uhka vuonna 2024. (Vihmo 2024.)

Tuotanto hidastuu rakennusosalalla siinä missä työllisyyskin. Varsinkin uudisrakennuksen osalta ollaan erittäin heikolla tasolla. Työllisyystilanne rakennusosalalla ei erittäin jyrkästä laskusta huolimatta ole vielä pahimmillaan. Vuonna 2022 aloitettujen rakennushankkeiden päätyttyä vuonna 2024 työllisyys tulee heikentymään vielä selvemmin jatkuen ennusteiden mukaan vielä 2025 puolelle. Rakennusosalalle voi muodostua pidempiaikaiseksi kasvun esteeksi työvoiman pysyvä poistuminen alalta. (Vihmo 2024.) Suomen Pankin (2024b) ennusteen mukaan työllisyystilanne kuitenkin säilyy yleisesti ottaen taantumasta huolimatta melko hyvänä, ja on kääntynyt kasvuun suhdannetilanteen parantuessa.

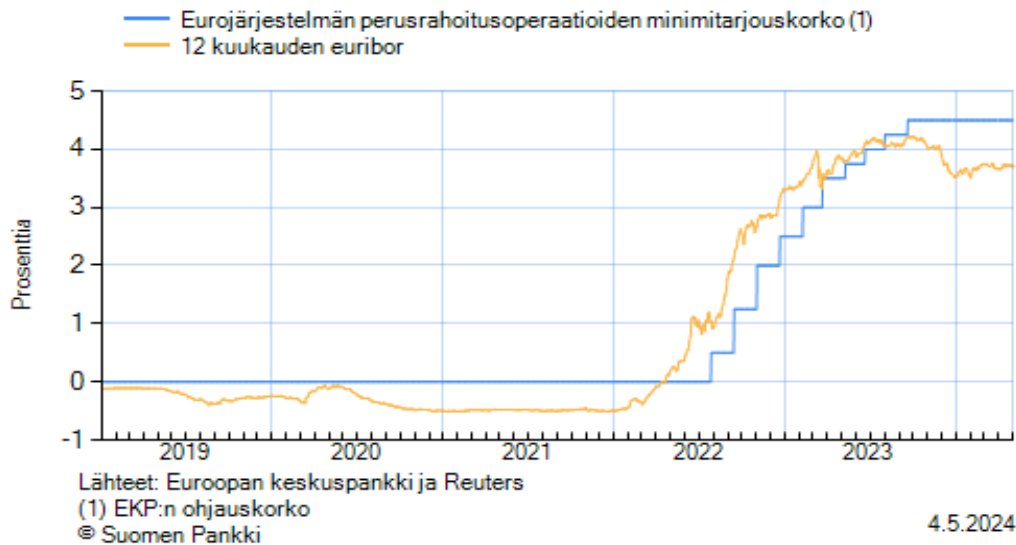
3.1 Syyt rakennusalan romahdukselle

Suomen talouden romahdusta voidaan katsoa olevan peräisin Venäjän hyökkäyssodan aloituksesta Ukrainaan helmikuussa 2022 ja sen seuraamista välillisistä vaikutuksista. Rehnin (2022) Suomen Pankin sivuilla julkaiseman tiedotteen mukaan Venäjä käyttää kaasuasetta energiasodan välineenä, ja energiakriisin vaikutukset heikentävät kasvua merkittävästi. Hyökkäyssodalla on energiakriisin lisäksi suora vaikutus Suomen talouteen, sillä sodan seurauksena ulkomaankauppa Venäjälle on tyrehtynyt (Suomen Pankki 2022). Viennin osalta menetetty Venäjä-kauppa korvataan uusilla markkinoilla (Suomen Pankki 2022).

Energian hintojen nousu on aiheuttanut eurooppalaisille yrityksille jopa tuhannen miljardin euron lisäkustannuksia. Riippuvuus Venäjän fossiilienergiasta on pakottanut EU-maat tekemään energiakriisin vuoksi tukitoimia yli 600 miljardin euron edestä pelkästään vuoden 2021 lopusta vuoden 2022 loppuun. Suomessa tukitoimet ovat olleet bruttokansantuotteeseen suhteutettuna pienempää, kuin monessa muussa Euroopan maassa. Toisaalta energian hinta ei kokenut yhtä rajua kasvua, kuin muut Euroopan maat. (Hiilamo 2023.)

Energiakriisin seurauksena korkotaso on noussut merkittävästi Euroopan alueella. Energiakriisin pahentuessa inflaatiopaineet voimistuivat kesän 2022 aikana, jolloin inflaatio oli suomessa 7,9 %. Inflaation jyrkkä kasvu johtuu tarjonnan pullonkauloista ja kallistuneista raaka-aineista (Suomen Pankki 2022). Yleisen hintatason noustessa pyritään rahapoliittisin toimin vakiinnuttamaan inflaatio tavoiteltuun kahteen prosenttiin. Euroopan Keskuspankki nosti ohjauskorkoja pelkästään vuoden 2022 aikana 1,25 % (Rehn 2023). Ohjauskorkojen nostolla pyritään vahvistamaan euron valuuttakurssia ja hillitsemään kysyntää. Kysynnän vähentäminen puolestaan hidastaa korkeaa inflaatiota (Silvo, A., Lindblad, A., Viertola, H. 2023). Seuraavan kuvan mukaisesti ohjauskorko ja euriborkorko ovat yli 4 prosentin luokkaa.

Euroopan keskuspankin ohjauskorko ja 12 kuukauden euribor



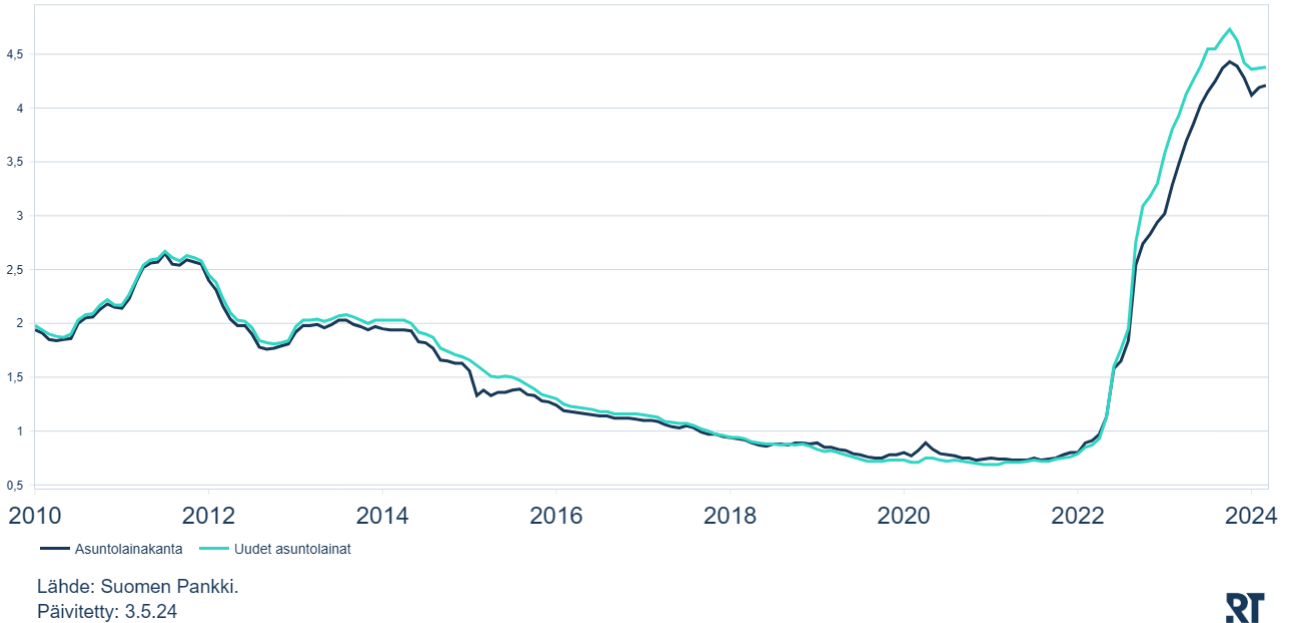
Kuva 1. Euroopan keskuspankin ohjauskorko ja 12 kuukauden euribor. (Suomen Pankki 2024a)

Yksi rakennusalan ongelmien suurimmista tekijöistä on kyseinen korkotason nousu. Siinä missä rahapoliittiset keinot hidastavat inflaatiota, se hidastaa myös talouskasvua (Silvo, A., Lindblad, A., Viertola, H. 2023). Kasvanut lainojen kustannus pienentää rakennusalan valmiiksi pieniä marginaaleja, joka tekee toiminnasta ajoittain kannattamatonta. Tämä näkyy taas suoraan aloitettujen rakennushankkeiden määrässä ja läpimenoajoissa. Korkojen nousun taustalla on hyökkäyssodan lisäksi pankkien kiristynyt näkemys rakennusalan riskeistä (Vihmo 2024).

Osasyynä rakennusalan tyrehtymiselle löytyy myös hallituksen toimista estää velkaantumista. Kärkkäisen (2022) mukaan kesäkuussa 2022 hallituksen tekemä esitys uudiskohteinen lainoitusten sääntelystä on kehnosti ajoitettu ja lisää markkinahäiriön riskiä. Kärkkäisen (2022) mukaan uudistus voimistaa asuntotuotannon hidastumista, joka puolestaan vähentää asuntojen tarjontaa. Tarjonnan pysyminen heikolla tasolla ja kysynnän pysyessä ennallaan tulevaa markkinahäiriötä ei voi estää (Vihmo 2024). Heinäkuussa 2023 suunniteltu uudistus tuli voimaan, jossa taloyhtiölainojen enimmäismääräksi asetettiin 60 prosenttia uusien myytävien kohteiden velattomasta hinnasta ja lainojen enimmäistakaisinmaksuajaksi asetettiin 30 vuotta (Kärkkäinen 2023). Muita syitä rakennusalan romahdukselle ovat raaka-aineiden tarjonnan heikkeneminen, sekä energian, ruoan ja myös raaka-aineiden hintojen nousu (Suomen Pankki 2022).

Asuntolainojen korkojen kehitys

Keskikorko



RT

Kuva 2. Asuntolainojen korkojen kehitys (Vihmo 2024)

Kuten kuvista 1 ja 2 nähdään, asuntolainojen korkojen kehitys mukaillee Euroopan keskuspankkien ohjauskorkojen jyrkkää nousua vuonna 2022. Asuntolainojen korkokehityksellä on vaikutusta kuluttajalle, kuin rakennusalan yrittäjällekkin.

3.2 Uudisrakennus ja korjausrakentaminen

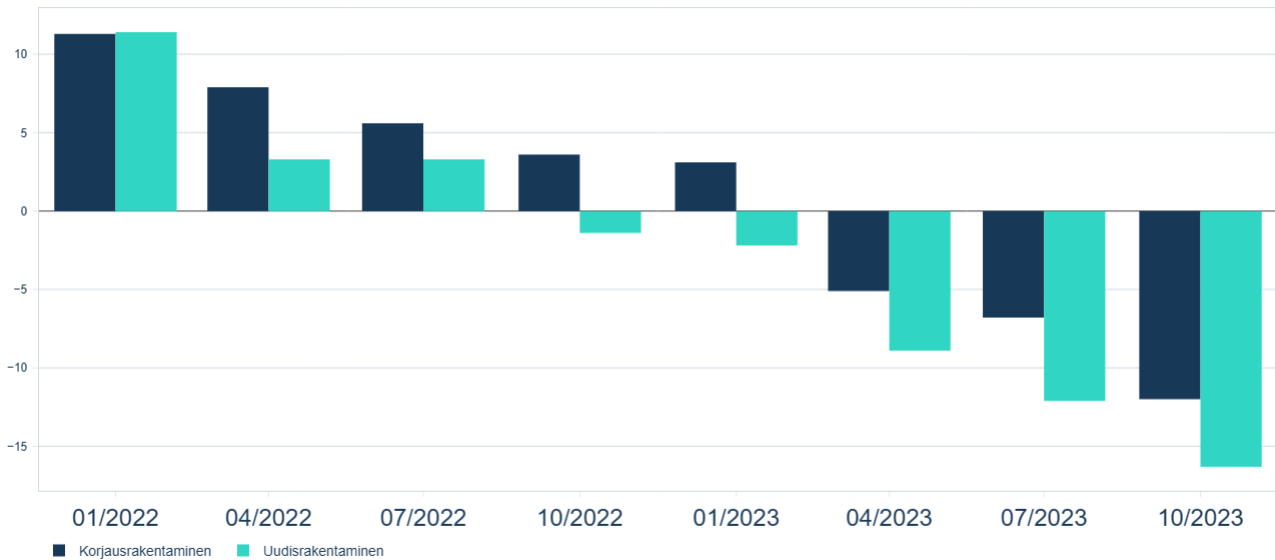
Rakennusallalla on Vihmon (2024) suhdannekatsauksen mukaan tunnistettavissa neljä eri osa-aluetta. Nämä ovat asuintalorakentaminen, toimitilarakentaminen, korjausrakentaminen ja maa- ja vesi rakentaminen. Näistä olennaisimpia toimeksiantajayritykselle ovat asuintalo-, toimitila- ja korjausrakentaminen. Asuintalo- ja toimitilarakentaminen mielletään opinnäytetyössä uudisrakentamiseksi ja korjausrakentaminen olemassa olevien rakennusten korjaamiseksi. Strategian kannalta on tärkeää tunnistaa uudis- ja korjausrakentamisen erot, sekä niiden esittämät uhat ja mahdollisuudet kasvulle.

Uudisrakennusten arvonnäköyksen pudotus on kiihtynyt yli finanssikriisin aikaisten lukemien, talonrakennuksen osalta lupia myönnetty tilastohistorian ajalta vähemmän kuin koskaan ja asuntohankkeiden aloitukset ovat puolittuneet. Vuoteen 2022 verrattavasta 450 tuhannen aloitetun rakennushankkeen määrästä on tippunut vain 250 tuhanteen hankkeeseen vuoteen 2024 mennessä. Aloitetut rakennushankkeet tippuivat siis kahden vuoden aikana 44,4 %. Kansainväliset tapahtumat, kiristynyt sääntely ja kotimaiset erityispiirteet ovat kaikki osasyllisiä asunnontuotannon romahtamiseen.

Syitä romahdukseen löytyy myös rakennuskustannusten ja korkojen historiallisen nopeasta kasvusta. (Vihmo 2024.)

Korjaus- ja uudisrakentamisen suhdanne

Vuosimuutos, %



Lähde: Tilastokeskus.
Päivitetty: 3.5.24



Kuva 3. Korjaus- ja uudisrakentamisen suhdanne (Vihmo 2024)

Korjausrakentaminen on myös kokenut heikentymistä jo vuodesta 2022 lähtien. Se on pienentynyt kuitenkin uudisrakennusta huomattavasti vähemmän. Korjausrakentaminen on tarvelähtöistä, joten sen reaktiot suhdannevaihteluun ovat pienemmät (Vihmo 2024). Siinä missä uudet rakennushankkeet pienenevät 11 %, vuonna 2023 korjausrakentamisen arvo on pienentynyt vain 5 % edellisvuodesta (Vihmo 2024). Ohjauksokorkojen nosto vaikuttaa asunnontuotantoon hyvin negatiivisesti, vaikuttaa se myös kuluttajan käyttäytymiseen. Korkean koron aikana kuluttajalla on kasvanut kannuste säästää ja sen lisäksi vähentää kulutusta (Silvo, A., Lindblad, A., Viertola, H. 2023). Korjausrakentamisen kysyntä ei kuitenkaan poistu korjaamatta. Korjausrakentamisen kysyntä patoutuu ja siirtyy eteenpäin, ja sen katsotaan kääntyvän kasvuun vuonna 2025 (Vihmo 2024).

3.3 Nykypäivä

Pitkittyneen laskusuhdanteen aikana menestyäkseen yrittäjän on keskityttävä riskien vähentämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Lamaantunut talous lisää kustannusten lisäksi riskiä luottotappioiden. (Ecom 2023.) Luottotappioiden riskit voivat osaltaan aiheuttaa isoja ongelmia rakennusalan pienyrittäjälle, jolle kassavirran hallinta on erittäin keskeisessä osassa yritystoimintaa.

Talous ei ole vielä toipunut taantumasta. Edelleen yksityiset investoinnit ovat matalalla tasolla. Myös vienti ja kulutus ovat alhaisella tasolla. Tästä kehnosta kehityksestä poiketen ainoastaan julkisen talouden kulutusmenot ovat nousussa. Suomen Pankin maaliskuun 2024 ennusteen mukaan bruttokansantuote tulee edelleen, ja olisi toipumassa vasta vuoden 2025 aikana. (Suomen Pankki 2024b.)

Geopoliittiset riskit ovat edelleen olemassa ja pahimmillaan ne edelleen saattavat sekoittaa maailmantaloutta ja rahamarkkinoita. Inflaatiopaineet eivät välttämättä laske euroalueella yhtä nopeasti, kuin oli aluksi ennustettu. Tämä puolestaan tarkoittaa myös korkotason korkealla pysymistä pidempään, kuin oli aikaisemmin ennustettu. (Suomen Pankki 2024b.)

Rakennusala kohtaa erityisen suurta epävarmuutta vielä tänäkin päivänä. Alan työllisyydenkin katsotaan voivan laskea paljon odotettua enemmän, mikäli asuinrakentamisen lama ei helpota. Rahoitusmarkkinoilla lyhyet euribor-korot ja pidempiaikaiset korot ovat laskemassa kuluvan vuoden aikana. (Suomen Pankki 2024b.)

Rahoituksen halpeneminen saattaisi elvyttää vaikeuksissa olevaa rakennusalaä etenkin uudisrakennuksen osalta. Lisäksi tämänhetkisenä riskinä ovat työtaistelutoimet, joiden pidempiaikainen jatkuminen voisi johtaa suuriin tuotannonmenetyksiin (Suomen Pankki 2024b).

Nähtävillä ei siis ole vielä helpotusta rakennusosalalle, mutta korkotason vaiheittainen tasaantuminen saattaa avata tulevaisuudessa rakennusalan kokonaisuudessaan ahdingosta. Korjausrakentaminen puolestaan kohtaa lähitulevaisuudessa kysyntäbuumin, kun taloustilanteen hellittäessä yksityiskulutus alkaa nousemaan ja patoutunut korjaustarve alkaa purkautumaan.

4 Strategia toimeksiantajalle

Toimeksiantajan kasvuhaluus on toiminut lähtökohtana kasvustrategian luomiselle. Kasvuhaluuden laukaisijana on toiminut yrittäjän tarve siirtyä suoritettavasta työstä enemmän johtotehtäviin. Läpikäyty teoria viedään käytäntöön, jonka pohjalta luodaan kaksi vaihtoehtoista skenaariota kasvulle.

Toimeksiantaja työskentelee Hyvinkään, Raaseporin ja Pääkaupunkiseudun alueilla. Toimeksiantaja on toiminut rakennusosalalla toiminimellä neljäntoista vuoden ajan, joten ammattipätevyyttä on kertynyt alalta runsaasti. Henkilöhaastattelun perusteella kävi ilmi, että nykyisellään yrityksen ydinprosesseja ovat sisätila kirvesmiehentyöt, rakennusurakoiden kilpailutus ja alihankkijoiden työnvälitys. Toimeksiantaja on viime vuoden aikana siirtänyt toimintansa osakeyhtiön alle, tarkoituksenaan panostaa yrityksen kasvuun.

Tällä hetkellä yrityksen toiminta on voitollista. Toimeksiantaja tekee tällä hetkellä itse uudisrakennuksen luonteisia töitä. Toimeksiantaja hyödyntää rakennushankkeissa kahta alihankkijaa. Työ on tällä hetkellä pääosin yrityksille suunnattuja rakennushankkeita, mutta tunnistaa myös suoraan kulluttajalle tehtyjen urakoiden mahdollisuudet. Lähitulevaisuudessa toimeksiantaja jää kuitenkin itse rakennusurakasta pois, jonka jälkeen hakee uusia asiakkuuksia ja tehtäviä muilta asiakkailta. Muut asiakkaat voisivat tarjota uudisrakennuksen sijaan korjausrakentamisen luonteisia töitä.

Nykyisellään yrityksen liikevaihto on 200 000 euron luokkaa. Toimeksiantajan oma näkemys on kolmen vuoden päästä nostaa alihankkijoiden määrää kahdesta kymmeneen, asiakkuuksia sen enempää rajaamatta. Tämän lisäksi yrityksen viiden vuoden suunnitelma on laajentaa toimintaa viisinkertaiseksi. Tämä on luonut toimeksiantajalle tarpeen yrityksen strategiatyön aloittamiselle, ja on osoitus toimeksiantajan kasvuhaluudesta.

4.1 Strategiatyön tavoitteet

Toimeksiantaja tavoittelee toiminnan laajentamista. Tavoiteltua kasvua varten toimeksiantaja tarvitsee kasvustrategiaa. Kasvua voi olla vaikeaa määritellä, sillä sen dynaamisen luonteen takia tulee laatia kattavat kasvua selittävät mittarit.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda pienelle rakennusalan yritykselle käytäntöön vietävä kasvustrategia. Kasvustrategia esitetään liiketoimintasuunnitelman muodossa. Kasvustrategiasta luodaan kaksi erillistä skenaariota, joiden lähtökohdat perustuvat toimeksiantajan kanssa käytyyn henkilöhaastatteluun. Strategiatyössä hyödynnetään lähtötilanteen tunnistamisessa SWOT-analyysejä ja tilinpäätösanalyysiä. Kilpailustrategian valinnalla ja toimiala-analyysillä pyritään selvittämään

yrittäjän kasvun kannalta tärkeät ydintoiminnot. Strategiatyön konkretisoimiseksi ja seurattavien mittareiden selittämiseksi strategioille luodaan Balanced Scorecardit.

Toimeksiantaja on toiminut strategian tekemisessä asiantuntijaosaajana rakennusalan toimintakentän ymmärtämisessä. Aikaisempaa strategiaa ei ole ollut käytössä, joten toimeksiantajalle luotiin yleispätevä ohjenuora toiminnan tehostamiseen. Tehdyn strategiatyön selkeyttämiseksi opinnäytetyön kasvustrategia laaditaan liiketoimintasuunnitelman muotoon.

4.1.1 Onnistuneen työn kriteerit

Kasvustrategian menestyminen riippuu kasvulle asetettujen mittareiden valitsemisesta ja valittujen tunnuslukujen kehityksestä. Siispä strategian katsotaan mittareiden osalta onnistuneen silloin, kun todetaan valittujen mittareiden olevan monipuolisia ja kattavan koko yrityksen toimintaa. Toinen onnistuneen kasvustrategian kriteeri on yrityksen ydintoimintojen tunnistamisessa. Opinnäytetyössä laadittu kasvustrategia katsotaan onnistuneeksi, kun toimeksiantajalle on luotu kaksi vaihtoehtoista ja perusteltua skenaariota yrityksen kasvusta.

Kasvustrategian tehokkuuteen tai strategian itsensä onnistumiseen ei voida opinnäytetyössä ottaa kantaa, sillä sen tietää vasta jälkikäteen strategiaa toteuttamalla. Strategiatyössä voidaan vain tehdä perusteltuja ennusteita, joiden pohjalta toimintaa kehitetään. Tästä syystä strategian toimiminen jätetään opinnäytetyön ulkopuolelle.

4.1.2 Tuotoksen toteuttamisen kuvaus

Yrityksen nykytilannetta kuvataan SWOT-analyysillä ja tilinpäätösanalyysillä. Toimiala-analyysillä pyritään kartoittamaan myös ympäröivän toimintakentän tuomat mahdollisuudet ja uhat, jotka liitetään yrityksen SWOT-analyysiin. Tarkoituksena on luoda laaja-alainen käsitys yrityksen omista vahvuuksista, taloudellisesta tilasta ja toimialan tarjoamista mahdollisuuksista yrityksen kasvuun.

Nykytilanteen ja mahdollisuuksien tunnistamisen jälkeen voidaan seuraavaksi valita kasvustrategian orientaatio. Kuten luvussa 2 esitettiin, strategian orientaatiolla tarkoitettiin uudistusta, laajenusta, tehostusta tai supistusta. Kasvustrategian orientaation osatekijänä on myös yrittäjän oma näkemys toiminnan tulevaisuudesta, joka saatiin toimeksiantajan henkilöhaastattelulla.

Kun on tunnistettu yrityksen sijoittuminen toimintakentälle, toimintakentän mahdollisuudet ja uhat, sekä yrittäjän omat vahvuudet, voidaan yritykselle luoda kasvustrategia liiketoimintasuunnitelman muotoon. Se on yksinkertainen malli, josta voidaan helposti tunnistaa liikeidea, asiakkaat, tuotteet ja palvelut, raha ja riskit. Strategian konkretisoinniksi ja toiminnan muuttamista konkreettisiksi mittareiksi kasvustrategialle laaditaan myös Balanced Scorecard.

4.2 Toimeksiantajan nykytilanne

Opinnäytetyön 2. kappaleessa käytiin läpi yrityksen kasvun edellytyksiä, jotka olivat yrittäjän sisäinen kasvuhaluukkuus ja kasvukyky, sekä toimintakentällä havaittu kasvumahdollisuus. Toimeksiantajan kunnianhimoiset kasvutavoitteet ja toimeksianto kasvustrategiasta ovat osoitukset yrittäjän sisäisestä kasvuhaluukkuudesta. Toimeksiantajan kanssa suoritettu henkilöhaastattelu yrityksen kasvusta vahvistaa tämän. Haastattelun mukaan yrittäjä itse on "laittamassa kaikki pelimerkit keskelelle", eli valmistautunut onnistumaan yritystoiminnan kasvatuksessa tai kasvustrategian epäonnistuesssa lopettamaan nykyisen toiminnan kokonaan.

Yritys on vakavaraisella pohjalla, joten välitöntä vaaraa toiminnan lakkaamisesta ei ole. Toimeksiantaja on itse tunnistanut rakennusalla toimijoita, joiden toiminta on keskittynyt enemmän työn tekemisen mukavuuksiin, kuin kestävään ja kannattavaan liiketoimintaan. Tämä osoittaa toimeksiantajan oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja kasvavaan yritystoimintaan vaadittua kasvukykyä.

Kasvun edellytysten täytyessä yrittäjän osalta voidaan alkaa luomaan yritykselle kasvustrategiaa. Kuten edellä mainittiin, kasvustrategian luominen alkaa yrityksen nykytilanteen selvittämällä. Siihen käytetään strategiatyön apuvälineenä SWOT-analyysiä ja tilinpäätösanalyysiä.

4.2.1 SWOT-analyysi

On tärkeää tunnistaa yrityksen nykytilanne suhteessa muihin toimijoihin, sekä toimintakentän tarjoamat mahdollisuudet ja uhat. Tätä varten yritykselle on laadittu SWOT-analyysi. Yrittäjän vahvuudet ja heikkoudet luotiin yhdessä toimeksiantajan kanssa henkilöhaastattelun pohjalta. Toimialan mahdollisuudet ja uhat selvitettiin luvussa 3.

<h2>Strengths</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakastyytyväisyys • Ammattipätevyys • Pitkäaikaiset verkostot • Toiminnan läpinäkyvyys • Kasvu- ja uudistushalu 	<h2>Weaknesses</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Rahoituksen saaminen • Tietotekniikkaosaaminen • Suhteellisen pienet verkostot • Vähäinen markkinointi • Pieni toimija
<h2>Opportunities</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Tehottomat yrittäjät karsiutuu alalta • Korjausrakentamisen patoutunut kysyntä 	<h2>Threats</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Pitkittynyt korkea korkotaso • Alihankkijaverkoston kasvatuksen ongelmat

Kuva 4. SWOT-analyysi (mukaillen Karlöf 2004)

Toimeksiantajan haastattelun perusteella pitkäaikaisen toiminnan kerryttämä osaaminen alalla ja hyvin hoidetut asiakassuhteet ovat jokapäiväisen toiminnan kulmakiviä. Asiakkaiden tyytyväisyys on ollut erityisen tärkeää. Hyvät asiakassuhteet ja pitkäaikaisten verkostojen ylläpito näkyy toista vuosikymmentä vanhojen asiakkaiden muodossa. Yrittäjällä itsellään on myös erittäin vahva kasvun ja uudistuksen halu, joten oma motivaatio kasvuun ja kehitykseen ovat myös vahvuuksina yritystoiminnassa. Toiminnan läpinäkyvyys tehtyjen raporttien ja selkeiden prosessien muodossa ovat toimeksiantajan mielestä erikoisuus rakennusalalla.

Heikkouksiksi toimeksiantaja asettaa itselleen mahdollisuutensa toiminnan rahalliseen panostukseen. Yrityksen varallisuutta käsitteleviä tunnuslukuja käsitellään myöhemmin. Muita heikkouksia toimeksiantaja kertoo olevan verkostojen pieni koko suhteessa alan isompiin toimijoihin. Yksinyrittäjänä toimiessa pitää usein valita suoritettavan työn ja uusien verkostojen välillä. Heikko

tietotekninen osaaminen ja vähäinen markkinointi ovat osaltaan hidastaneet tunnettuuden kasvua. Näitä osa-alueita toimeksiantaja on alkanutkin jo itsenäisesti parantamaan, esimerkiksi markkinointisuunnitelman ja omien nettisivujen muodossa.

Toimintakentällä on tällä hetkellä uudisrakennuksen puolella erittäin hankalaa, joka tarkoittaa sitä, että toiminnan laajentaminen uudisrakennuksen puolelle on lähes mahdotonta. Kasvanut korkotaso ja rakennusalan tämänhetkinen riskisyys osaltaan asettavat haasteita esimerkiksi yrityslainojen saamiselle. Yhdeksi ongelmaksi laajentumisessa saattaa kehkeytyä myös alihankkijaverkoston kasvattaminen. Alalla on useita isompia yrityksiä, joilla on tarjolla vakaampia työpaikkoja. Tässä korostuu myös pienen yrittäjän heikkoudet. Suuret määrät konkurssreja rakennusosalalla ajavat työntekijöitä työttömäksi, joka voi näyttäytyä parhaimmillaan työnhakijoiden suurina määrinä, mutta pahimmillaan pysyvänä poistumisena rakennusosalta.

Toimialan mahdollisuudet näkyvät lisääntyneenä työntekijöiden tarjontana ja korjausrakentamisen patoutuneena kysyntänä. Työttömyys rakennusosalalla mahdollistaa työvoiman kasvaneen saatavuuden, joka parantaa toimeksiantajan mahdollisuuksia kasvattaa omaa alihankkijaverkostoaan. Siirtyminen korjausrakennuksen puolelle ja asiakkaiden hankkiminen korjausrakentamisen puolelta voisi olla luontainen siirtymä tyrehtyvän uudisrakennuksen ja pakkautuvan korjausrakennustarpeen takia. Mikäli yrittäjä itse noudattaa tiettyä varovaisuutta tavoitellessaan kasvua, voi rakennusalan heikko tilanne osoittautua vahvuudeksi pitkällä tähtäimellä. Haastattelussa tuli toimintakenttäänalyysiä mukaileva huomio ilmi, että epävakaa pohjalla olevia yrityksiä on mennyt konkurssiin, joten toimintakentän kilpailu vähenee. Tämä puolestaan voi johtaa kasvaneisiin tuottoihin ja luovat toimintaympäristölle kasvumahdollisuuden. Tällöin kaikki kasvavan yrityksen ehdot täyttyvät.

4.2.2 Tilinpäätösanalyysi ja tunnusluvut

Toimeksiantaja on toimittanut opinnäytetyötä varten yrityksen ensimmäisen tilikauden tilinpäätöksen (Liite 1). Tilinpäätöksestä voidaan tarkastella tunnuslukuja liittyen esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Koska kyseessä on yrityksen ensimmäinen tilikausi, vertailutietoja edellisestä vuoteen ei ole saatavilla. Vertailutietojen puutteen takia tilinpäätösanalyysistä ei käy ilmi toiminnan kehittyminen aikaisempien vuosien aikana. Analyysi kuitenkin valaisee yrityksen nykytilannetta pidemmän alalla toimimisen jakson jälkeen ja asettaa seurattavat mittarit tulevaisuuden toimintaan.

Analysoitaviksi tunnusluvuiksi valitaan ne mittarit, jotka kuvaavat olennaisesti yrityksen nykytilaa, ja ne, joiden avulla seurataan kasvavan yrityksen kehitystä. Parkkosen (2018) mukaan olennaiset tunnusluvut vaihtelevat myös rakennusalan eri toimijoiden välillä, joten tärkeintä on oman

organisaation tunnuslukujen laatiminen ja seuraaminen, sekä poikkeustilanteiden havainnointi ja korjaaminen.

Yrityksen taloudellista nykytilaa on syytä tarkastella sen vakavaraisuuden ja kannattavuuden näkökulmista. Luvussa 2 todettiin, että kasvavan yrityksen mitattu kasvu riippuu käytetyistä kasvun mittareista. Tunnusluvut eivät yksinään riitä mittaamaan tarpeeksi tarkasti dynaamista kasvua, vaan niitä tulee soveltaa laaja-alaisesti strategiatyössä. Nykytilanteen tarkasteluun valikoitui seuraavat tunnusluvut:

- Omavaraisuusaste – Omavaraisuuden tulisi olla noin 30 ja 50 prosentin välillä. Tämä osaltaan helpottaa rahoitusneuvotteluja vieraan pääoman osalta. Lainanantaja tarkkailee yrityksen omavaraisuusastetta ja voi katsoa huonoa omavaraisuusastetta esteenä lainan antamiselle. (Pietilä 2022)
- Käyttökateprosentti – Käyttökatteella mitataan yrityksen tulosta ennen verojen, korkomenojen ja poistojen vaikutusta (Osuuspankki 2024). Tunnusluvulla voidaan helposti seurata, kuinka paljon yrityksen toiminnasta jää varoja yritykseen. Käyttökateprosenttia kasvattamalla yritys voi kerätä yritykseen varallisuutta, joka puolestaan parantaa omavaraisuusastetta.
- Quick ratio – Quick ratio kuvaa yrityksen maksuvalmiutta ja on rakennusalaalla yleinen käyttö-pääoman seurantaan käytetty tunnusluku (Parkkonen 2018). Tunnusluvusta nähdään, kuinka hyvin yritys pystyy maksamaan lyhytaikaiset velkansa nykyisistä rahavaroista. Tunnusluku on hyvällä tasolla, kun quick ratio on yli yhden (Osuuspankki 2024).
- Liikevaihdon kasvu-% – Mittari itsessään kuvastaa toiminnan kokoa. Henkilöhaastattelussa toimeksiantajan kanssa kävi kuitenkin ilmi, että rakennustoiminnan suurehko kustannukset voivat kasvattaa liikevaihtoa paljonkin, ilman että se tarkoittaa onnistunutta kasvua. Mittari tarvitsee teoriankin mukaan muita mittareita tuekseen. Koska kyseessä on osakeyhtiön ensimmäinen tilikausi, eikä vertailutietoja ole, mittari kuvastaa vasta tulevaisuuden kehitystä.
- Tulos – Tulos on yksi tärkeimmistä seurattavista tunnusluvuista, sillä se kertoo suoraan, kuinka paljon toiminnasta saa rahaa. Tuloskaan ei kuitenkaan kelpaa yksin kasvun tai kannattavuuden mittariksi, sillä sitä saattaa vääristää esimerkiksi tehdyt investoinnit (Pietilä 2022).
- Alihankkijoiden lukumäärä – Toimeksiantaja ei henkilöhaastattelun mukaisesti itse aio palkata työntekijöitä, vaan tukeutuu alalle tyypillisesti alihankkijoihin. Yksi toimeksiantajan tavoitteista oli kasvattaa alihankkijoiden lukumäärää kahdesta kymmeneen, joten se valitaan myös yhdeksi seurattavaksi mittariksi.

Seuraamalla kokonaisvaltaisesti valittuja mittareita yritys pystyy helposti arvioimaan omaa nykytilannettaan kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden näkökulmista. Tunnuslukujen kehityksellä taas voidaan tulkita toivotun kasvun edistymistä. Näistä tunnusluvuista puuttuu luvussa 2 esitetyistä mittareista esimerkiksi henkilöstön määrä, joka on korvattu alihankkijoiden

lukumäärällä. Toimeksiantajan haastattelun perusteella toiminnassa hyödynnetään lähtökohtaisesti alihankkijaverkostoja työntekijöiden palkkaamisen sijaan. Hyvä alihankkijaverkosto edesauttaa useamman urakan aloittamista samanaikaisesti ja kyseisten urakoiden läpimenoaikoja. Pääasialliset syyt tähän liittyvät palkkaamisen ja irtisanomisen haastavuuteen.

Liitteessä 2 on käyty läpi tunnuslukuja toimeksiantajan tilinpäätöksen pohjalta. Tästä huomaamme, että omavaraisuusasteen kasvattaminen on yksi toiminnan kehityskohteista. Yrityksen korkeampi omavaraisuusaste tarkoittaa parempaa kykyä kestää tulevaisuuden tappioita ja matalasuhdanteita. Kuten kappaleessa 3.3 todettiin, laskusuhdanne saattaa kestää odotettua pidempään, joten yrittäjän tulee kiinnittää huomiota vakavaraisuuteen. Yrityksen käyttökateprosenttia nostamalla yritys lisää omavaraisuusastettaan, kun yrityksen kasvanut tulos jää yrityksen omaksi pääomaksi. Yrityksen quick ratio on kuitenkin erinomaisella tasolla, joka viittaa hyvää kykyä vastata äkillisiin menoihin. Yritys on hyvällä taloudellisella pohjalla, joten sen on mahdollista tähdätä nopeaankin kasvuun.

Nykytilanteen tarkastelu talouden tunnuslukujen näkökulmasta antaa myös seurattavat tunnusluvut kasvustrategian onnistumisen seurantaan tulevaisuudessa. Tunnusluvut liitetään Balanced Scorecardeihin helpottamaan kasvussa käytettyjen mittareiden tunnistamista.

4.2.3 Kasvustrategian orientaatiot

Luvun 2 mukaisesti pienyritysten toiminnan koon takia nopean kasvun tavoittelu on tärkeää. Epävakaassa toimintaympäristössä toimiessa nopean kasvun lisäksi kasvun hallinta on erittäin merkittävä osa kasvua. Koska tähdätään nopeaan kasvuun, tulee toiminnassa keskittyä markkinakanavien kehitykseen ja strategisten yhteistyökumppaneiden ja verkostoiden perustamiseen. Nopean kasvun tukena kasvun hallintaa edesauttaa valittujen kasvun mittareiden säännöllistä seuraamista ja poikkeustilanteisiin puuttumista.

Nopean kasvun tavoittelu osaltaan asettaa myös riskejä. Koska pitkittynyt laskusuhdanne aiheuttaa osaltaan riskejä luottotappioihin, on yrittäjän syytä keskittyä myös pitkittyneiden saatavien aktiiviseen perintään. Toimeksiantaja voi myös vaikuttaa luottotappioiden ilmenemisen todennäköisyyteen jo asiakashankinnan vaiheessa. Vakavaraisten asiakkaiden valitseminen pienentää luottotappioiden riskiä.

Maksuvalmiuden ja omavaraisuusasteen ylläpidon tärkeys korostuu nopean kasvun tavoittelussa. Kassanhallinnalla ja yrityksen omavaraisuuden ylläpitämisellä valmistaudutaan kasvun mahdollisesti aiheuttamiin äkillisiin kuluihin. Yrityksen nykyinen kulurakenne kuitenkin koostuu ulkoistetun työn kustannuksista ja ajoneuvokuluista, joten ilman suurempia hankintoja tai yksityisottoja yrityksen hyvä maksuvalmius pysyy ennallaan.

Henkilöhaastattelujen pohjalta nykyisen toiminnan osalta toiminnan supistaminen tai tehostaminen eivät sovi lähtökohdiksi kasvustrategioille. Nykyinen toiminta on jo tehostettu äärimmilleen, sillä toimintaa harjoitetaan omasta autotallista ja supistaminen ei edesauttaisi toimeksiantajan tavoitetta siirtyä suoritettavasta työstä johtotehtäviin.

Jäljelle kasvustrategioiden orientaatioiksi jäävät toiminnan uudistaminen ja laajentaminen. Näistä kahdesta kasvustrategian lähtökohdasta luodaan perusta yrityksen käytäntöön vietävälle kasvustrategialle.

4.3 Käytäntöön vietävä kasvustrategia

Toimeksiantajan oma visio olisi kolmen vuoden päästä ylläpitää kymmenen alihankkijan verkostoa ja toiminta olisi laajentunut yritysmyyntiin lisäksi myös myyntiksi suoraan kuluttajalle. Tavoittaakseen viisinkertaisen tuloksen viiden vuoden aikana toimeksiantajan tulee kaksinkertaistaa toimintansa kahdesti valitussa aikahorisontissa. Koska rakennusala on edelleen epävarmaa, valitaan aikahorisontiksi lyhyempi, kolme vuoden aikajänne. Kasvustrategian tavoitteet sovitetaan sen mukaiseksi.

Kasvustrategian tavoitteiksi tulee siis kolmen vuoden aikana alihankkijaverkostojen lisääminen kahdesta kymmeneen ja tuloksen kasvattaminen kolminkertaiseksi. Tulos valittiin seurattavaksi mittariksi, sillä se pätee molempiin skenaarioihin, ja se on helposti ymmärrettävä talouden tunnusluku.

Käytäntöön vietävä kasvustrategia laaditaan liiketoimintasuunnitelman muotoon. Se on helppoluokainen lista, josta käy nopeasti ilmi yrityksen liikeidea, asiakkaat, tuotteet ja palvelut, rahan tulovirrat ja riskit.

4.3.1 Uudistusstrategia

Toimintaa uudistaessa pyritään valtaamaan uusia asiakkaita ja markkina-alueita kehittämällä uusia tuotteita tai palveluita. Toimeksiantajalla oli itsellään antaa tähän ajatuksia esimerkiksi siirtymällä uudisrakennuksesta korjausrakentamisen puolelle ja samalla myymällä keittiöitä ja mahdollisesti niiden asennuksia. Toimeksiantaja joutuu luomaan uusien strategisten yhteistyökumppaneiden lisäksi kokonaan uusia, myyntiin ja markkinointiin perustuvia verkostoja. Toimintaa uudistamalla voidaan välttää epävarman rakennusalan pitkittyneen korkotason jatkuminen. Toiminnan siirtämistä myyntityön puolelle vältetään myös rakennusalan työvoiman pysyvän poistumisen riski.

Ensimmäiseksi skenaarioksi valitaan toiminnan uudistus myyntityön suuntaan. Kilpailukyvyyn varmistamiseen ei lähdetä uusien innovaatioiden kautta, vaan ennemmin etsimällä uusia markkinoille

tuotavia tuotteita. Korjausrakentamisesta siirrytään myyntipainotteisempaan työskentelyyn, eli keittiöiden myyntiin. Toimeksiantajan tulisi myös kappaleen 2.3 mukaisesti investoida myyntityön konsultointipalveluihin strategiatyöskentelyn tueksi ja laatimaan myyntisuunnitelmaa. Konsulttiyritys olisi esimerkki ensimmäisestä strategisesta yhteistyökumppanista.

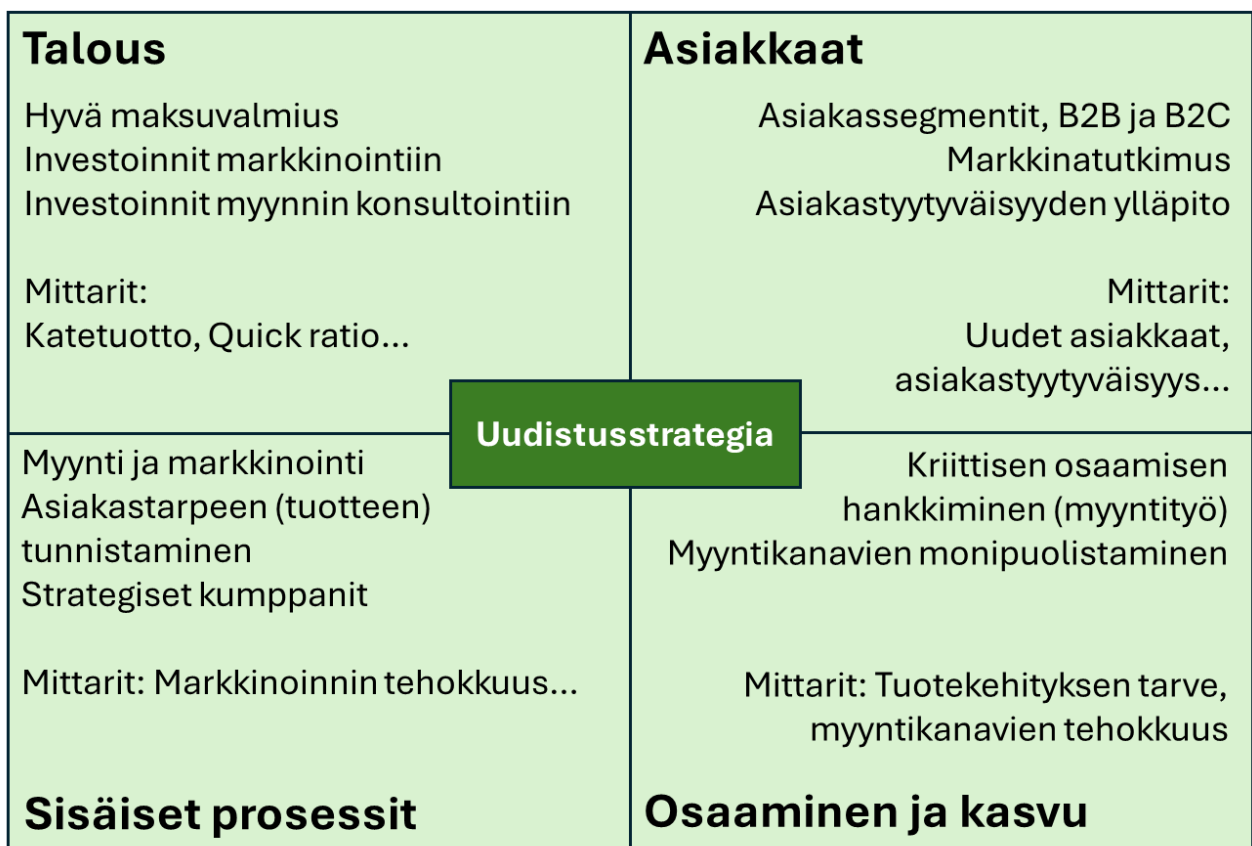
- Liikeidea – Uudistusstrategian osalta liikeideana on keittiökalusteiden myynti ja asentaminen. Tämä taas vaatii vahvaa panosta ja sitoutumista asiakaspalvelun ja myynnin kehitystoimintaan. Tehdyt aineelliset ja aineettomat investoinnit saattavat johtaa myös nykyisen toiminnan lakkauttamiseen. Uudistuksella kuitenkin panostetaan toimeksiantajan vahvuuksiin asiakaslähtöisenä ja uudistushaluisena yrittäjänä. Uudistaessa toimintaa myyntityön puolelle ydinprosessit siirtyvät uudisrakennustoiminnasta ja alihankkijoiden työnvälityksestä myynnin ja markkinoinnin suuntaan.
- Asiakkaat – Olemassa olevia verkostoja toimeksiantaja voi hyödyntää esimerkiksi yritysmyyntin osalta. Kuitenkin yritys joutuu laajentamaan asiakassegmenttiään yritysmyyntin puolelta myös myynniksi suoraan asiakkaalle. Asiakkaat tavoitetaan nettisivujen kautta ja puhelinmyynnin avulla.
- Tuotteet ja palvelut – Yrityksen tarjoama palvelu on keittiökalusteiden myyntiin ja asennukseen. Tuotteella pyritään tarjoamaan laadukkaampia vaihtoehtoja keittiöille, jotka ovat nykyisellään keuhkoja, kalliita tai vaikeasti asennettavia. Tuote- ja palvelukehityksen osalta toimeksiantajan tulisi keskittyä myytävän tuotteen etsimiseen ja markkinointiin.
- Raha – Yrityksen rahavirta tulee myyntityöstä, jonka tukena on asennuksesta saadut tuotot. Resurssien uudelleen allokointi luo uusia markkinoita ja mahdollisuuksia lyhytaikaisten tuotteiden sijaan.
- Riskit – Uhkat toiminnan uudistamisessa ovat ne, että nykyisen ammattiosaamisen ja verkostojen hyödyntäminen myyntityössä voi olla ajoittain vaikeaa. Nykyiset asiakassuhteet kärsivät toiminnan asteittaisesta siirtymisestä uudis- ja korjausrakennuspuolelta myyntityöhön ja vanhat rakentamiseen perustuneet asiakassuhteet karsiutuvat pois. Näihin riskeihin toimeksiantaja vastaa uusasiakashankinnalla ja myymällä keittiöitä ja asennuksia olemassa oleville yritysasiakasverkostoilleen.

Ydintoimintojen siirtyessä uudis- ja korjausrakennuksesta myyntityöhön, toimeksiantajan siirtyminen pois suoritettavasta rakennustyöstä tapahtuu lähes itsestään. Toimeksiantaja voi itse keskittyä myyntityöhön, sekä tuotteiden ja palveluiden kehitykseen ulkoistaen myynnin ohella tehtävät asennustyöt kokonaan alihankkijoille. Myyntityön puolella käyttökattteen sijaan seurattaisiin myyntikattetta, jolla voidaan seurata tuoteryhmäkohtaista kannattavuutta. Kattteen seuraamisen ohella voidaan seurata liikevaihdon kasvua, vaikka liikevaihdon kasvatus ei vielä itsessään tarkoita

yrittötoiminnan kasvua, kuten henkilöhaastattelussakin tuli ilmi. Hyvän Quick Ration ylläpito luo turvaa äkillisten kulujen hoitoon.

Seurattaviksi mittareiksi uudistusstrategialle määrätty liikevaihdon kasvu, tuloksen kasvu, uusien asiakkaiden määrä, asiakastytyvyisyys ja alihankkijoiden määrä. Mittareilla voidaan seurata yrityksen taloudellista kasvua, työn laatua ja työntekijöiden määrää. Näillä mittareilla yrittäjä voi myös tarkastella omiin tavoitteisiinsa pääsyä. Mittareilla voidaan myös tunnistaa toiminnan ongelmakohdat, joihin toimeksiantajan tulee puuttua.

Toimeksiantajan henkilöhaastattelussa tuli ilmi, että yrittäjä itse opiskelee tällä hetkellä myynnin ja markkinoinnin alaa. Käynnissä oleva koulutus, yrittäjän kasvu- ja uudistushalu, sekä tehdyt analyysit osoittavat skenaarion mahdolliseksi. Siirtyminen, edes asteittain, myyntityön puolelle voisi avata yrittäjälle uusia markkinoita ja asiakkuuksia, joilla voidaan välttää rakennusalan vielä toistaiseksi jatkuvat ongelmat. Siirtyminen myyntityöhön voi kuitenkin tarkoittaa nykyisestä toiminnasta asteittain luopumista.



Kuva 5 Balanced Scorecard uudistusstrategialle

4.3.2 Laajennusstrategia

Kuten luvussa 3.3 todettiin, korjausrakentamisen tarve ei poistu korjaamatta, vaan se patoutuu. Toinen strateginen vaihtoehto onkin laajentaa nykyistä toimintaa. Kasvatetaan nykyistä, hyvälläkin mallilla, olevaa asiakaskuntaa ja alihankkijaverkostoa. Tähän toimeksiantajalta vaaditaan resursien sijoittamista hyvien alihankkijoiden etsimiseen ja rohkeaa siirtymistä uudisrakennuksen puolelta korjausrakentamiseen. Henkilöhaastattelun perusteella vaiheittainen siirtyminen korjausrakentamisen puolelle olisi mahdollista, josta löytyisi myös parempia katteita.

Laajentuessa yrittäjän tulee keskittyä asiakasverkostojen laajennukseen, markkinointiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon. Nykyisten ydinprosessien osalta toimeksiantajan tulisi karsia itse tekemäänsä suoritettavaa työtä ja panostaa rakennusurakoiden kilpailutukseen ja alihankkijoiden työnvälitykseen. Tällöin toimeksiantajalla olisi mahdollisuus keskittyä markkinoinnin ja hankkeiden etsimisen sijaan kilpailutukseen ja alihankkijaverkostojen kasvattamiseen. Yrittäjän tulee siis itse siirtyä asteittain suorittavasta työstä pelkästään hallinnollisiin tehtäviin. Vaikka riskinä on kappaleen 3.3 mukaan työvoiman pysyvä poistuminen alalta, voi yrittäjä mahdollisesti käyttää tilaisuuden hyväkseen ja luoda uusia alihankkijaverkostoja.

- Liikeidea – Liikeideana on tuottaa uudisrakennuksen ja korjausrakennuksen palveluita yrityksille ja suoraan kuluttajalle. Liikeidea pysyy laajennusstrategiassa pitkälti samana, jonka lisäksi pyritään lisäämään toimintaan korjausrakentamisen mahdollisuudet. Tässä tukeudutaan toimialan mahdollisuuksiin, eli tehottomien rakennusyriyten poistumiseen alalta ja patoutuneeseen korjausrakentamisen kysyntään.
- Asiakkaat – Ydinasiakkaat ovat yritykset ja kuluttajat. Asiakaskuntaa laajennetaan siis nykyisen yritysmyyntin osalta myös kuluttajamyyntin puolelle. Uusasiakashankintaan tulee panostaa nykyistä enemmän. Asiakashankintaan tulee hyödyntää yrityksen kehittyviä nettisivuja.
- Tuotteet ja palvelut – Yrityksen myytävä palvelu on uudisrakennuksen ja korjausrakentamisen palvelut. Toimintaa ja tehdyn työn laatua tehostamalla voidaan vastata toiminnan vaatimaan kehitystyöhön.
- Raha – Yrityksen rahavirrat tulevat tehtyjen rakennus- ja korjausrakennushankkeiden tekemisestä. Yrityksen kulurakenne nykyisellään koostuu tehdyn työn kustannuksista, joten skaalautuminen ei vaadi suurta taloudellista panostusta. Tavoitteen saavuttaminen tarkoittaisi tehdyn työn tuplaamista vuosittain.
- Riskit – Toiminnan laajennuksen uhkat ovat rakennusalan työvoiman pysyvä poistuminen alalta, pitkittynyt korkotaso ja rahoituksen vaikea saanti ja oman tunnettuuden hidas kasvu.

Näitä toimeksiantaja voi välttää pitämällä huolta nykyisistä asiakassuhteista ja nykyisestä, voitollisesta, toiminnasta. Nykyisen toiminnan pohjalta on hyvä lähteä laajentamaan, sillä nykyisellään yrityksen hyvä maksuvalmius ja olemassa olevat alihankkija- ja asiakasverkot takaavat hyvän perustason yritystoiminnalle.

Toimeksiantajan siirtyminen suoritettavasta rakennustyöstä hallinnollisiin tehtäviin tapahtuu toiminnan kasvaessa suuremmaksi. Siirtymistä johtotehtäviin edellyttää kasvustrategian asettamiin tavoitteisiin pääsy. Tämä tarkoittanee kolmen vuoden aikajänteellä 75 % vuosittaista liikevaihdon kasvua ja alihankkijoiden kaksinkertaistamista.

Seurattaviksi mittareiksi laajennusstrategialle määräytyy liikevaihdon kasvu, tuloksen kasvu, omavaraisuusaste, uusien asiakkaiden määrä, asiakastyytyväisyys ja alihankkijoiden määrä. Mittareilla voidaan seurata yrityksen taloudellista kasvua, työn laatua ja työntekijöiden määrää. Näillä mittareilla yrittäjä voi myös tarkastella omiin tavoitteisiinsa pääsyä. Mittareilla voidaan myös tunnistaa toiminnan ongelmakohdat, joihin toimeksiantajan tulee puuttua.

Toimeksiantajan olemassa olevat verkostot ja hyödyntämättömät verkostot ja resurssit tekevät toiminnan laajentamisesta mahdollisen skenaarion. Tunnuslukuista päätellen yrityksellä on rahkeita käyttää rahallista pääomaa toiminnan laajentamisen investointeihin, ilman, että maksuvalmius kärsii merkittävästi. Toimialalla tunnistettu kasvumahdollisuus, toimeksiantajan kasvuhalu ja -kyky osaltaan luovat edellytykset toiminnan laajentamisen onnistumiselle.



Kuva 6 Balanced Scorecard laajennusstrategialle.

5 Pohdinta

Toimeksiantajalle luotiin onnistuneesti kaksi realistista vaihtoehtoista kasvustrategian skenaariota käyttäen muutamaa erilaista strategiatyön mallia ja apuvälinettä. Tehty strategiatyö on tehty johdonmukaisesti ja strategiatyön onnistumisen seuranta on tehty helpoksi. Laaditun teoriaosuuden mukaisesti strategiatyötä on helppo jatkaa.

Toimeksiantajan asettamina tavoitteita oli siirtymistä johtotehtäviin, liiketoiminnan viisinkertaistaminen ja alihankkijoiden kasvattaminen kahdesta kymmeneen. Mielestäni laaditut skenaariot vastaavat toimeksiantajan asettamia tavoitteita siirtyä suorittavasta työstä johtotehtäviin. Työn tavoitteena oli myös laatia koko toimintaa kuvaava mittaristo, jolla seurata kasvun edistymistä, ja mielestäni siihen tavoitteeseen päästiin.

Jatkotutkimukseksi voisin esittää laaditun strategiatyön toimivuutta, sillä se rajattiin ulos tästä opinnäytetyöstä. Jatkotutkimukselle aihetta voisi löytyä myös rakennusalan elvyttämisen keinoista ja sen vaikutuksesta Suomen taloustilanteeseen. Opinnäytetyön aikana tuli ilmi, että rakennusalan ongelmat näkyvät hyvin selvästi Suomen talouden muutoksissa. Tutkivalle opinnäytetyölle voisi löytyä aihetta myös PK-yrittäjien strategiaosaamisesta ja ehkäpä vaikutuksesta yrityksen toiminnan kehitykseen tai konkurssialttiuteen.

Opinnäytetyöprosessi itsessään on tullut työn aikana tutuksi. Aluksi kolmen kuukauden rupeama ja oppimisen mittarina pidettävää työtä oli hankala lähteä työstämään, mutta sen aloitettua itse prosessikin on alkanut selventymään. Hakalan ”Hyvä, parempi, valmis” -opinnäyteopas oli erinomainen lähtökohta itse prosessiin tutustumiselle. Prosessin todelliset ajalliset vaatimukset ja henkiset taakat tulivat kuitenkin tutuksi vasta kirjoittaessa.

Prosessi on viime kädessä heilurimaista edestakaista työskentelyä. Kirjoitetaan vähän, syvennyttään aiheeseen, kirjoitetaan lisää, löydetään uusia näkökulmia, korjataan kirjoitettua. Tässä tulee esille opinnäytetyön ajalliset vaatimukset. Ilman riittävää työstämisen ja tehdyn työn reflektoinnin vuorottelua opinnäytetyö jää pintapuoliseksi ja lopputuloksessa paistaa vajavainen perehtyminen. Prosessin aikana olisi tullut hyödyntää enemmän ulkopuolisten, kuten ystävien tai opinnäytetyöohjaajan palautetta jo tehdystä työstä.

Lähteet

- Ala-Risku, J., 2021. Tilinpäätösanalyysi paljastaa yrityksen arvonluontikapasiteetin. Luettavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/tilinpaatosanalyysi-paljastaa-arvonluontikapasiteetin/>.
Luettu: 18.5.2024
- Ecom Oy 2023. Rakennusalan ominaispiirteet ja tulevaisuudennäkymät Suomessa. Luettavissa: <https://www.ecom.fi/ajankohtaista/rakennusala/#lama>. Luettu 5.5.2024.
- Heinonen, J. 2005. Kasvun olemus ja reitit: fokuksessa pk-yritykset. Kirjapaino Esa Print Tampere. Tampere.
- Hiilamo, E. 2023. Energiakriisi on ollut ”ennennäkemätön shokki” ja se tulee hyvin kalliiksi, sanoo professori – talousvaikutukset näkyvät kunnolla tänä vuonna. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20010204>. Luettu: 6.5.2024
- Kaplan, R., Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. 2. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, R., Norton, D. 2006. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts. E-kirja. Luettu; 10.5.2024.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Prima Oy. Helsinki
- Kärkkäinen, A. 2022. Taloyhtiölainojen sääntely ja Fivan suositus kiristävät asuntomarkkinoita ja Suomen taloutta. Luettavissa: <https://rt.fi/2022/06/taloyhtiolainojen-saantely-ja-fivan-suositus-kiristavat-asuntomarkkinoita-ja-suomen-taloutta/>. Luettu: 5.5.2024.
- Kärkkäinen, A. 2023. Asuntorakentamista ja kiinteistöjä koskevaa tuoretta sääntelyä ja selvityksiä. Luettavissa: <https://rt.fi/2023/02/asuntorakentamista-ja-kiinteistoja-koskevaa-tuoretta-saantelya-ja-selvityksia/>. Luettu: 5.5.2024
- Lamassaari, J. 2024. Noin 600 rakennusalan konkurssia Suomessa vuonna 2023 – Suurimman liikevaihto 115 miljoonaa. Otavamedia Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://rakennusmaailma.fi/noin-600-rakennusalan-konkurssia-suomessa-vuonna-2023-suurimman-liikevaihto-115-miljoonaa/>. Luettu 5.5.2024
- Osuuspankki 2024. Seuraa ainakin näitä yrityksen talouden tunnuslukuja. Luettavissa: <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/taloudenhallinnan-abc/talouden-tunnusluvut>. Luettu 9.5.2024

Parkkonen 2018. Rakennusalan tunnusluvut talouden seurannan työvälineenä. Luettavissa: <https://www.azets.fi/blogi/rakennusalan-talouden-tunnusluvut/>. Luettu 9.5.2024.

Pietilä, R. 2022. Kasvuyrityksen talouden tunnusluvut – mihin tulee kiinnittää huomiota. Luettavissa: <https://yritystehdas.fi/blogi/kasvuyrityksen-talouden-tunnusluvut-mihin-tulee-kiinnittaa-huomiota>. Luettu 9.5.2024

Rakennusteollisuus RT Ry 2024. Rakentamisen yhteiskunnalliset vaikutukset. Luettavissa: <https://rt.fi/tietoa-alasta/tilastot-ja-suhdanteet/rakentamisen-yhteiskunnalliset-vaikutukset/>. Luettu: 6.5.2024

Rehn 2022. Rahapolitiikka kiristyy inflaation vakauttamiseksi tavoitteeseensa – energiakriisin hallinta avainasemassa. Luettavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/tiedotteet/2022/rahapolitiikka-kiristyy-inflaation-vakauttamiseksi-tavoitteeseensa--energiakriisin-hallinta-avainasemassa/>. Luettu 6.5.2024.

Silvo, A., Lindblad, A., Viertola, H. 2023. Korkojen nousu hidastaa inflaatiota ja talouskasvua Suomessa. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2023/6/vaihtoehtoislaskelma-korkojen-nousu-hidastaa-inflaatiota-ja-taloukasvua-suomessa/>. Luettu 6.5.2024

Suomen Pankki 2022. Sota taittaa talouden toipumisen. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2022/2/sota-taittaa-talouden-toipumisen/>. Luettu: 6.5.2024

Suomen Pankki 2024a. Euroopan keskuspankin ohjauskorko ja 12 kuukauden euribor. Luettavissa: https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/korot/kuviot/korot_kuviot/euribor_ekpohj_kk_chrt_fi/. Luettu 6.5.2024

Suomen Pankki 2024b. Tukevasta taantumasta kohti kasvua. Luettavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2024/artikkelit/tukevasta-taantumasta-kohti-kasvua/>. Luettu 6.5.2024

Tilastokeskus 2024. Käsitteiden määritelmiä. Luettavissa: https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html#:~:text=Pienet%20ja%20keskisuuret%20yritykset%20%28PK-yritykset%29%20m%C3%A4ritell%C3%A4n%20yrityksiksi%2C%20joiden,eu-roa%20ja%20jotka%20t%C3%A4ytt%C3%A4v%C3%A4t%20alla%20m%C3%A4ritelyn%20perusteen%20riippumattomuudesta.. Luettu. 6.5.2024

Toivola, T., Tornikoski, E., Tuomi, L., Varamäki, E., Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. 1.–2. painos. Puheenvuoroja 1/2008. Edita Helsinki. Helsinki.

Vihmo, J. 2024. Rakennusteollisuus suhdannekatsaus kevät 2024. Luettavissa: https://rt.fi/wp-content/uploads/2024/03/RT_suhdannekatsaus-kevat-2024.pdf. Luettu: 4.5.2024.

Yrittäjät 2024. Liiketoimintasuunnitelma. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>. Luettu 18.5.2024.

Liitteet

Liite 1. Tee-Mun Remontti Oy tilinpäätös

| Tee-Mun Remontti Oy

TILINPÄÄTÖS

1.4.2023 - 31.3.2024

Tilinpäätös on säilytettävä 31.3.2034 asti.

Osoite

Y-tunnus
Kotipaikka

Pilventie 40
05840 Hyvinkää
3350797-5
Hyvinkää

Tee-Mun Remontti Oy
Y-tunnus 3350797-5

Tasekirja
31.3.2024

Sisällys

TULOSLASKELMA	1
TASE	2
LIITETIEDOT	4
LUETTELO KÄYTETYISTÄ KIRJANPITOKIRJOISTA	6
TOSITELAJIT JA SÄILYTTÄMISTAPA	6
TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUS	7

Tee-Mun Remontti Oy
Y-tunnus 3350797-5

Tasekirja
31.3.2024

TULOSLASKELMA

1.4.2023 - 31.3.2024

LIKEVAIHTO	207.327,21
Materiaalit ja palvelut	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	
Ostot tilikauden aikana	-17.955,89
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä	-17.955,89
Ulkopuoliset palvelut	-82.000,85
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-99.956,74
Henkilöstökulut	
Palkat ja palkkiot	-42.616,27
Henkilösivukulut	
Eläkekulut	-3.874,56
Muut henkilösivukulut	-3.137,88
Henkilösivukulut yhteensä	-7.012,44
Henkilöstökulut yhteensä	-49.628,71
Poistot ja arvonalentumiset	
Suunnitelman mukaiset poistot	-3.854,63
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	-3.854,63
Liiketoiminnan muut kulut	-38.175,62
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	15.711,51
Rahoitustuotot ja -kulut	
Muut korko- ja rahoitustuotot	
Muilta	7,46
Muut korko- ja rahoitustuotot yhteensä	7,46
Korkokulut ja muut rahoituskulut	
Muille	-169,40
Korkokulut ja muut rahoituskulut yhteensä	-169,40
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-161,94
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	15.549,57
Tuloverot yhteensä	-3.109,91
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	12.439,66

Tee-Mun Remontti Oy
Y-tunnus 3350797-5

Tasekirja
31.3.2024

TASE**31.3.2024**

V a s t a a v a a

PYSYVÄT VASTAAVAT	
Aineelliset hyödykkeet	
Koneet ja kalusto	3.854,62
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	<u>3.854,62</u>
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	3.854,62
VAIHTUVAT VASTAAVAT	
Lyhytaikaiset saamiset	
Myyntisaamiset	22.680,92
Muut saamiset	485,67
Lyhytaikaiset saamiset yhteensä	23.166,59
Rahat ja pankkisaamiset	<u>33.495,45</u>
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	<u>56.662,04</u>
V a s t a a v a a yhteensä	<u><u>60.516,66</u></u>

LIITETIEDOT

Tieto tilinpäätöksen laatimisessa käytetystä säännöstöstä

Tilinpäätöksen laatimisessa on noudatettu pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista annetun asetuksen (PMA) pienyrittysäännöstöä.

Tilinpäätöksen laatimisperiaatteet

Arvostusperiaatteet ja -menetelmät

Koneisiin ja kalustoon kirjatut hankinnat poistetaan EVL:n mukaisin 25 %:n menojäätöspöistoin. Vuosina 2020–2025 koneisiin ja kalustoon tehdyt hankinnat poistetaan enintään kaksikertaisin poistoin koneiden, kaluston ja muun niihin verrattavan irtaimen käyttöomaisuuden korotetuista poistoista verovuosina 2020–2025 annetun lain mukaan.

Vähäarvoiset hyödykkeet sekä hyödykkeet, joiden todennäköinen taloudellinen käyttöaika on enintään kolme vuotta, on kirjattu tilikauden kuluksi.

Tilikauden jälkeiset olennaiset tapahtumat

Yhtiön tiedossa ei ole tilikauden jälkeisiä olennaisia tapahtumia.

Henkilöstö

Tilikaudella yhtiön palveluksessa oli 1 henkilö.

Tilinpäätöstiedot

Oman pääoman muutokset	2024
Osakepääoma 1.4.2023	0,00
Osakepääoma 31.3.2024	0,00
Sidottu oma pääoma yhteensä	0,00
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 1.4.2023	0,00
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto 31.3.2024	205,59
Edellisten tilikausien voitto 1.4.2023	0,00
Osingonjako tilikaudella	0,00
Edellisten tilikausien voitto 31.3.2024	0,00
Tilikauden voitto	12 439,66
Vapaa oma pääoma yhteensä	12 645,25
Oma pääoma yhteensä	12 645,25

Tee-Mun Remontti Oy
Y-tunnus 3350797-5

Tasekirja
31.3.2024

Hallituksen ehdotus jakokelpoisen vapaan oman pääoman käytöstä

Jakokelpoinen vapaa oma pääoma 31.3.20224

Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	205,59
Edellisten tilikausien voitto	0,00
Tilikauden voitto	<u>12 439,66</u>
Jakokelpoinen vapaa oma pääoma yhteensä	12 645,25

Hallitus ehdottaa, että osinkoa jaetaan 10,11 euroa osakkeelta, yhteensä 1011 euroa. Osinko on nostettavissa yhtiökokousta seuraavana päivänä.

Hallituksen näkemyksen mukaan yhtiön taloudellisessa tilassa ei tilikauden päättymisen jälkeen ole tapahtunut olennaisia muutoksia eikä ehdotettu osinko vaaranna yhtiön maksukykyä. Hallitus on huomionut OYL 13:2 §:n säännöksen ja tulee arvioimaan uudelleen osingonjaon vaikutuksen yhtiön maksukykyyn osingonjaosta päätettäessä.

LUETTELO KÄYTETYISTÄ KIRJANPITOKIRJOISTA

Kirjanpito on tuotettu Fivaldi-kirjanpito-ohjelmistolla.

Julkaistun tilinpäätöksen ohella kirjanpito koostuu seuraavista kirjanpidoista ja aineistoista.

Tililuettelo

Pääkirjatasolla esitetty tuloslaskelma ja tase

Tase-erittelyt

Kirjanpidot

Pääkirjanpito

Ajettavissa aika- ja asijärjestykseen eli päivä- ja pääkirjaksi Fivaldissa. Tarvittaessa myös tosittelajeittain.

Palkanlaskenta

Ajettavissa kirjanpitoyhteenvedoksi (erittely pääkirjatileittäin) sekä tapahtumalistaksi (jokainen palkkatapahtuma aikajärjestyksessä) Fivaldista.

TOSITELAJIT JA SÄILYTTÄMISTAPA

Kirjanpito (A jos toisin ei mainittu)

99230400001 Avaavat saldot

8230400001–8240300009 Muistiotositteet (A ja C)

5230400001–5240300020 Ostolaskut

6230400001–6240300018 Ostolaskujen suoritukset

21230400001–21230300005 Kuitit

123040001–123030004 sekä 6223040001–6224030011 Myyntilaskut

2230400001–2240300005 Myyntilaskujen suoritukset

10230400001–10240300030 Tiliotteet

50230400001–50240300003 Palkanlaskennan kirjaukset

Tositteet säilytetään Fivaldissa.

Tositteiden ohella kirjanpidon aineistoon kuuluu liiketapahtumia koskevana kirjeenvaihtona arvonlisäveroilmoitukset sekä yrityksen tuloveroilmoitukset liitteineen. Ilmoitukset erittelyineen löytyvät Fivaldista.

Palkanlaskenta

Matkalaskut Excel-tiedostona

Tositteiden ohella palkanlaskennan aineistoon kuuluu liiketapahtumia koskevana kirjeenvaihtona tulorekisteri-ilmoitukset (palkkatietoilmoitus ja työnantajan erillisilmoitus), palkkakortit, palkalista ja palkkasuoritusten yhdistelmä. Nämä löytyvät Fivaldista.

Kuvaus säilytyspaikoista ja -muodoista

Visma Solutions Oy:n Fivaldi-ohjelmisto pilvipalveluna.

Tee-Mun Remontti Oy
Y-tunnus 3350797-5

Tasekirja
31.3.2024

TILINPÄÄTÖKSEN ALLEKIRJOITUS

Hyväksällä _____ 2024

Teemu Räsänen
Hallituksen jäsen

Liite 2. Tee-Mun Remontti Oy tunnuslukuja

Omavaraisuusaste **20,9 %** Tavoite 30-50%

Omavaraisuusaste = Oma pääoma / taseen loppusumma - saadut ennakot

Oma pääoma	12645,25
Tase loppusumma	60516,66
Saadut ennakot	0
	20,9 %

Käyttökateprosentti **9,4 %**

Käyttökate = liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

Käyttökateprosentti = Käyttökate / liikevaihto

Liikevaihto	207327,21
Liiketulos	15711,51
Ainekulut	3854,63
Käyttökate	19566,14
Myyntikate-%	9,4 %

Quick ratio **1,95** Tavoite >1

Quick ratio = lyhytaikaiset saamiset + rahoitusarvopaperit + rahat ja pankkisaamiset / lyhytaikainen vieras pääoma - lyhytaikaiset saadut ennakot

Lyhytaikaiset saamiset	23166,59
Rahoitusarvopaperit	0
Rahat ja pankkisaamiset	33495,45
Lyhytaikainen vieras pääoma	28990,16
Lyhytaikaiset saadut ennakot	0
Quick Ratio	1,954526639

Liikevaihdon kasvu-% -

Liikevaihdon kasvu-% = Liikevaihto - vertailuvuoden liikevaihto / vertailuvuoden liikevaihto

Liikevaihto 2023	207327,21
Liikevaihto 2022	-
Liikevaihdon kasvu-%	-