



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Alina Mäki

Pienyrityksen strategiaprosessi toiminnan uudistamisessa

Opinnäytetyö

Kevät 2023

SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketalous

Tekijä: Mäki, Alina

Työn nimi: Pienyrityksen strategiaprosessi toiminnan uudistamisessa

Ohjaaja: Potka-Soininen, Tuulia

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajayhtiön omistajia tulevaisuuden strategisen suunnan valitsemisessa. Yhtiön nykyisen liiketoiminnan jatkumista uhkaa toiminnan kapea-alaisuus. Tästä syystä opinnäytetyössä kehitettiin uusia strategiavaihtoehtoja kohdeyritykselle. Tarkoituksena oli selvittää paras tulevaisuuden strategia Aarne Janhunen Oy:lle, jonka ainoa liiketoiminta tällä hetkellä on vuokrata nosturia Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:lle. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Työssä muodostettiin kohdeyritykselle strategiaprosessi Pellisen (2005) strategiaprosessin mukaisesti hyödyntäen Näsin (2002), Vuorisen (2013) ja Hiltusen (2015) näkemyksiä. Tutkimus sisälsi kaksi haastattelua. Opinnäytetyössä tarkasteltiin kolmea strategiavaihtoehtoa: nykyinen liiketoiminta, nosturin vuokraaminen suoraan asiakkaille ja asuntosijoittaminen.

Aluksi täsmennettiin nykyisen liiketoiminnan strategiaa. Nykyistä liiketoimintaa tutkittiin tilinpäätösanalyysin ja SWOT-analyysin avulla. Tilinpäätösanalyysin perusteella kohdeyritystä voidaan pitää kannattavana, vakavaraisena ja maksuvalmiina yrityksenä. SWOT-analyysillä saatiin kartoitettua yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Merkittävänä heikkoutena voidaan pitää riippuvuutta Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:stä, jolle nosturin vuokraaminen kohdeyritykseltä ei ole kannattavaa.

Heikkoudesta kehitettiin uusi strategiavaihtoehto, jossa nosturia aletaan vuokraamaan itse suoraan asiakkaille hyödyntäen yrityksen vahvuuksia ja poistaen havaitun suuren heikkouden. Kyseinen strategiavaihtoehto aiheuttaa paljon kustannuksia, koska se edellyttää työntekijän ja työnjohtajan palkkaamista.

Kohdeyritykselle muodostettu toinen, uusi vaihtoehtoinen strategia oli asuntosijoittaminen. Siihen päädyttiin hallituksen jäsenen ehdotuksesta sekä yrityksen taloudellisen analyysin pohjalta. Asuntosijoittaminen on vakaa ja tasainen sijoitusmuoto, joka on yhteensopiva yrityksen tavoitteiden kanssa.

Strategiavaihtoehtoja arvioitiin sopivuuden, hyväksyttävyyden ja toteutettavuuden mukaan (Pellinen, 2005, s.81). Tutkimuksen tuloksena parhaaksi tulevaisuuden strategiaksi kohdeyritykselle saatiin nykyisen liiketoiminnan jatkaminen niin pitkään kuin se on mahdollista. Tämän jälkeen yritys voi mahdollisesti lähteä sijoittamaan asuntoihin. Uuden strategian valitseminen nykyisen liiketoiminnan jälkeen vaatii jatkotutkimuksia.

¹Asiasanat: strategia, strategiaprosessi, pienyritys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Mäki, Alina

Title of thesis: The strategy process of a small business for the renewal of its operations

Supervisor: Potka-Soininen, Tuulia

Year: 2023

Number of pages: 49

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to assist the commissioner company's owners in choosing a future strategic direction. The continuation of the company's current business is threatened by the narrow scope of its operations. For this reason, the thesis developed new strategy options for the target company. The aim was to find the best future strategy for Aarne Janhunen Ltd., whose only business at the moment is to rent a crane to Kuljetusliike Matti Janhunen Ltd. The thesis was carried out as a development study. In the thesis, a strategy process was created for the target company in accordance with Pellinen's strategy process (2005) using the insights of Näsi (2002), Vuorinen (2013) and Hiltunen (2015). The study included two interviews. Three strategy alternatives were examined: current business, renting the crane directly to customers, and investing in apartments.

At first, the company's current business strategy was specified. The current business was examined with the help of a financial statement analysis and a SWOT analysis. Based on the analysis of the financial statements, the target company can be considered profitable, solvent, and liquid. A SWOT analysis was used to identify the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Its significant weakness is its dependence on Kuljetusliike Matti Janhunen Ltd., for which renting the crane from the target company is not profitable.

A new strategic option was developed out of this weakness, where the crane would be rented directly to customers, utilizing the company's strengths, and eliminating the observed major weakness. However, this option would involve a lot of costs because it would require the hiring of an employee and a foreman.

Another new alternative strategy developed for the target company was housing investment. It was decided based on the proposal of a board member and on the company's financial analysis. Housing investment is a stable and steady form of investment that is compatible with the company's goals. The strategy options were evaluated according to their suitability, acceptability, and feasibility (Pellinen, 2005, p. 81).

As a result of the study, the best future strategy for the target company was to continue the current business as long as possible. After this, the company can possibly start investing in apartments. Choosing a new strategy to replace the current business requires further research.

¹ Keywords: Strategy, strategy process, SME

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Strategian tarve yritykselle	6
1.2 Yrityksen historiavaiheet	7
1.3 Aiheen valinta, tavoitteet ja rajaukset	10
1.4 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	11
2 STRATEGIAN MUODOSTAMINEN YRITYKSESSÄ	12
2.1 Strategian määritelmiä	12
2.2 Strategiaprosessi.....	12
2.3 SWOT-analyysi	16
2.4 Strategian uudistuminen ja arviointi.....	18
2.5 Yhteenveto ja pohdinta.....	20
3 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	22
3.1 Laadullinen tutkimus.....	22
3.2 Kehittämistutkimus	22
3.3 Kehittämishankkeen suunnitelma.....	24
4 YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSI.....	26
4.1 Tavoite ja arvot.....	27
4.2 Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen: tilinpäätösanalyysi.....	28
4.3 Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen: SWOT-analyysi.....	30
4.3.1 Vahvuudet.....	30
4.3.2 Heikkoudet.....	31
4.3.3 Uhat	32
4.3.4 Mahdollisuudet.....	33
5 STRATEGIAVAIHTOEHDOT JA NIIDEN ARVIOINTI.....	34
5.1 Asuntosijoittaminen – uusi liiketoiminta	34

5.1.1	Asuntosijoittamisen tunnuslukuja	35
5.1.2	Asuntosijoittamisvaihtoehdon SWOT-analyysi.....	37
5.1.3	Kilpailu ja asiakkaat toimialalla.....	38
5.2	Aarne Janhunen Oy alkaa itse vuokrata nosturia	39
5.3	Jatketaan nykyistä liiketoimintaa	41
5.4	Strategiavaihtoehtojen arvioinnin yhteenveto	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	49

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Janhusen logojen kehitys.	8
Kuva 2. Kuljetusliike Matti Janhusen nykyaikainen logo.	9
Kuvio 1. Janhus-yhtiöt.....	10
Kuvio 2. Shaping-periaatteen kohdat esimerkin kanssa.	19
Kuvio 3. Kehittämistutkimuksen vaiheet.....	24
Kuvio 4. Arne Janhunen Oy:n strategiaprosessi.	26
Taulukko 1. Erilaiset näkemykset strategiaprocessista.....	14
Taulukko 2. SWOT-nelikenttä.	17
Taulukko 3. SWOT-toimenpiteet.....	18
Taulukko 4. Asuntosijoittamisen vaatimukset AJ:lle.....	35
Taulukko 5. Omarahoituksen kassavirtalaskelma.....	36
Taulukko 6. Kassavirtalaskelma velkavivulla.	36
Taulukko 7. Shaping-tilaus nosturin vuokraamisesta.....	39

1 JOHDANTO

Päämäärähakuiseen liiketoimintaan tarvitaan muun muassa tarkoituksen määrittely, toteutuksen suunnittelua ja johtamista. Menestyvää yritystä ohjaa visio (Lehtinen, 2022). Jotta visio saadaan toteutettua ja yritys pääsee haluamaansa tavoitteeseen, tarvitsee se toimivan strategian (Lehtinen, 2022; Pellinen, 2005, s.16–17). Mitronen ja Raikaslehto (2019, s. 58) määrittelevät strategian joukoksi valintoja, joilla tavoitellaan kilpailuetua, yritetään saavuttaa asetetut päämäärät sekä toteuttaa omistajatahto. Strategia vastaa siten kysymyksiin: Mitä, kelle ja miten? Omistajien varallisuuden kasvattaminen on yritysten keskeinen tehtävä (Pellinen, 2005, s.16–17). Omistajat saavat yrityksistä taloudellista etua saadessaan osinkoja, joita jaetaan voiton perusteella. Omistajat hyötyvät myös omistuksensa markkina-arvon kasvusta. Tässä muutosvaiheessa haasteeksi nousee strategian uusiminen. Yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä sekä yhteiskunnan rahoittajia, veronmaksajina.

1.1 Strategian tarve yritykselle

Strategisen johtamisen historia juontaa juurensa sota-ajoista (Kamensky, 2010, s. 16; Puolamäki, 2007, s.26). Sotateoriassa strategia liittyy sodan voittamiseen. Kuuluisa kiinalainen sotapäällikkö Sun Tzu piti strategisen johtamisen ylimpänä taitona sodan välttämistä. Yritysmaailmassa strategiasta on olemassa monenlaisia näkökulmia, mutta kaikissa ytimessä on kilpailu. Sun Tzun kaltainen asetelma strategiasta perustuu samanlaiseen näkemykseen kuin Kanadalaisen Aurinkosirkuksen Cirque du Soleil näkemys, jossa keskinäinen kilpailu on lopetettava, jos yritys haluaa voittaa (Chan & Mauborgne, 2015; Kamensky, 2010, s. 16). Japanilainen strategia-asiantuntija Kenichi Ohmae on kärjistänyt, ettei strategioita tarvita, ellei ole kilpailua. Strategia on yrityksen välttämättömyys ja elinehto aidossa kilpailutilanteessa (Kamensky, 2010, s. 17). Kilpailussa pärjääminen edellyttää kilpailijoista erottautumista jollakin tavalla.

Strategiasta on hyötyä myös kilpailun ulkopuolelle jääneille organisaatioille, koska sen avulla he voivat tehostaa omaa toimintaansa (Kamensky, 2010, s. 17–18). Kilpailun puuttuminen muuttaa strategian sisältöä ja luonnetta, mutta se ei poista strategiatyöskentelyn tarpeellisuutta. Kilpailun ulkopuolella olevat yritykset pystyvät strategian avulla kohdistamaan paremmin huomiota asiakkaisiin, oikeisiin tarpeisiin, tehostamaan resurssien käyttöä ja kohdentamista sekä huomaamaan ajoissa tarvittavat muutokset.

Usein pienyrittäjillä ei ole tietoista strategiaa, vaikka käytännössä yrittäjän toimintaperiaatteet muodostavat tiedostamattoman strategian ilman strategiadokumentteja (Ala-Mutka, 2008, s. 39–41). Ulkoa luettu strategiatilanne taas on usein monikansallisissa yrityksissä, joissa strategia voi olla tarkasti dokumentoitu ja kommunikoitu johtoryhmässä, mutta strategian punainen lanka jää uupumaan strategian ja operatiivisen toiminnan väliltä. Tällöin strategialla ei ole suurempaa yhteyttä päivittäiseen toimintaan.

1.2 Yrityksen historiavaiheet

Aarne Janhunen perusti vuonna 1944 autosähkökorjaamon Tampereelle (Näsi & Neilimo, 2008, s.141–149; Pelkonen, 2013). Sodan jälkeen kysyntä oli suurta ja yritys kasvoi saaden vuonna 1950 osakeyhtiömuodon. Aarne Janhunen Oy sai toisen liiketoiminta-alueen, kun korjaamon yhteyteen syntyi varaosamyymälä vuonna 1958. Toimintaa haluttiin laajentaa lisää ja rakennusalan kovan suosion myötä Aarne halusi perustaa maanrakennusta varten erillisen yhtiön, Maanrakennus Janhunen Oy. Aarnen poika Matti aloitti yrityksessä kokopäiväisen työskentelyn autoteknikkona vuonna 1967, jolloin yritys muutti myös keskustasta Lakalaivaan. Sinne oli jo asettuneet lähes kaikki automerkit. Vuonna 1982 tapahtui strateginen risteys, jolloin yritysportfolio meni uusiksi. Varaosaliike oli muodostunut kovaksi brändiksi Tampereella ja sen toiminta säilytettiin ennallaan. Korjaamotoiminnasta ja maanrakennuksesta luovuttiin tällöin, koska ne eivät olleet Mattin vahvuuksia. Matti halusi vaihtaa maanrakennuksen nosturi- ja erikoiskuljetuspalvelutoimintaan. Tätä varten perustettiin Kuljetusliike Matti Janhunen Oy vuonna 1983. Näin yrityksen monialaisuus jatkui. Toimintaan tuli mukaan kolmas sukupolvi, kun Mattin pojat aloittivat työskentelynsä Lakalaivassa. Jussi Janhusesta tuli Kuljetusliike Matti Janhusen toimitusjohtaja vuonna 2004 ja Ari Janhunen toimii nykyään varatoimitusjohtajana.

Kuljetusliike Matti Janhusen puolella on ollut jo alun perin kaksi erillistä palveluideaa: nosturi-toiminta ja erikoiskuljetukset (Näsi & Neilimo, 2008; Pelkonen, 2013). Nosturipalvelussa idea on nosturin ja kuljettajan vuokraaminen asiakkaalle. Asiakkaina ovat tavallisesti Pirkanmaalaiset teollisuus- ja rakennusliikkeet. Rakentajat tarvitsevat nosturia rakennustarpeiden ja rakenneosien siirtelyyn. Teollisuus taas käyttää nosturia kunnossapitotehtäviin sekä valmiiden tuotteiden autoihin lastaamiseen. Tällä maantieteellisellä alueella ja tällä sektorilla löytyy paljon kilpailijoita. Avainosaamiseksi muodostuu kaluston ja ihmisen yhteistoiminnallinen palvelusaaminen.

Yli kahdenkymmenen vuoden ajan Janhunen-yhtiöt koostuivat kahdesta yhtiöstä: Aarne Janhunen Oy:sta ja Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:sta (Näsi & Neilimo, 2008; Pelkonen, 2013). Liiketoiminnot olivat jo tällöin hyvin erilaiset, vaikka toiminta olikin lomittunut. Aarne Janhunen Oy:n autovaraosakauppaa pidettiin Tampereella omana käsitteenä. Automiesten keskuudessa sanottiin: ”Mennään Janhuselle”, eikä tällöin ajo-ohjeita tarvittu. Janhuselle silmiinpistävää on ollut vakiintuneet asiakasryhmät ja yksittäisten asiakkaiden pysyvyys. Yritykselle tärkeitä sanoja ovat palvelu, asiakasuskollisuus, luottamus ja maine. Tämän yhtiön erityispiirteisiin kuuluu ”perhe” ja ”yrittäjyys”, jota ei voida erottaa toisistaan. Aarne Janhunen Oy:n liiketoiminnasta autotarvikkeiden ja varaosien myynnistä päädyttiin luopumaan vuonna 2007, kun se myytiin Merca-Autoasi Oy:lle. Janhus-yhtiöt omasivat kaksi erilaista strategiamallia vuoteen 2007 saakka. Isojen asioiden kehittelyä harjoittavan kuljetusliikkeen ja pieniä tuotteita harjoittavan tavarakaupan.

Yrityksen ulkoisen näkyvyyden keinona on mm. yrityksen logo. Janhusen logoa on eriaikoina kehitetty ja se on elänyt ajan mukaan (kuva 1) (Pelkonen, 2013, s.181). 1990-luvulla on otettu käyttöön uusi slogan selventämään uuden liiketoiminnan painopistealuetta: ”Janhunen nostaa ja kuljettaa”. Janhusen väreinä ovat säilyneet punainen ja keltainen väri lähes alkuajoista lähtien.



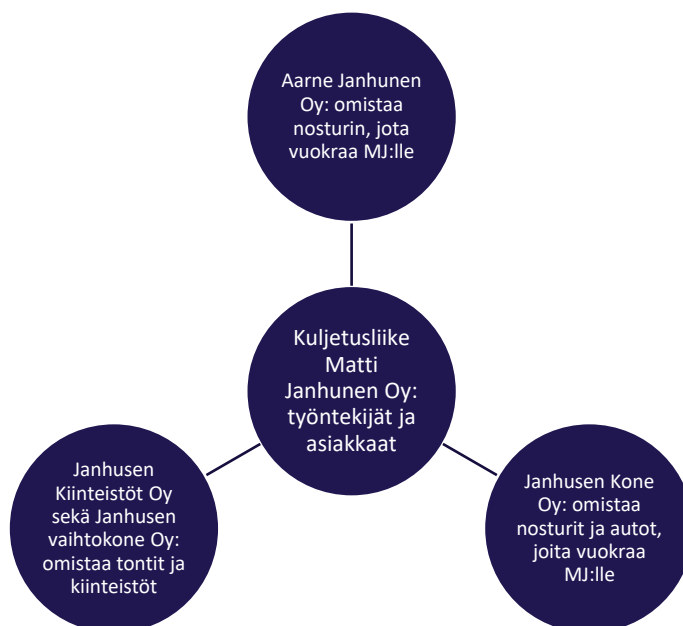
Kuva 1. Janhusen logojen kehitys (Pelkonen, 2013, s. 181).

Opinnäytetyön toimeksiantajana on uudistettu Aarne Janhunen Oy, joka toimii tällä hetkellä pelkkänä sijoitusyhtiönä. Yhtiö omistaa nosturin, jota se vuokraa eteenpäin Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:lle kiinteällä kuukausihinnalla. Nosturin vuokraus on yhtiön tulojen lähde. Lisäksi yhtiöllä on varallisuutta eQ:n sijoitussalkussa sijoituksina. Yhtiölle on tullut aika miettiä vaihtoehtoista tulevaisuuden suunnitelmaa, koska nosturia vuokraava Kuljetusliike Matti Janhunen Oy on miettinyt vuokrasopimuksen tarpeellisuutta ja jatkamista.



Kuva 2. Kuljetusliike Matti Janhusen nykyaikainen logo (Janhunen.fi., i.a.).

Uusi Kuljetusliike Matti Janhusen Oy:n nykyaikainen logo nähdään kuvassa 2. Aarne Janhunen Oy:lla ei varsinaisesti ole omaa logoa. Aarne Janhunen Oy (AJ) on tutkimuksen kohteena. Kuljetusliike Matti Janhunen Oy (MJ) on mukana tutkielmassa Aarne Janhunen Oy:n asiakkaan roolissa. Janhusella viitataan Janhunen -yritysryhmän yrityksiin, joiden väliset suhteet ovat hahmoteltu kuviossa 1.



Kuvio 1. Janhus-yhtiöt.

1.3 Aiheen valinta, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön yhteistyökumppaniksi haluttiin valita Janhunen yhtiö, sillä kyseessä on suvun perheyrittäjä. Ensiksi suunnitelmassa oli tehdä opinnäytetyö Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:lle, mutta sopivaa aihetta ei löytynyt. Lopulta yhtiön omistaja ehdotti, että työ tehtäisiin Aarne Janhunen Oy:lle, jonka tulevaisuuden liiketoiminta on epävarmaa. Koska yrityksen vaihtoehtoja tulevaisuuden suuntaa on tarpeen lähteä tutkimaan tarkemmin, tämä ajankohtainen aihe sopii hyvin tutkimukseksi opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa yhtiön omistajia tulevaisuuden strategisen suunnan valitsemisessa. Tässä työssä tutkitaan nykyistä tilannetta, kehitetään uusia strategiovaihtoehtoja ja selvitetään paras tulevaisuuden strategia Aarne Janhunen Oy:lle. Parhaalla strategialla tarkoitetaan tässä tutkituista vaihtoehdoista yritykselle kannattavinta strategiaa. Tietoa saadaan strategiatyökaluja hyödyntäen, joita on esimerkiksi suosittu SWOT-analyysi. Työssä selvitetään strategioiden sopivuutta yritykselle ja sitä, kuinka valittuun strategiaan päästään ja mitä toimia uusi strategia vaatii.

Opinnäytetyössä aloitetaan strategiaprosessi selvittämällä yrityksen nykytila erilaisten tunnuslukujen ja SWOT-analyysin avulla. Uudet strategiovaihtoehdot kehitetään saatujen tulosten perusteella ja niitä arvioidaan kirjallisuuskatsauksen teorian mukaisesti.

Investointilaskelmat rajataan työstä pois. Nykyistä strategiaa verrataan myös uusiin mahdollisiin vaihtoehtoisin strategioihin.

1.4 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmana on kohdeyrityksen epävarma tulevaisuuden tilanne ja strategia, johon opinnäytetyöllä muodostetaan vaihtoehtoisia strategioita. Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia taloudellisen analyysin ja strategiaprosessintyökalujen avulla, erityisesti pienyritysten (SME) tutkimukset antavat hyvän pohjan selvitykselle.

Työllä halutaan saada vastaukset laadullisen tutkimuksen peruskysymyksiin: Millainen, miten ja miksi? Opinnäytetyössä ongelma ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla:

1. Minkälaisia vaihtoehtoisia strategioita voidaan muodostaa kohdeyritykselle?
2. Miten haluttuun strategiaan päästään?
3. Millainen tulevaisuuden strategia on paras kohdeyritykselle?
4. Miksi valittu strategia on paras?

2 STRATEGIAN MUODOSTAMINEN YRITYKSESSÄ

2.1 Strategian määritelmiä

Strategialle on olemassa monia erilaisia määritelmiä. Mitronen ja Raikaslehto (2019, s. 56–58) määrittelevät strategian joukoksi valintoja, joilla tavoitellaan kilpailuetua, tähdätään saavuttamaan asetetut päämäärät toteuttaen omistajan tahdon. Strategian kuuluu sisältää aina-kin liiketoimintamallin, tavoitetilan tai bisneskonseptin ja suhteen menestyksen perustaan sekä strategian toteuttamiseen vaadittavat toimenpiteet. Strategian ydin koostuu valinnoista, joilla yritetään saada kilpailuetua. Strategialla on keskeinen tehtävä määrittää päämääriä ja visioita. Mitkä ovat tavoitteet ja mitä halutaan tulevaisuudelta? Strategiassa täytyy selvittää, mitä omistajat haluavat yritykseltä ja on siten lähtökohta strategian uudistumiselle. Strategia kertoo yrityksen toimeenpanosuunnitelman, josta selviää, miten kilpailuedut toteutetaan käytännössä.

Näsi (1991, s. 31) sekä Näsi ja Neilimo (2008, s. 86) tiivistävät strategian yrityksen toiminnan juoneksi, sen tapahtumat yhdistäväksi punaiseksi langaksi. Strategia on käsite eli ajatuksellinen ilmiö. Strateginen ajattelu tarkoittaa eteenpäin näkemistä (Mintzberg, 1991, s. 21–25). Strategiseen ajatteluun liittyy vahvasti myös taaksepäin katsominen, koska sitä tulevaisuuteen katsominen vaatii. Kaikkien hyvien visioiden on ymmärrettävä menneisyys, mutta keskeiseksi siinä nousee epäjatkuvuuksien ennakointi. Strategian muodostamisen eri mallinnuksia on tehty jo tosi pitkään, vaikka sitä ei yrityksissä toteuteta (Mintzberg, 1978).

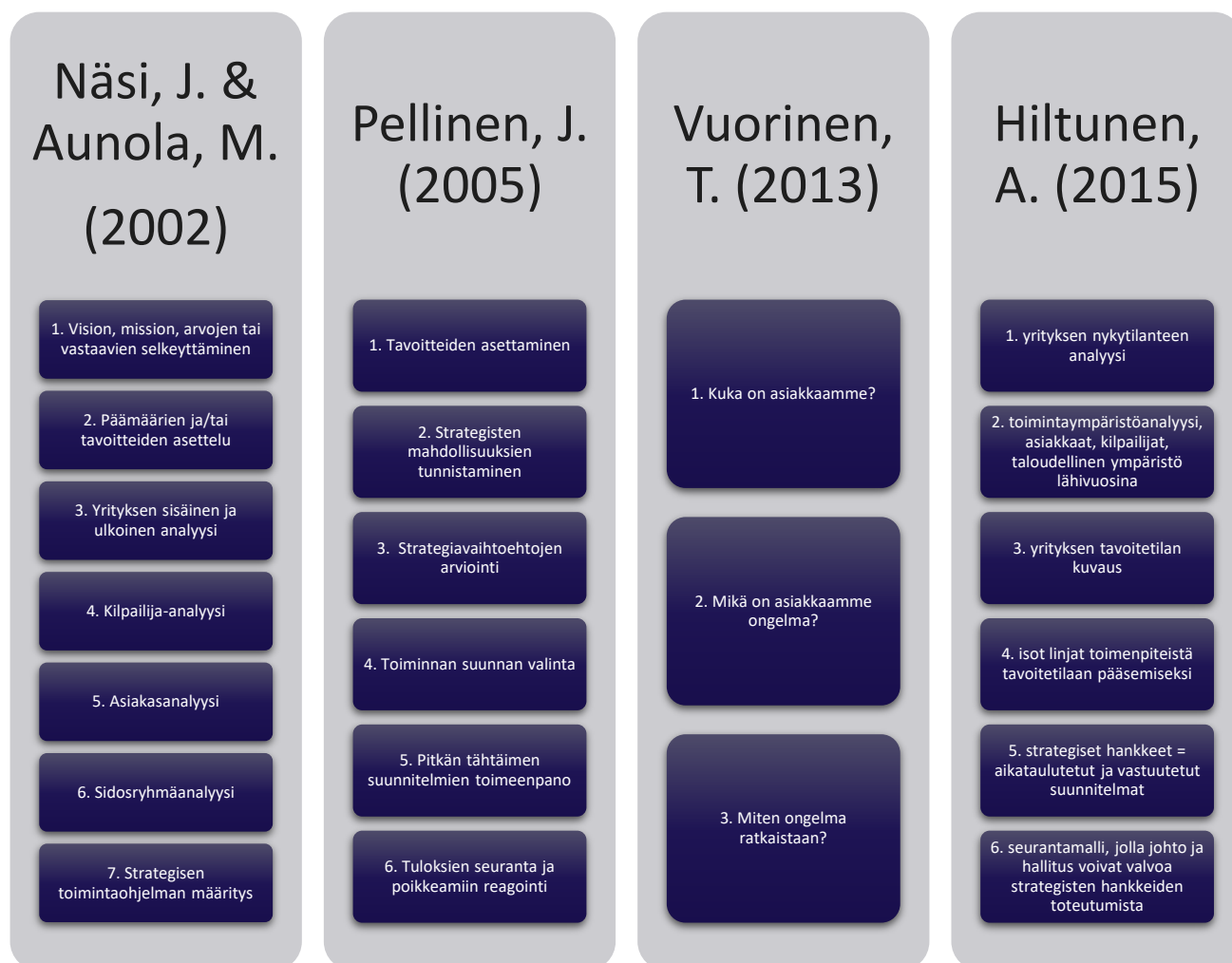
2.2 Strategiaprosessi

Pienyrittäjän strategiaprosessi on alhaalta ylös ja globaalin yrityskonsernin strategiaprosessi on ylhäältä alas (Ala-Mutka, 2008, s. 39–41). Alhaalta ylös -strategiaprosessissa työntyvä strategia on ajatusmalli, joka nähdään käyttäytymisenä, eikä dokumentoituna strategiana. Ylhäältä alas -strategiassa haluttu strategia valutetaan koko organisaatioon. Tästä voidaan päätellä, että strategista ajattelua on kaikissa yrityksistä, myös sellaisissa, joissa strategiaa ei ole lainkaan dokumentoitu. Strateginen ajattelu kuuluu ihmisen kokonaisvaltaiseen luovaan toimintaan, joka on tiedostettua tai tiedostamatonta.

Nykypäivän strategisen johtamisen tavoitteena ei ole pyrkiä tekemään muuttumatonta kiveen hakattua määritelmää strategian sisällöstä (Ritakallio & Vuori 2018, s. 11). Strategiatyö on prosessuaalista riippumatta toteutustavastaan, koska synteesi ja analyysi edellyttävät sen toteuttamista (Puolamäki, 2007, s. 31; Ritakallio & Vuori, 2018, s. 11–12). Synteesi tarkoittaa varsinaisen strategian luomista. Strategia elää ympäristön epävarmuuden, uuden luomisen ja jatkuvan muutoksen mukana. Tämän takia strateginen johtaminen on jokapäiväistä ja prosessinomaista. Erilaiset megatrendit muokkaavat maailmaa hurjaa tahtia, mikä pakottaa strategioita muuttumaan niiden mukana. Tällaisia megatrendejä ovat digitalisaatio, teknologian kehittyminen, globalisaatio, ilmastonmuutos sekä kaupungistuminen. Kymmenen vuotta sitten kannattava strategia voi olla haastavaa saada toimimaan nykypäivänä, koska teknologian kehityksen myötä uusien teknologioiden avulla kilpailijat saavat tuotettua samat tuotteet kilpailukykyisemmin. Erilaiset ulkoiset haastavat maailman tapahtumat vaativat strategian täsmennyistä.

Vuorisen (2013, s. 45) esittämässä yksinkertaistetussa strategiaprosessissa edetään kysymysten kautta (taulukko 1). Tarkemman asiakaskunnan määrittämistä voi lähteä miettimään kilpailutilanteen tai omien vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Asiakkaan ongelman miettiminen saa parhaimmillaan esille kasan erilaisia murheita, huolia ja ärsytyksiä. Tarkoituksena on löytää suuria ja tarkasti rajattuja ongelmia. Viimeisessä kysymyksessä keksitään ratkaisu edelliskohdan ongelmaan.

Taulukko 1. Erilaiset näkemykset strategiaprosessista.



Pellisen (2005, s. 79–80) mukaan strategian pitäisi hahmottua kuuden kohdan avulla: tavoitteiden asettaminen, strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen, strategiavaihtoehtojen arviointi, toiminnan suunnan valinta, pitkän tähtäimen suunnitelmien toimeenpano ja tuloksien seuranta ja poikkeamiin reagointi (taulukko 1). Suunnittelun tärkeä edellytys on tavoitteiden asettaminen, joten strateginen suunnittelu aloitetaan määrittämällä tulevaisuuden tavoitteet (mts. 79–80). Tavoitteiden saavuttamista pitäisi pystyä mittaamaan ja niiden pitäisi olla motivoivia. Yrityksen tavoitteet ovat usein rahamääräisesti ilmaistuja ja ne käsittävät koko organisaation. Tavoitteet on hyvä pilkkoa osatavoitteiksi eri yksiköjä koskeviksi. Lisäksi missio on hyvä olla selvillä.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen täytyy tunnistaa strategiset mahdollisuudet (Pellinen, 2005, s. 80). Se tarkoittaa toimia, joilla tavoitteet saadaan toteutettua. Strategisen analyysin pitäisi

olla perusta strategian valinnalle, jossa lähtökohtana olisi ymmärtää organisaation nykyinen strateginen asema.

Näsin (Näsi & Aunola, 2002, s. 70–73) laatimassa strategiaprosessissa ennen tavoitteiden asettelua tulee arvojen, vision ja mission selkiyttäminen (taulukko 1). Yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin sisältyy kilpailija-analyysi, asiakasanalyysi ja sidosryhmäanalyysi. Yrityksen sisäisen ja ulkoisen analyysin teko on olemassa erilaisia tekniikkoja. Analyysien teko ja laajuus vaihtelee yrityksissä. Todellisuudessa strategiaprosessin vaiheita käydään yrityksissä samanaikaisesti läpi, eikä prosessi jäseny toisiaan seuraaviksi irrallisiksi palasiksi.

Hiltunen (2015, luku 5) mukaan strategiaprosessissa on ensimmäiseksi tärkeä ymmärtää ja kuvata nykyistä tilannetta, jotta voidaan tietää, minne ollaan menossa. Strategia tekeminen alkaa yrityksen nykytilan analyysillä. Usein siihen kuuluu yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sisältävä SWOT-analyysi, sekä talousluvut. Näiden avulla hahmottuu kuva yrityksen nykyisestä tilanteesta. Toisessa kohdassa määritellään, millainen yrityksestä halutaan tehdä. Tässä pitää ottaa huomioon asiakkaiden tarpeen muutos, tuleva kilpailutilanne ja millaiselta tulevaisuuden toimintaympäristö näyttää. Tavoitemääritys vaatii muutostrendien tutkimisen asiakkaiden tarpeissa ja toimintaympäristössä.

Seuraavaksi on vuorossa yrityksen tulevan olomuodon määrittely muutaman vuoden päähän. (Hiltunen, 2015, luku 5). Määritelmät ovat tavallisesti lyhyitä yhden virkkeen pituisia. Niihin sisältyy arvot, missio, visio ja yrityksen taloudellisen aseman suunnitelma. Hiltunen (luku 5) kannattaa tavoitetilan laajempaa kuvausta, jonka voi kirjoittaa yhden sivun mittaisena tarinana talouslukujen lisäksi. Vertaukset ja tarinat ovat paremmin ymmärrettävissä ja muistettavissa. Nämä lisäävät organisaation jäsenten ja sidosryhmien sitoutumista strategiaan. Kuvat ja tarinat luovat merkitystä ja vaikuttavat tunteisiin. Vaikka tavoitetila määritellään muutaman vuoden päähän, todellisuudessa tavoitetilan realistisuutta ja oikeellisuutta joudutaan katsomaan tiuhemmin nopeasti muuttuvan toimintaympäristön takia. Tästä syystä strategiasuunnittelua tehdään yrityksissä vuosittain. Suunnittelua voidaan tehdä raskaammalla prosessilla tai kevyesti tarkastamalla, että laaditut oletukset ja tavoitteet ovat ajan tasalla.

Tavoitetilan kuvauksen jälkeen mietitään keinoja, kuinka tavoitetilaan päästään (Hiltunen, 2015, luku 5). Siinä kuvataan, millaiseen yritystoimintaan pyritään, mistä luovutaan sekä mitä kehityshankkeita ja investointeja tarvitaan määrällisten ja laadullisten päämäärien

saavuttamiseen. Strategiassa keskeistä ovat aina kysymykset missä liiketoiminnassa ollaan, missä ei ja miten mahdollisimman pysyvää kilpailuetua saataisiin aikaan.

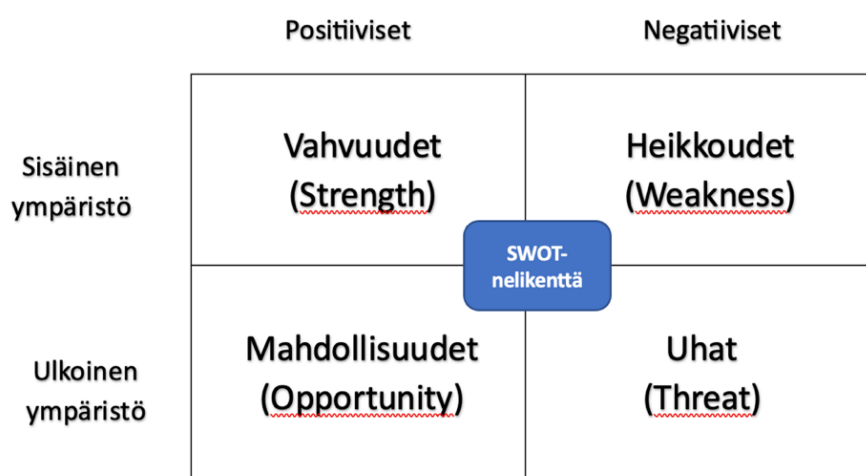
Strategian määrittämisen jälkeen on hyvä tarkistaa tilanne SWOT-analyysin avulla. (Hiltunen, 2015, luku 5). Tukevatko toimenpiteet SWOTia: Vahvistavatko ne vahvuuksia, poistavatko ne heikkouksia, varautuvatko ne uhkiin ja hyödyntävätkö ne mahdollisuuksia. Yrityksen nykyistä tilaa on tarkoitus kohentaa strategian toimenpiteillä.

Lopussa toimenpidekokonaisuuksista muodostetaan strategiset hankkeet, joille annetaan aikataulut, tavoitteet ja vastuuhenkilöt. Isot hankkeet jaetaan usein vielä projekteiksi (Hiltunen, 2015, luku 5). Hallituksessa ja johtoryhmässä seurataan hankkeiden etenemistä.

2.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on 1960-luvulla kehitetty strategisen johtamisen työkalu (Teoli ym., 2022). Sen luominen on liitetty Albert Humphreyn ansiolle, vaikka ensimmäinen tekijä on edelleen kiistanalainen. SWOT-analyysi on edelleen laajasti käytössä oleva ja sitä käytetään paljon yrityksissä ja muissa organisaatioissa (Juuti ym., 2013; Sammut-Bonnici & Galea, 2014, s. 1). Se on yksi keino saada tietoa yrityksen nykyisestä strategisesta asemasta. Tarkoituksena on pyrkiä löytämään organisaatioon ja sen tilanteeseen sopivat pätevyudet, joiden avulla yritys kykenee menestyksekkäästi sopeutumaan ympäristöönsä. Tyypillisesti SWOT-analyysi esitetään nelikentän avulla (Taulukko 2). Analyysin avulla selvitetään yrityksen toimintaympäristöstä sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen nykytilannetta ja uhat ja mahdollisuudet tulevaisuutta (Engblom ym., 1998). Kriittistä toimiala-analyysia voidaan käyttää uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa analysoimalla yrityksen luonnollisia markkinoita ja ympäristöä paikallisesti ja kansainvälisesti sekä vertaamalla yrityksen asemaa asiakkaisiin ja kilpailijoihin (Juuti ym., 2013). Mahdollisuuksia voidaan miettiä mm. seuraavien kysymyksien kautta: millaisia hyviä mahdollisuuksia organisaatiolla on ja mihin uusiin mielenkiintoisiin trendeihin organisaatio voisi lähteä mukaan (Teoli ym., 2022). Yrityksen uhkiin voidaan käyttää apuna näitä kysymyksiä: mitä ongelmia organisaatiossa on, mikä on kilpailijoiden etu, onko uusi kehittyvä teknologia uhka ja onko yrityksellä kassavirtaongelmia.

Taulukko 2. SWOT-nelikenttä (Mukaiillen Ruohonen 2021).



Tarkastelemalla yrityksen sisäisiä resursseja kriittisesti yhdessä erilaisten tuloslukujen tai muiden menestystä mittaavien mittareiden avulla voidaan arvioida yrityksen nykyisiä valmiuksia kohdata liiketoimintaympäristön tulevat vaatimukset (Juuti ym., 2013; Teoli ym., 2022). Sisäisten valmiuksien ja resurssien tarkastelemiseen kuuluu esimerkiksi järjestelmien, prosessien ja kilpailukeinovalikoiman arviointia. Kilpailukeinovalikoima tarkoittaa palvelu- tai tuotetarjoamalla käytössä olevaa markkinoinnin ja jakeluverkoston arviointia sekä vaikutusta kannattavuuteen. Sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin kuuluu myös kokonaistilanne ja ympäristö huomioon ottaen muodollisen rakenteen soveltuvuuden, henkilöstöresurssien, aineettoman sosiaalisen pääoman kuten johtamiskulttuurin tarkastelua. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan pohtia lähemmin: mitkä ovat organisaation edut, mitä yritys tekee paremmin kuin muut, millä tekijöillä organisaatio voisi kehittyä ja mikä puute menettää asiakkaita.

SWOT-analyysin tavoitteena on saada selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja käyttää sitä tukena yrityksen strategiaan valintoihin (Sammot-Bonnici & Galea, 2014). Strategian muodostamisessa hyödynnetään organisaatiolla olevaa tietoa sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstään (Vuorinen, 2013, s. 88). Toimintaympäristön tarkkailu on strategiaprosessin olennainen osa (Lehtinen, 2022). Organisaatioiden on oltava ajan tasalla maailman tapahtumista ja ymmärrettävä muutosten tarkoitus. Tämä vaatii jatkuvaa pohdintaa ja analysointia siitä, miten strategiaa tulisi havaintojen perusteella muuttaa. SWOT-analyysissä yrityksen

strategiassa vahvoja puolia on tarkoitus käyttää hyväksi tai vahvistaa, kun taas heikkoja puolia välttää, lieventää tai jos mahdollista niin poistaa kokonaan (Kamensky, 2010, s. 198; Vuorinen, 2013, s. 88). Yrityksen uhat käännetään mahdollisuudeksi, poistetaan, lievennetään tai kierretään. Mahdollisuuksista täytyy varmistua, jotta niitä voi hyödyntää. Taulukossa 3. on kysymyksiä, joiden avulla SWOT-analyysia apuna käyttäen vahvistetaan sillä saatua tietoa.

Taulukko 3. SWOT-toimenpiteet (Ruuhonen 2022).

Toimenpiteet	
Vahvuudet	Miten vahvuudet otetaan käyttöön? Miten vahvuuksia lisätään?
Heikkoudet	Miten korjataan ja parannetaan puutteita? Onko mahdollista nostaa jokin heikkous vahvuudeksi?
Mahdollisuudet	Miten mahdollisuudet hyödynnetään?
Uhat	Miten uhkiin varaudutaan? Miten uhkia torjutaan? Miten uhkiin liittyvät riskit minimoidaan?

2.4 Strategian uudistuminen ja arviointi

Strategian uudistumisen kannalta usein keskeistä on uuden tekeminen ja vanhasta luopuminen (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 85–86). Strateginen muokkaus (shaping) tarkoittaa, että strategista uudistumista tehdään jatkuvalla luonteella, myös radikaaleissa tapauksissa, organisaation osia ja prosesseja muokkaamalla. Jatkuva luonne tarkoittaa kriittisten toiminta-alueiden muuttamista uutta tilannetta vastaaviksi, vaikka suuri osa tekemisistä jatkuu samanlaisena. Koko organisaatiota ei tarvitse rakentaa uudestaan vaan kohdistaa muutos joihinkin tiettyihin osiin. Organisaation käyttäessä uudistumiseen shaping-lähestymistapaa, ylläpitää se yhteensopivuutta elementtien välillä. Esimerkiksi, jos Halpahalli korostaa uusia tuotelinjoja, ei se vielä tee ristiriitaa mainonnan ja tuotteiden välillä, mikäli yritys pitää keskeisen tekijän mukana toiminnassaan.

Shaping-ajattelu mahdollistaa myös radikaalin muutoksen (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 107–108). Shaping-periaatteen mukainen muutoksen luominen voidaan kiteyttää neljään kohtaan: Kaikki ei muutu, mikä pysyy samana, mikä muuttuu ja miten voimme tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla (kuvio 2). Näiden neljän periaatteen ja kysymyksen avulla organisaation on helpompi kohdistaa energiansa sellaisten asioiden muuttamiseen, jotka oikeasti eniten vaikuttavat tuloksiin. Organisaation tunnistettua asiat, jotka tulevat pysymään samoina myös tulevaisuudessa, tulee sen siirtyä tunnistamaan asioita, jotka tulevat muuttumaan merkittävästi. Kuvio 2 havainnollistaa shaping-ajattelun teoriaa apuna käyttäen Janhus-yhtiöiden strategisen käännekohdan, kun korjaamosta ja maanrakennuksesta luovuttiin. Liiketoimintaan jäi varaosaliike ja tilalle tuli nosturi- ja erikoiskuljetuspalvelut.



Kuvio 2. Shaping-periaatteen kohdat esimerkin kanssa.

Strategian muutoksen jälkeen on vielä arvioitava uutta strategiaa. Strategian arviointi on suunnitelmien ja niiden tulosten analysointia, jotka liittyvät olennaisesti yrityksen perustehtävään (Rumelt, 1993, s. 1). Analysoitaessa yrityksen strategiaa tulee ymmärtää strategioiden ainutlaatuisuus. Strategiaa tulee arvioida tilannekohtaisesti. Arvioinnin ei pidä keskittyä yhteen parhaaseen tapaan, vaan strategian arviointia räätälöidään ongelman mukaan. Arvioinnissa täytyy ymmärtää, että strategia perustuu tavoitteisiin ja niiden valintaan.

Tieteen perusperiaatteiden mukaan teoriaa ei voida koskaan todistaa täysin oikeaksi, mutta sitä voidaan testata erilaisten kriteerien mukaisesti (Rumelt, 1993, s. 2–10). Liiketoiminnanstrategian tulisi täyttää ainakin seuraavat kriteerit: sisäinen johdonmukaisuus, ympäristön ja yrityksen välinen yhteensopivuus, taitojen ja resurssien mukainen toteuttamiskelpoisuus sekä perustuminen kilpailuedun saamiseen ja ylläpitämiseen. Strategia ei saa olla tavoitteisiin nähden ristiriitainen eikä se saa ylittää käytettävissä olevia resursseja.

Pellisen (2005, s. 80) mukaan strategisen analyysin jälkeen kuuluisi kehittää vaihtoehtoisia strategioita, joiden pitäisi sisältää kehityssuuntien ja perusstrategioiden arviointia. Yrityksen kehittämisen pääsuuntia ovat:

- ei muuteta mitään
- tunkeudutaan markkinoille
- joiltakin markkinoilta vetäytyminen
- kehitetään markkinoita
- kehitetään tuotteita
- monialaistutaan

Strategiavaihtoehtoja on hyvä arvioida sopivuuden, toteutettavuuden ja hyväksyttävyyden mukaan (Pellinen, 2005, s. 81). Mietitään, sopiiko strategia nykyiseen liiketoimintatilanteeseen ja hyödynnetäänkö strategialla yrityksen vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Toteutettavuudessa arvioidaan yrityksen resurssit strategian toteuttamisessa. Strategian hyväksyttävyyttä miettiessä arvioidaan, onko strategia yhteensopiva yrityksen tavoitteiden kanssa. Strategia-vaihtoehtoista valitaan haluttu suunta. Sen pohjalta toimeenpannaan pitkän tähtäimen suunnitelma, johon liittyy budjetin tekeminen.

2.5 Yhteenveto ja pohdinta

Toiminnan taustalla vaikuttavalla strategialla pyritään saavuttamaan yritykselle asetetut tavoitteet ja päämäärät (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 56–58). Tutkimuksessa kohdeyrityksenä on pienyritys, jonka tulevaisuuden suunta nykyisellä strategialla on epävarma. Pienyrityksen strategiaprosessi on alhaalta ylös työntyvä ajatusmalli, joka nähdään käyttäytymisenä (Ala-Mutka, 2008, s. 39–41). Tutkimuksessa kehitetään uusia toiminnan suuntia kohdeyritykselle. Strategiatyö on luonteeltaan prosessuaalista, koska se elää jatkuvan muutoksen

mukana (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 11–12). Tutkimuksessa kehitetään kohdeyritykselle strategiaprosessi.

Pellisen (2005), Hiltusen (2015) ja Näsin (2002) strategiaprosesseissa esiintyy samantapaisia vaiheita. Jokaiseen strategiaprosessiin sisältyy tavoitteiden asettaminen, yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi. Vuorinen (2013, s. 45) esittää yksinkertaisen strategiaprosessin, joka pohjautuu asiakkaan määrittämiseen, asiakkaan ongelmaan ja sen ratkaisuun. Vaikka Vuorisen (2013) strategiaprosessi on muodostettu eri lailla kuin muut tarkastellut strategiaprosessit, selvitetään siinä samanlaisia asioita kuin muissakin. Kaikissa neljässä strategiaprosessissa on yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Yksi keino näiden selvittämiseen on SWOT-analyysi, jossa saadaan tietoa yrityksen nykyisestä strategisesta asemasta. (Juuti ym., 2013; Lehtinen, 2022). Nelikentän avulla saadaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysissa yrityksen vahvuuksia vahvistetaan ja heikkouksia vältetään, lievennetään tai mahdollisuuksien mukaan poistetaan kokonaan. Tutkimuksessa kohdeyrityksen nykytilaa kartoitetaan SWOT-analyysin avulla, jonka pohjalta kehitetään, sekä tutkitaan strategiavaihtoehtoja.

Strategian uudistumisessa oleellista on usein vanhasta luopuminen ja uuden tekeminen (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 85–86). Shaping-periaatteessa muutoksen luomisen pohjalla on tieto siitä mikä muuttuu, mikä pysyy samana ja miten se voidaan tehdä parhaimmalla tavalla. Näin organisaation on helpompi keskittyä asioihin, joilla on isoin vaikutus tuloksiin. Shaping-periaatetta käytetään kohdeyrityksen uusien strategiavaihtoehtojen arvioinnissa.

Pellisen esittämistä (2005, s. 80) yrityksen kehittämissuunnista tässä työssä käytetään: ei muuteta mitään, markkinoille tunkeutuminen, joiltakin markkinoilta vetäytyminen sekä markkinoiden kehittäminen. Nykyisen strategian jatkamisessa kehittämissuuntana ei muuteta mitään. Uusissa strategiavaihtoehtoissa käytetään muita edelle mainittuja kehittämissuuntia.

Lopuksi uusia strategiavaihtoehtoja arvioidaan. Strategiavaihtoehtoja tullaan arvioimaan tilannekohtaisesti, sopivuuden, toteutettavuuden ja hyväksyttävyyden mukaan (Pellinen, 2005, s. 81; Rumelt, 1993, s. 1). Arvioinnin taustalla on ymmärrys siitä, että strategia perustuu tavoitteisiin ja niiden valintaan. Työn strategiaprosessissa ei tehdä valintaa toiminnan tulevasta suunnasta, sillä se jää yhtiön omistajille.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja kokonaisvaltaista merkitystä (Heikkilä, 2014). Laadullinen tutkimus taas vastaa: Millainen, miten ja miksi kysymyksiin? Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti ryhmähaastatteluita, henkilöhaastatteluita, syvähaastatteluita, valmiita aineistoja ja dokumentteja.

Strategiatutkimuksen viimeisten viiden vuosikymmenen aikana on keskitytty tutkimaan kvantitatiivista lähestymistapaa suurissa yrityksissä (Bellamy ym., 2019, s. 338). Pieniin ja keski-suuriin yrityksiin kvalitatiivinen tutkimus voi tuoda parempaa kokonaisymmärrystä yrityksen strategiasta ja sen muodostamisesta. Kvalitatiiviset analyysit tuottavat enemmän kontekstuaalista ymmärrystä siitä, kuinka strategiatyökaluja voidaan käyttää maailmassa, jossa päätöksentekijät ovat tärkeässä roolissa.

Tässä opinnäytetyössä kyseessä on case-tapaus, jossa menetelmänä on kehittämishanke. Kohdeyrityksen tilanteesta muodostetaan kokonaisvaltainen kuva, jotta oikea tulevaisuuden strategia saadaan valittua. Aineistonkeruumenetelmistä tutkimuksessa on suunniteltu käytettävien valmiita aineistoja ja dokumentteja, joita ovat esimerkiksi edellisen vuoden tilinpäätökset. Niistä lasketaan tunnuslukuja, joiden avulla yrityksestä voidaan arvioida mm. nykyisen tilanteen kannattavuutta. Valmiiden aineistojen lisäksi tehdään kaksi avointa haastattelua.

3.2 Kehittämistutkimus

Opinnäytetyön tekoon on olemassa erilaisia lähestymistapoja. Lähestymistavat on hyvä ymmärtää, jotta osaa valita tutkimukseen parhaiten soveltuvat menetelmät. Case-tutkimus on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta (Kananen, 2012, s. 34–35). Case-tutkimus on laadullisen tutkimusmenetelmän yksi toteuttamistapa. Tutkittavana yksikönä eli tapauksena voi olla esimerkiksi yksilö, perhe, yhteisö tai yritys. Tapausta tutkitaan todellisessa kontekstissaan. Case-tutkimus muuttuu kehittämistutkimukseksi, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkimuskohteen toiminnan kehittäminen. Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää kehittämistutkimuksena, koska tarkoituksena on kehittää Aarne Janhunen Oy:n toimintaa kohti uutta strategiaa.

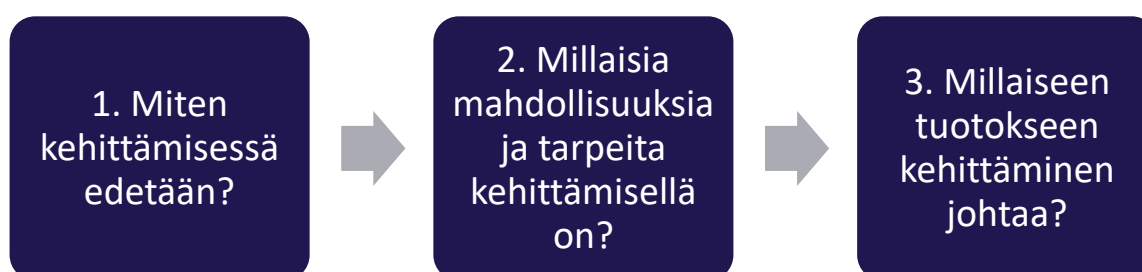
Ensimmäiset tutkimusartikkelit kehittämistutkimuksesta julkaistiin 1990-luvun alkupuolella (Brown, 1992). Ann Brownin vuonna 1992 julkaistua artikkelia pidetään alkuna kehittämistutkimusta käsittelevälle julkaisutoiminnalle. Kehittämistutkimus on käsitteellisesti varsin moninainen niin englanniksi, kuin suomeksi (Kiviniemi, 2018, s. 231). Suomen kielellä kehittämistutkimuksesta voidaan käyttää myös suunnittelututkimus tai design-tutkimus termejä. Englannin kielessä käytetään vastaavasti mm. design research tai ”design-based research” nimityksiä.

Kehittämistutkimus on muodostunut opetusalan tutkimuspohjaisen kehittämisen halusta todellisten opetustilanteissa nousevien teemojen mukaisesti (Pernaa, 2013, s. 11–12). Tutkimusmenetelmänä kehittämistutkimus on monitahoinen, jolle yhtä yksiselitteistä määritelmää ei voida antaa. Kehittämistutkimus voidaan esimerkiksi nähdä menetelmänä, jossa tutkiminen ja kehittäminen yhdistyvät kokeellisia ja teoreettisia vaiheita sisältävässä syklisessä prosessissa.

Kehittämis- ja toimintatutkimuksen ero on hyvin pieni (Kananen, 2012, s. 41–42; Kiviniemi, 2018, s. 232–233). Molemmissa tutkimusmenetelmissä tavallisesti painotetaan kokemuspärisen ja teoreettisen tarkastelun vastavuoroisuutta, käytännön kehittämistä tutkimuksellisesti ja tutkimuksen syklisen luonteen toteutumista. Molemmissa menetelmissä pyritään parannukseen tai muutokseen. Toimintatutkimus eroaa kehittämistutkimuksesta kuitenkin siten, että toimintatutkimuksessa tutkija itse osallistuu kehittämiskohteen toimintaan. Toimintatutkimuksessa toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuvat samaan aikaan. Kehittämistutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla mukana kehittämiskohteen toiminnassa.

Kehittämistutkimuksen tutkimustuloksena päästään muutokseen entisestä, joka liittyy vain kehittämiskohteena olleeseen ilmiöön (Kananen, 2012, s. 43–44). Kehittämistutkimusta ei ole tarkoitus yleistää, koska tulokset koskevat yksittäisiä tapauksia. Muutosprosessia voi muut hyödyntää, mutta varsinaista tulosta ei voida sellaisenaan siirtää samantyyppiseen konseptiin. Kehittämistutkimuksen hyöty voi jäädä kertaluonteiseksi, jolloin siitä ei hyödy muu kuin kyseistä ilmiötä koskeva taho. Tällainen on tyypillistä kehitystyötä, jota tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa ja yrityksissä. Tällöin hyöty jää ulkopuolisille vähäiseksi. Jotta suurempi joukko hyötyisi kehitystyöstä, tulisi työ dokumentoida ja tehdä julkisesti. Työn julkinen esittäminen mahdollistaa arvioinnin ja yleisen keskustelun.

Edelsonin mukaan (2002, s. 108–110) kehittämistutkimus muodostuu kolmen vaiheen ympärille, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan (kuvio 3). Ensimmäinen kysymys sisältää kehittämissuunnitelman eli siinä kerrotaan toteutumissuunnitelma ja tarvittavat resurssit. Toiseksi selvitetään kontekstissa olevat mahdollisuudet ja tarpeet. Tähän kuuluu myös pohdinta siitä, miten kehittämistutkimuksen avulla näihin tarpeisiin ja haasteisiin voitaisiin vastata. Kolmantena vaiheena saadaan kehittämistuotos eli millainen on kehittäjien ratkaisu haasteisiin.



Kuvio 3. Edelsonin (2002) kehittämistutkimuksen vaiheet.

3.3 Kehittämishankkeen suunnitelma

Opinnäytetyön kehittämishanketta lähdetään rakentamaan kohdeyrityksessä strategiaprosessien vaiheiden mukaisesti. Teoriassa esitellyistä strategiaprosessien vaiheista on valittu yritykselle parhaiten sopiva runko yhdistämällä eri kirjoittajien strategiaprosesseja. Aluksi tarkoituksena on selvittää, sekä tarkentaa yrityksen tavoite, missio, visio ja arvot.

Näsin (Näsi & Aunola, 2002, s. 60) tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten konsernien strategisen johtamisen käytäntöjä. Kyselyssä kysyttiin yrityksillä käytössä olleista sisäisen ja ulkoisen analyysin tekniikoista. Vastauksissa nousi selvästi esille SWOT-analyysi, kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi. Tutkimuksen tulosten perusteella voi sanoa, että käytännössä jokaisessa yrityksessä on käytössä SWOT. Tähän opinnäytetyöhön haluttiin valita hyväksi ja tutuksi koettu SWOT-analyysi yrityksen sisäisen ja ulkoisen tilanteen kartoittamiseen. Kun

yrittäjien tavoitteet ja päämäärät ovat selvillä, pystytään kartoittamaan paremmin yrityksen nykyinen tilanne SWOT-analyysin ja tilinpäätösanalyysin avulla. Tilinpäätösanalyysissä selvitetään taloudellista tilaa laskemalla keskeisempiä tunnuslukuja. Näillä analyyseilla saadaan selville tämänhetkinen tilanne.

Nykytilanteen kartoituksen jälkeen selvitetään muita mahdollisia tulevaisuuden strategioita yritykselle. Strategiavaihtoehdoista selvitetään tarkemmat tiedot, pohditaan strategiaprosessin teorian mukaan sopivuutta, lasketaan kannattavuuksia ja verrataan niitä nykyiseen tilanteeseen. Strategiaprosessissa haastatellaan kohdeyrityksen Aarne Janhunen Oy:n toimitusjohtajaa Matti Janhusta sekä Jussi Janhusta, joka toimii kohdeyrityksen hallituksen jäsenenä ja Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n toimitusjohtajana. Opinnäytetyötä apuna käyttäen yritys voi valita uuden tulevaisuuden strategian.

4 YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSI

Kohdeyrityksen strategiaproessi on suunniteltu teorian strategiaprosesseja noudattaen. Työn pohjana on Pellisen (2005) strategiaproessin kolme ensimmäistä vaihetta. Kohdeyrityksen strategiaproessia on täydennetty Näsin (Näsi & Aunola, 2002), Vuorisen (2013) ja Hiltusen (2015) strategiaproessin vaiheilla, jotta Aarne Janhunen Oy:n strategiasta saadaan muodostettua parhaiten sopiva etenemismalli (kuvio 4). Näsin (2002), Pellisen (2005) ja Hiltusen (2015) strategiaproessit etenevät noudattamalla samantapaisia vaiheita. Aarne Janhunen Oy:n strategiaproessi aloitetaan Pellisen (2005) näkemyksen mukaan tavoitteiden asettamisella. Kohdeyrityksen strategiaproessin alussa on myös Näsin (2002) strategiaproessin ensimmäisestä vaiheesta valittu arvojen selkiyttäminen. Arvojen selkiyttäminen haluttiin valita mukaan, jotta yrityksen taustalla vaikuttavat ajatukset saadaan mukaan prosessiin.



Kuvio 4. Aarne Janhunen Oy:n strategiaproessi.

Pellisen (2005) strategiaproessin toisena kohtana on strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen. Tässä työssä strategiset mahdollisuudet tunnistetaan SWOT-analyysillä. SWOT-analyysi valittiin kohdeyrityksen strategiaproessiin, koska jokaisessa teoriassa tarkastellussa strategiaproessissa mainittiin tärkeänä prosessin osana omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Näiden tunnistamiseen SWOT on sopivin analyysityökalu. Hiltusen (2015) strategiaproessin yrityksen nykytilanteen analyysi -vaiheesta valittiin tähän työhön lisänä talouslukujen tulkinta, jotta organisaation nykyistä tilaa voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Yrityksen talouslukuja tarkastellaan tilinpäätösanalyysin avulla.

Aarne Janhunen Oy:n strategiaproessin kolmantena kohtana on strategiavaihtoehdot ja niiden arviointi (kuvio 4). Tässä vaiheessa esitetään omistajilta tulleita, sekä nykytilan analyysin pohjalta valittuja strategiavaihtoehtoja. Uusia strategioita muodostetaan shaping-periaatetta apuna käyttäen. Shaping-periaate valittiin työhön, koska sen avulla pystyy ymmärtämään, mitkä osat organisaatiossa muuttuvat uudessa strategiavaihtoehdossa ja mitkä pysyvät samana. Tämän lisäksi strategioiden sopivuutta arvioidaan nykytilan SWOT-analyysia hyödyntäen. Hiltusen (2015) strategiaproessin tavoin pohditaan, tukeeko uudet toiminnan suunnat nykyistä SWOTia esimerkiksi vahvuuksia vahvistaen.

4.1 Tavoite ja arvot

Kyseessä on nyt ainoastaan sijoitusyhtiönä toimiva yritys. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa pidemmän aikavälin visiota tai missiota. Yrityksen tavoitteena on sijoittaa tuottavasti, jotta osakkaat saavat siitä mahdollisimman hyvän tuoton. Tavoitteena on ollut sijoitusmuoto, josta ei aiheudu kovasti työtä, sillä yrityksessä ei ole palkattua henkilökuntaa. Yrityksen sijoitusmuodon tavoitteena voidaan pitää vaivattomuutta.

Aarne Janhunen Oy:lla ei ole omia arvoja, mutta kohdeyrityksen taustalla vaikuttavina arvoina voidaan pitää Kuljetusliike Matti Janhusen arvoja, koska molempien yritysten hallituksen puheenjohtajana toimii Matti Janhunen, sekä hallituksessa toimii lisäksi muita samoja ihmisiä. Kyseessä on voimakkaasti perhekeskeinen yrityskompleksi, jossa henkilöiden arvo maailma vaikuttaa päätösten taustalla. Kuljetusliike Matti Janhusen arvoja ovat varmuus, viihtyminen ja asiakkaan arvostaminen (janhunen.fi, i.a.). Varmuus tarkoittaa asiakkaalle sitä, että sovitut tehtävät tulevat tehdyksi. Työntekijälle varmuus on sitä, että töitä on riittävästi ja toimeentulo on taattu. Varmuus näkyy Aarne Janhunen Oy:ssa esimerkiksi ennakoimisessa (Jussi Janhunen, haastattelu 13.4.2023). Päätöksiä ei tehdä hätiköidysti, sillä ne ovat tarkkaan harkittuja. Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n arvoihin kuuluva viihtyminen luodaan työympäristöön yhdessä turvallisen työn ja riittävien resurssien kautta (janhunen.fi, i.a.). Viihtyminen tarkoittaa onnistuneita projekteja ja tyytyväisiä asiakkaita. Kaikessa työssä täytyy näkyä asiakkaan arvostaminen. Varmuus ja viihtyminen saadaan toteutettua, kun asiakas saa vaatimuksenmukaisen tuotteen ollen tyytyväinen saamaansa palveluun. Perheyrittäjyyttä voidaan pitää myös Janhusen arvona, koska kyseessä on 100 % perheyritys.

4.2 Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen: tilinpäätösanalyysi

Yrityksen tunnusluvut kuvaavat parhaiten yrityksen toimintaa ja tavoitteiden toteutumista (Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 169–172). Tunnuslukujen avulla voidaan kuvata yrityksen kehitystä laskemalla tunnuslukuja useammalta vuodelta. Tunnusluvuilla voi vertailla yritysten eri vuosien menestystä ottamatta huomioon vertailukelpoisuutta alentavia ongelmia kuten rahan arvon muutoksista johtuvia haasteita. Tunnuslukujen avulla on myös kätevä vertailla eri yrityksiä, koska esimerkiksi yrityksen koon vaikutus voidaan eliminoida pois. Tyypillisesti tunnusluvuilla kuvataan yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä, mikä tarkoittaa rahoitusta ja kannattavuutta. Varsinkin yrityksen kannattavuutta tutkittaessa lasketaan tunnusluvut tavallisesti 12 kuukauden aikana ansaitun tuloksen perusteella.

Opinnäytetyössä lasketaan ja vertaillaan tilikausien 2022, 2021 ja 2020 toimeksiantajan tilinpäätöksen tunnuslukuja. Aarne Janhunen Oy:stä esitetään kannattavuuden tunnusluvut, joita on laskettu yrityksen tilinpäätöksistä (liite 1). Liikevoittoprosentilla pystytään tarkastelemaan yrityksen oman kannattavuuden kehitystä (Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 172). Aarne Janhunen Oy:n liikevoittoprosentti on parantunut tasaisesti tilikausien 2020–2022 välillä. Liikevoitto on kasvanut noin prosenttiyksiköllä tarkasteluvuosien aikana. Vuonna 2020 liikevoittoprosentti oli 78,28, vuonna 2021 vastaavasti 79,18 ja 80,73 vuonna 2022. Tunnusluvusta nähdään vakaa kasvu, joka pysyy samantapaisena tilikaudesta toiseen.

Aarne Janhunen Oy:n käyttökateprosentti on laskenut vuonna 2021 (80,5 %) verrattuna vuoteen 2020, jolloin se oli 107,78. Vuoden 2020 käyttökateprosenttiin vaikuttivat kaluston myynti. Käyttökate on yli 100 %, koska kaluston myynti on liikevaihtoa suurempi vuonna 2020. Vuonna 2022 käyttökateprosentti oli 81,99, jolloin se nousi vähän edellisestä 2021 vuodesta. Käyttökateprosentille ei ole olemassa viitearvoja.

Oman pääoman tuottoprosentti kertoo yrityksen toiminnallaan ansaitseman koron pääomalleen: paljonko yritys on saanut aikaan lisäarvoa suhteessa koko pääomaansa (AlmaTalent i.a.; Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 174). Oman pääoman tuotto on laskenut 26,74 %:sta (vuosi 2021) 15,01 %:een (vuosi 2022). Viitearvojen mukaan 15–20 % väliset arvot ovat hyvää tasoa ja yli 20 % ovat erinomaisia. Vuoden 2021 luku on erinomainen, mutta vuonna 2022 oman pääoman tuotto on laskenut hyvään tasoon.

Kokonaispääoman tuotto-%:ssa käytössä olleeseen kokonaispääomaan suhtautetaan yrityksen aikaansaama lisäarvo yhteiskunnalle, rahoittajille tai omistajalle (AlmaTalent i.a.; Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 174). Tunnusluku mittaa millaista tuottoa yritys on saanut omille resursseilleen. Viitteellisten arvojen mukaan kokonaispääoman tuotto-% on hyvä, jos luku on yli 10 %. Kohdeyrityksen viimeisin kokonaispääoman tuotto-% on 22,53 %, joten lukua voidaan pitää erittäin hyvänä. Aikaisempaan vuoteen verrattuna oman pääoman tuotto-% on laskenut, koska vuonna 2021 tunnusluku oli 29,17 prosenttia.

Sijoitetun pääoman tuotto-% mittaa sijoitetun pääoman tuottamaa korkoa (AlmaTalent i.a.). Sijoitetun pääoman tuotto-% on oman pääoman tuotto-% tavoin laskenut vuodesta 2021 vuoteen 2022. Vuonna 2022 sijoitetun pääoman tuotto-%:ksi saatiin 18,34, kun taas vuonna 2021 tunnusluku oli 31,87 %. AlmaTalentin (i.a.) viitteellisten arvojen mukaan yli 15 % arvot ovat erinomaisia. Tunnusluvun lasku johtuu vuoden 2022 alhaisesta nettotuloksesta. Vaikka sijoitetun pääoman tuotto-% on laskenut, voidaan sitä edelleen pitää erinomaisena arvona.

Vakavaraisuuden tunnusluvuista on laskettu omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. Aarne Janhunen Oy:n omavaraisuusaste on parantunut vuosi vuodelta ja vuonna 2022 tunnusluku on 99,12 %. Omavaraisuusasteen viitteellisten ohjearvojen mukaan yrityksen omavaraisuusaste luokitellaan erinomaiseksi, jos se ylittää 50 % (AlmaTalent i.a.; Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 175–177). Toimeksiantaja yrityksen omavaraisuutta voi pitää todella korkeana. Toinen vakavaraisuudesta kertova tunnusluku on suhteellinen velkaantuneisuus. Yrityksen suhteellinen velkaantuneisuusprosentti on erinomaista tasoa. Luku on laskenut verrattuna aikaisempiin vuosiin. Alle 40 % luvut ovat hyvää tasoa ja Aarne Janhunen Oy:lla tuorein luku on vain 3,81 %. Tässä on parannusta edellisiin vuosiin, jolloin suhteellinen velkaantuneisuusprosentti oli 15,34 % vuonna 2021 ja 14,79 % vuonna 2020. Tunnusluvut kertovat, ettei velat rasita kohdeyritystä. Aarne Janhunen Oy:ta voidaan näiden tunnuslukujen pohjalta pitää vakavaraisena yhtiönä.

Maksuvalmiudessa on kyse yrityksen selviytymisestä lyhyen aikavälin maksuvelvoitteistaan (AlmaTalent i.a.; Leppiniemi & Kykkänen, 2015, s. 177–178). Maksuvalmiuden suositut tunnusluvut ovat Quick ratio ja Current ratio. Maksuvalmius arvioidaan hyväksi, jos rahoitusomaisuutta on riittävästi kattamaan lyhytaikainen vieras pääoma. Quick ratio ja Current ratio ovat kohdeyrityksellä samat, koska tarkastelluissa tilinpäätöksissä ei ole vaihto-omaisuutta. Vuonna 2021 Quick ratio ja Current ratio ovat olleet todella korkeaa tasoa, 22,59. Vuonna

2022 tunnusluvut ovat laskeneet 11,19. Tunnusluvun vaihteluun vaikuttaa se, että yrityksen rahavarojen ja lyhytaikaisten velkojen tilanne tilikauden päättymispäivänä kuvaa koko tilikauden tilannetta. Viitteellisten arvojen mukaan Quick ratio on erinomainen, jos se on yli 1,5 ja Current ratio on erinomainen, jos se ylittää 2,5. Aarne Janhunen Oy:n maksuvalmiutta voidaan pitää erinomaisena, koska molemmat tunnusluvut ylittävät reilusti viitearvojen erinomaiset rajat. Erinomainen maksuvalmius kertoo, että yritys pystyy selviytymään maksuistaan ja sillä on paremmat mahdollisuudet ostaa edullisemmin mahdollisia ostojaan kuin sellainen yritys, jonka maksuvalmius on heikompi.

4.3 Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen: SWOT-analyysi

4.3.1 Vahvuudet

Janhusesta on tullut arvostettu tuotemerkki Tampereella ja sen lähiympäristössä (Pelkonen, 2013, s. 180). Janhusella on hyvä maine ja siihen luotetaan. Hyvä maine asiakkaiden sekä työntekijöiden keskuudessa on erinomainen tukipilari yritykselle. Se näkyy pitkissä asiakas-että työsuhteissa. Kuljetusliike Matti Janhuselle Janhusen hyvä työnantaja maineesta on ollut hyötyä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Aarne Janhunen Oy:lla ei ole työntekijöitä, mutta Kuljetusliikkeen työntekijät käyttävät Aarne Janhunen Oy:n nosturia. Tätä kautta Aarne Janhunen Oy saa osansa ammattitaitoisista kuskeista.

Yrityksen hallitusten jäsenten vahvuutena voidaan pitää pitkäaikaista kokemusta alalla. Pitkän kokemuksen myötä ovat kasvaneet vahvat ja pitkät asiakassuhteet, verkostot ja tärkeät yhteistyötahot. Muuttuvan maailman ymmärtäminen on vaikuttanut asiakkaiden palvelutarpeiden ymmärtämisen taustalla (Jussi Janhunen, haastattelu 13.4.2023).

Nosturin omistamisen vahvuus on suhteellisen pitkäkäyttöikä (Matti Janhunen, haastattelu 15.3.2023). Niiden käyttöikä on noin 20 vuotta. Janhusen strategiaan ei ole kuulunut vanhojen ja huonosti toimivien koneiden kerääminen. Tapana on ollut pitää nosturia noin 10 vuotta, jolloin sen myytyä siitä saa vielä hyvän hinnan. Nostureiden arvo säilyy suhteessa hyvin verrattuna muihin koneisiin, kuten kuorma-autoihin. Toimeksiantaja yhtiön omistama nosturi on ollut käytössä noin viisi vuotta, joten nosturi on vielä hyväkuntoinen ja käyttökelpoinen.

Yrityksen tilinpäätösanalyysin pohjalta Aarne Janhunen Oy:n talouden tilaa voidaan pitää sen vahvuutena. Varsinkin yrityksen vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat erinomaista tasoa. Kannattavuuden luvut ovat hyvää tasoa.

4.3.2 Heikkoudet

Heikkoutena voidaan pitää Aarne Janhunen Oy:n omistaman nosturin tarpeellisuutta Kuljetusliike Matti Janhuselle (Jussi Janhunen, haastattelu 13.4.2023). Nosturin vuokraaminen pidemmän päälle toiselta yritykseltä tulee kalliimmaksi kuin nosturin ostaminen itse. Kuljetusliike Matti Janhuselle nosturin vuokraaminen ei ole kannattavaa. Aikaisemmin yhtiö vuokrasi kahta nosturia Kuljetusliike Matti Janhuselle, mutta toinen nostureista päädyttiin myymään muutama vuosi sitten. Aikaisemman pienemmän nosturin myymiseen päädyttiin vähentyneiden töiden takia. Matti Janhusen mukaan (haastattelu, 15.3.2023) Hiab-nosturit ovat vieneet pieniltä ajoneuvonostureilta töitä käytännöllisyyden vuoksi. Hiab-nostureissa yhdellä koneella saadaan tehtyä kuljetus ja nosto, kun pieniin ajoneuvonostureihin tarvittiin lisäksi erillinen auto kuljetukseen. Aarne Janhunen Oy:llä jäljellä oleva nosturi on keskikokoinen, joten samaa ongelmaa ei ole vuokrattavana olevan nosturin kanssa kuin aikaisemman pienen nosturin.

Aarne Janhunen Oy:n huomattavana heikkoutena voidaan pitää riippuvuutta Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:hyn, joka toimii Aarne Janhunen Oy:n ainoana suorana asiakkaana. Koko liiketoiminta on yhden asiakkaan varassa. Jos Kuljetusliikkeelle tapahtuisi jotain tai nosturin vuokraus päädyttäisiin lopettamaan, vaikuttaisi se suoraan Aarne Janhunen Oy:n tuloihin, koska liiketoimintaa ei olla hajautettu. Liiketoimintaa täytyisi muokata, jotta tästä heikkoudesta päästäisiin eroon. Yksi vaihtoehto on alkaa vuokrata nosturia itse suoraan asiakkaille. Tällöin yrityksellä olisi useampia asiakkaita, mutta asiakkaat pitäisi hankkia itse.

Nosturin omistamiseen liittyvä heikkous ovat suuret kulut (Matti Janhunen, haastattelu 15.3.2023). Nosturin ylläpitäminen ei ole edullista. Siihen liittyy lukuisia kulueriä, kuten esimerkiksi katsastukset, huollot, renkaat, polttoaineet, vakuutukset ja ajoluvat. Nämä kuluerät ovat olleet viime aikoina voimakkaassa nousussa. Toimenpiteenä suuriin kuluihin voi olla kilpailutus, esimerkiksi vertaillaan eri vakuutusyhtiöiden tarjouksia. Kokonaan kuluja ei ole mahdollista poistaa, mutta ne voidaan vähentää mahdollisimman pieneksi.

Janhunen näkyy hyvin vahvasti Tampereen katukuvassa. Janhusen strategisena lähtökohdiana on nimenomaan toimiminen Pirkanmaalla. Lähtökohdiana on, että toiminta tapahtuu Tampereen maisemissa. Ensisijaisesti lähtöpaikkana on Tampere tai ainakin reitti kulkee Tampereen kautta, sillä asiakkaat eivät halua maksaa ylimääräisiä tyhjiä kilometrejä. Tätä helpottaa Tampereen keskeinen sijainti. Janhusen heikkous on huonompi tunnettuus oman toimialueen Tampereen ja Länsi-Suomen ulkopuolella (Pelkonen, 2013, s. 148). Heikkoutta voidaan lähteä parantamaan markkinoinnilla. Markkinoidaan toimintaan sellaisiin paikkoihin, jotka ovat Tampereeseen katsottuna hyvillä sijainneilla.

4.3.3 Uhat

Nosturit ovat isoja ja painavia koneita ja niihin liittyvät tapaturmat aiheuttavat yleensä suurta vahinkoa. Uhkana voidaan pitää tapaturman sattumista. Uhkaa voidaan pienentää huomattavasti työturvallisuutta ja ohjeita noudattamalla.

Matti Janhunen Oy:n työntekijät käyttävät Aarne Janhunen Oy:lta vuokrattavaa nosturia. Nosturin- ja autonkuljettajan työvoimapulasta on puhuttu, koska epäsäännöllinen työaika ja hälytyslähdöt eivät välttämättä ole monelle se mitä työuraltaan haluaa. Ongelma on näkynyt jo Janhusella, koska päteviä nosturikuljettajia ei ole enää niin yksinkertaista löytää. Ratkaisuna tähän on nosturikuljettajien kouluttaminen itse yhteistyössä koulun kanssa. Näin on toimittu myös joskus aikaisemminkin. Tämä on erinomainen keino, jossa työntekijät pääsevät jo opetteluvaiheessa tutustumaan yritykseen. Koulutusmuodoista yleisin on yhteishankintakoulutus, jossa voidaan kouluttaa yrityksellä olevia omia työntekijöitä tai rekrytoida kokonaan uusia henkilöitä (Päiviö, 2012). Koulutus tapahtuu yrityksen tiloissa ja laitteilla. Tällöin työntekijä saa koulutuksen juuri työssään käytettäviin nostureihin. Tavallisesti tällainen yhteishankintakoulutusprosessi maksaa yritykselle 30 % ja 70 % maksaa ELY-keskus.

Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n toimintaan vaikuttaa väistämättä rakennusalan tilanne, koska nosturit toimivat pääsääntöisesti siellä. Asiakkaiden riittävyys on suoraa verrannollinen saatuihin tuloihin. Rakennusala on ollut koetuksella pari viimeisintä vuotta ja sen tulevaisuus näyttää sumuiselta (Torikka, 2023). Ukrainan sota on aiheuttanut kustannuspiikin ja materiaalipulan. Energiapulan kasvattama inflaatio ja korkojen nousu ovat vieneet rakennusala kohti taantumaa. Rakennusteollisuus RT on ennustanut, että 2023 rakentaminen vähenee noin kaksi prosenttia. Asuntojen kysyntä ja tarve pienenevät, kun sijoittajat ovat vetäytyneet

asuntomarkkinoilta. Rakennusalan konkurssihakemukset ovat kasvaneet aikaisempiin vuosiin verrattuna (Aatsalo, 2023). Pienillä asuntorakentamiseen keskittyvillä yrityksillä on suurin konkurssivaara. Asiakkaiden talousvaikeudet ja konkurssit voivat vaikuttaa Kuljetusliikkeen tuloihin. Yritys voi menettää isojakin määriä saatavia, jos asiakkaat eivät pysty maksamaan laskujaan. Jos muuttuva tilanne aiheuttaa Kuljetusliikkeelle talousvaikeuksia, ei se tällöin pysty maksamaan Aarne Janhunen Oy:lle sovittua vuokraa. Aarne Janhunen Oy:n ainoan asiakkaan vuokratilaukset, vaikuttavat huomattavasti saatuihin tuloihin. Kuljetusliike voi pienentää uhkaa tarkistamalla asiakkaiden taustoja, varsinkin pidempi aikaisten työmaiden osalta. Aarne Janhunen Oy:n uhkaa tässä lisää yhden asiakkaan varassa toimiminen. Ongelmana koko alan tilanne heijastelee talouden taantumaa, jolloin siitä on vaikea erottautua.

4.3.4 Mahdollisuudet

Vaikka rakennusala on kohdannut haasteita, Rakennusteollisuus on tulevaisuuden suhteen optimistinen (Heikkonen, 2023). Rakentamista ylläpitävät tekijät ovat edelleen olemassa: varsinkin kasvukeskuksiin tarvitaan edelleen lisää asuntoja ja työntekijät tarvitsevat uudenlaisia toimitiloja. Taloustilanteen paraneminen saa aikaan rakentamista, kun asuntokauppa lähtee jälleen kasvuun. Rakennusosalalla mahdollisuutena voidaan pitää korjausrakentamista, koska sen tarve tulee lisääntymään (Rakennusteollisuus RT, i.a.). Tähän vaikuttaa suuresti energia- tehokkuusvaatimusten tiukentuminen, joka kasvattaa peruskorjausten kysyntää.

Aarne Janhunen Oy:ta voidaan pitää muutosvalmiina, sillä omistajat ovat avoimia uusille ehdotuksille. Omistuksessa olevan nosturin lisäksi yrityksellä on varoja eQ:n rahastoissa. Rahastoissa olevassa omaisuudessa on puolen vuoden aika, ennen kuin ne sieltä saa nostettua varoja. Rahat eivät siten ole kovin likvidiä eli nopeasti rahaksi muutettavissa, joten niiden käyttö vaatii ennakkointia. Rahastoja voidaan pitää kuitenkin mahdollisuutena, koska yrityksellä on nosturin lisäksi siellä omaisuutta.

5 STRATEGIAVAIHTOEHDOT JA NIIDEN ARVIOINTI

Yrityksen nykytilanteen kartoituksen jälkeen päädytään tutkimaan kolmea eri strategiavaihtoehtoa: täysin uusi liiketoiminta eli asuntosijoittaminen, aloitetaan itse vuokraamaan nosturia suoraan asiakkaille, sekä nykyisen liiketoiminnan jatkaminen. Yrityksen nykytilanteen SWOT-analyysin pohjalta kehitetään uusi strategiavaihtoehto, jossa nosturia vuokrataan itse suoraan asiakkaille. SWOT-analyysistä selvisi, että yritys on riippuvainen Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:sta, jolle kohdeyritys vuokraa nosturia. SWOT-analyysissä esille noussut toimenpide-ehdotus tähän heikkouteen on hankkia useampia asiakkaita. Työssä selvitetään, millaisia toimia yrityksessä täytyy tehdä ja kuinka ne voidaan tehdä parhaalla mahdollisella tavalla, jotta SWOT-analyysissä paljastunut heikkous saadaan poistettua? Vaikka yrityksen nykyisen tilanteen jatko on epävarmaa, halutaan työssä säilyttää yhtenä vaihtoehtona nykyisen toiminnan jatkaminen. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska nykytilanteen analyysin pohjalta huomataan nykyisen liiketoiminnan olevan yritykselle erittäin kannattava.

Matti Janhusen ja Jussi Janhusen haastatteluista selvisi, että aikaisemmin on ollut puhetta, että Aarne Janhunen Oy ryhtyisi asuntosijoittajaksi. Strategiavaihtoehtoa ei olla kuitenkaan sen tarkemmin tutkittu aikaisemmin. Kohdeyrityksen nykytilanteen analyysissä tutkittu taloudellinen tilanne, joka mahdollistaa asuntojen ostoon, tukivat päätöstä lähteä tarkastelemaan asuntosijoittamista tässä työssä. Näiden syiden perusteella opinnäytetyöhön haluttiin yhdeksi tutkittavaksi strategiavaihtoehdoksi valita asuntosijoittaminen. Asuntosijoittamisen tutkiminen yhtenä strategiavaihtoehtona vaikutti lisäksi opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus asuntosijoittamista kohtaan.

5.1 Asuntosijoittaminen – uusi liiketoiminta

Asuntosijoittamis-vaihtoehtoa voi pitää vakaana ja tasaisen tuoton sijoitusmuotona. Sijoitus-asunnoilla on mahdollista saada tasaista ja kasvavaa kassavirtaa (Orava & Turunen, 2016). Asuntoja voidaan pitää vakaana sijoituskohteena, koska hinnat ovat heiluneet maltillisemmin verrattuna esimerkiksi osakkeisiin. Useissa kaupungeissa pystyy saamaan kohtuullisen hyvää vuokratuottoa noin 4–6 %. Asuntosijoittaja pystyy itse vaikuttamaan monin eri keinoin vuokratuoton määrään.

Shaping-periaatetta apuna käyttäen muodostetaan vaihtoehto asuntosijoittamisesta Aarne Janhunen Oy:ssa (taulukko 4). Tutkimuksessa tarkastellaan asuntosijoittamista, jossa

asuntojen ostoon tarvittavat rahat saadaan nosturin myynnistä. EQ:n rahastoissa olevia varoja voidaan käyttää, jos nosturista saatavat varat eivät riitä asuntojen ostoon.

Taulukko 4. Asuntosijoittamisen vaatimukset AJ:lle.

Kaikki ei muutu	Mikä pysyy samana?	Mikä muuttuu?	Miten voimme tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla?
<ul style="list-style-type: none"> - Edelleen vuokrataan, vaikka kohde vaihtuu - Janhusen hyvä imago - Perheyritys 	<ul style="list-style-type: none"> - Rahastot jätetään eQ:hun. Tarvittaessa varoja voidaan nostaa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nosturi myydään - Ostetaan asunto/asuntoja - Omistajasta vuokranantaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertailla asuntoja ja ostaa asuntosijoittamiseen parhaiten soveltuvat - Kannattavuuslaskelmat

5.1.1 Asuntosijoittamisen tunnuslukuja

Asuntosijoittamisessa on hyvä ottaa haltuun yleisesti käytettyjä tunnuslukuja. Niitä ovat vuokratuotto-%, oman pääoman tuotto, kriittinen korkopiste ja kassavirtalaskelma (Ylihärsilä, 2020). Ennen asunnon ostamista kohteesta täytyy laskea vähintään yllä mainitut tunnusluvut. Odotetun vuokratuoton perusteella tehdään rahoituslaskelmat, jonka tavoitteena on saada positiivinen kulut kattava kassavirta. Otetaan pelkistetty esimerkki kassavirtalaskelmasta, jossa vertaillaan omalla rahalla ostettuja asuntoja velkavivun hyödyntämiseen. Kohteet ovat valittu haku hetkellä Oikotiestä (Oikotie.fi, i.a.). Kohteeksi valittiin neljä uutta samanlaista yksiota erittäin hyvältä sijainnilta Tampereen keskustasta. Yhden asunnon hinta on 160 000 euroa. Asuntoilmoituksessa asuntojen hoitovastikkeet ovat 100 euroa. Matikaisen (2022) mukaan yksiöiden neliöhinnat ovat Tampereella kalleimmillaan keskimäärin 25 euroa kuukaudessa. Tarkastelussa olevat yksiöt kuuluvat kalleimpaan alueeseen, joten vuokratuotoksi yhdeltä asunnolta odotetaan 700 euroa kuukaudessa. Laskelmissa ei ole huomioitu veroja, tyhjiä kuukausia eikä mahdollisia muita kustannuksia.

Ensimmäisessä taulukossa (taulukko 5) kaikki asunnot ovat maksettu kokonaan omalla pääomalla ilman vierasta pääomaa. Taulukossa 5 on laskettu neljän 160 000 euron arvoisen asunnon bruttokassavirraksi 2 400 euroa.

Taulukossa 6 on laskettu samanlaisten 160 000 euron arvoisten asuntojen bruttokassavirrat hyödyntäen 70 % ja 30 % velkavipua. 70 %:n velkavivussa 70 % on vierasta pääomaa ja 30 % on omaa pääomaa. 30 %:n velkavivussa oman rahoituksen osuus on 30 % ja loput ovat lainarahaa. 70 %:n velkavivulla laskettiin bruttokassavirta 13 asunnosta, koska haluttiin saada oman rahoituksen osuus 624 000 euroa, lähelle samaa summaa kuin taulukossa 4, jossa oman rahoituksen osuus neljään asuntoon on 640 000 euroa. Pankkilainan korkona käytettiin 3 % ja laina-aikana 25 vuotta. 12 kuukauden euribor-korko oli 4.4.2023 yli 3,5 prosenttia ja ennustetaan nousevan edelleen. Talouden odotetaan toipuvan kesän jälkeen, jolloin koron voidaan olettaa laskevan (Huutilainen, 2023). Tästä syystä laskelmaan valittiin korkoksi kolmen prosentin korkotaso. 70 %:n velkavipua hyödyntäen bruttokassavirraksi saatiin vain 895 euroa. 30 %:n velkavipu laskettiin kuudesta 160 000 euroa maksavista asunnoista. Odotettu vuokratuotto, hoitovastike ja pankkilainan korko ovat samat kuin 70 %:n velkavivun laskelmassa. Oman rahoituksen osuus kuudelle asunnolle on 672 000 euroa, kun käytetään 30 %:n velkavipua. 30 %:n velkavipua hyödyntämällä bruttokassavirta on 2 234 euroa, joka huomattavasti suurempi kuin 70 %:n velkavivun käyttäminen 13 asuntoon.

Taulukko 5. Omarahoituksen kassavirtalaskelma.

Kokonaan omarahoitus	
4 asunnon hinta (€)	640 000
Odotettu vuokratuotto (€/kk)	2 800
Hoitovastike (€/kk)	400
Bruttokassavirta (€/kk)	2 400

Taulukko 6. Kassavirtalaskelma velkavivulla.

Velkavivun hyödyntäminen	70% velkavipu	30% velkavipu	
1 asunnon hinta (€)	160 000	1 asunnon hinta (€)	160 000
13 asunnon hinta (€)	2 080 000	6 asunnon hinta (€)	960 000
Odotettu vuokratuotto (€/kk)	9 100	Odotettu vuokratuotto (€/kk)	4 200
Hoitovastike (€/kk)	1 300	Hoitovastike (€/kk)	600
Oman rahoituksen osuus (%)	30	Oman rahoituksen osuus (%)	70
Oma rahoitus (€)	624 000	Oma rahoitus (€)	672 000
Pankkilainan korko (%)	3	Pankkilainan korko (%)	3
Pankkilaina (€)	1 456 000	Pankkilaina (€)	288 000
Laina-aika (v)	25	Laina-aika (v)	25
Tasaerälainan kuukausierä (€/kk)	6 905	Tasaerälainan kuukausierä (€/kk)	1 366
Nettovuokratulot (€/kk)	7 800	Nettovuokratulot (€/kk)	3 600
Bruttokassavirta (€/kk)	895	Bruttokassavirta (€/kk)	2 234

Laskelmien mukaan velkavivun käyttäminen asuntojen ostoon ei ole kannattavaa, koska parhaimman bruttokassavirran saa, kun asunnot ovat kokonaan rahoitettu ilman vierasta pääomaa. Yrityksellä on mahdollista ostaa asunnot ilman velkarahaa. Alhaisemman koron tilanteessa velkavivun käyttäminen olisi varmasti kannattavaa, mutta 3 %:n ja sitä korkeamman koron tilanteessa taloudellisempaa on rahoittaa asunnot ilman vierasta pääomaa.

Laskelmista voidaan päätellä, ettei asuntosijoittamisella pääse yhtä hyvin tuottoihin, kuin nosturin vuokraamisesta. Yllä olevien laskujen mukaan bruttokassavirraksi saadaan 2 400 euroa kuukaudessa, joka on vuodessa 28 800 euroa. Aarne Janhunen Oy:n vuoden 2022 liikevaihto oli 120 000 euroa ja vuoden 2021 liikevaihto oli 153 000 euroa. Asuntosijoittamiseen paremmin soveltuvien kohteiden löytyminen mahdollistaa edellisiä laskelmia paremman bruttokassavirran, mutta huomattavasti suurempiin tuottoihin niilläkään ei pääse. Toisaalta asunnoista on mahdollista saada arvonnousua, jota nosturista ei voi saada.

5.1.2 Asuntosijoittamisvaihtoehdon SWOT-analyysi

5.1.2.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Sijoitusmuodossa asunnot ovat hyvin arvon pitäviä, eikä hinnat heilu yhtä paljon kuin esimerkiksi osakemarkkinoilla. Tämä pienentää asuntosijoittamisen riskejä. Asuntosijoittaminen -strategiavaihtoehdon heikkoutena on sen tuoma lisätyömäärä omistajille, koska omistajille tulee hoidettavaksi vuokranantajan tehtävät. Heikkous voidaan kääntää vahvuudeksi uuden oppimiselle. Halutessaan vuokranantajan tehtävät on mahdollista ulkoistaa, mutta siinä huomioon pitää ottaa sen aiheuttamat lisäkustannukset.

5.1.2.2 Mahdollisuudet ja uhat

Asuntosijoittamisessa itsessään on olemassa monia erilaisia strategioita. Asuntojen flippaamisessa asuntoja ei ole tarkoitus pitää kauaa verrattuna osta ja pidä -strategiaan. Aarne Janhunen Oy:n tavoitteena on ollut vaivaton sijoitusmuoto, joten yhtiölle nähdään sopivan parhaiten osta ja pidä -strategia. Tällainen strategia on pitkän tähtäimen sijoittamismuoto, sillä hyviä asuntoja voidaan pitää vuosikymmeniä. Asuntosijoittamisen osta ja myy -strategia antaa yritykselle uuden mahdollisuuden verrattuna nykyiseen strategiaan, jossa nostureita on tyypillisesti pidetty noin kymmenen vuotta.

Talouden tilanteesta johtuvat kustannusten nousut ovat tehneet asuntosijoittamisesta paljon haastavamman kuin aikaisemmin. Korot ovat nousseet, eikä varsinkaan velkavivun hyödyntäminen vaikuta niin kannattavalta kuin aikaisemmin. Uhka voidaan nähdä mahdollisuutena järkevimpien ratkaisujen tekemiseen, koska kohteet tulee arvioitua aikaisempaa tarkemmin. Korkojen nousu on paluu normaaliin, eikä se ole ollenkaan poikkeuksellista (Lähdeniemi, 2023). Ihmiset ovat eläneet hyvin huolettomasti lainan kanssa poikkeuksellisesti nollakorko aikoina. Lisäksi asuntojen hintojen lasku mahdollistaa edullisempien kohteiden ostamisen kuin aikaisemmin. Paremmassa taloustilanteessa asunnot olivat todella kilpailtuja, eikä niihin päässyt kiinni samalla tavalla kuin nyt. Korkojen nousu on vastausta korkeaan inflaatioon, jonka Keskuspankki ennustaa laskevan seuraavien vuosien aikana (Parviainen, 2023). Koron nousun pysähtyminen ja lasku helpottavat velkavipua käyttäviä asuntosijoittajia.

Janhusen brändi yhdistetään jo Kuljetusliike Matti Janhusen sloganin ”JANHUNEN nostaa, kuljettaa ja siirtää” mukaan nykyisiin toimialoihin nostureihin, erikoiskuljetuksiin, rakentamiseen yms. Arne Janhunen Oy on Janhus-yhtiöiden perusta, joten uhkana voidaan pitää brändin muodostamaa miellekuvaa nostureista ja kuljetuksista. Toisaalta tämä voidaan kääntää mahdollisuudeksi, jos Janhus-yhtiöt levittäytyvät laajemmin kiinteistöalalle. Jos uhka halutaan kokonaan poistaa, pystytään se poistamaan muuttamalla yhtiön nimeä.

5.1.3 Kilpailu ja asiakkaat toimialalla

Asuntosijoittaminen on ollut kovassa suosiossa viimeisten vuosien aikana ja alalla on ollut paljon kilpailua. Talouden heikentyminen ja koron nousu ovat kadottaneet sijoittajat asunokauppariikinoilta. Asuntojen hinnat ovat laskeneet ja kilpailu asunnoista on vähentynyt (Huotilainen, 2023). Vuokranantajien toiminnanjohtaja Sanna Hughesin mukaan nyt on hyvä aika asunnon ostoon, jos velkavipua tarvitsee maltillisesti ja oma talous on asuntosijoittajalla kunnossa. Arne Janhunen Oy:lla on mahdollista ostaa asunto ilman velkavipua, joten yritykselle aika voidaan nähdä sopivana.

Asunnoista on joillakin alueilla ylitarjontaa, joka on saanut laskupaineita vuokriin (Aaltonen, 2023). Hyvät vuokralaiset pystyvät vertailemaan vaihtoehtoja, sekä heillä voi olla mahdollisuutta jopa tingata vuokrasta. Ongelma on suurimmaksi osaksi pienillä paikkakunnilla, sillä Tampereen, Turun ja pääkaupunkiseudun halutuimmilla alueilla on jopa

mahdollista pystyä nostamaan vuokria nousseiden kustannuksien verran. Vuokra-asuntojen kysynnän arvioidaan kasvavan, kun ihmiset lykkäävät asuntojen ostoaikeitaan epävarman taloudellisen tilan vuoksi. Eräissä tapauksissa joudutaan myymään omistusasunto ja siirtymään vuokralle.

5.2 Aarne Janhunen Oy alkaa itse vuokrata nosturia

Tämä strategiavaihtoehto valittiin opinnäytetyöhön, koska haluttiin säilyttää nosturi vuokrattavana kohteena. Uutta vaihtoehtoa hahmotetaan shaping-periaatetta apuna käyttäen (taulukko 7. Uutena strategiavaihtoehtona Aarne Janhunen Oy alkaa itse vuoraamaan nosturia. Liiketoiminnassa samana pysyy omistuksessa oleva nosturi. Kaikki ei muutu, koska edelleen toimitaan pääasiassa rakennusalalla.

Taulukko 7. Shaping-tilaus nosturin vuokraamisesta.

Kaikki ei muutu	Mikä pysyy samana?	Mikä muuttuu?	Miten voimme tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla?
<ul style="list-style-type: none"> - Toimitaan edelleen pääasiassa rakennusalalla - Kokemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Omistetaan nosturi 	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys palkkaa kuskien työntekijäksi - Yritys tarvitsee työnjohtajan - Yritys hoitaa vuokrauksen eli hankkii itse asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Aarne Janhunen Oy:n selvitettävä toimintalinjat Kuljetusliike Matti Janhusen kanssa, josta tulee kilpailija - Yhteistyöstä sopiminen Kuljetusliike Matti Janhusen kanssa - Selvitettävä kannattavuutta: kuinka paljon kuluja seuraa suhteessa saatuun voittoon?

Toimitusjohtajalla on pitkä kokemus nosturitoiminnasta, joten siitä on hyötyä asiakkaiden hankkimisessa. Tarkoituksena on hankkia yritykselle oma kuski työntekijäksi ja vuokrata nosturi suoraan asiakkaille. Näiden lisäksi tarvitaan työnjohtaja. Tämä aiheuttaa lisätyötä omistajille, ellei työnjohtajaa palkata yritykseen työntekijän lisäksi. Jos työnjohtaja palkataan, aiheuttaa se lisäkustannuksia. Tämä eroaa nykyisestä liiketoiminnasta, koska tällä hetkellä nosturin työntekijät tulevat suoraan ainoalta asiakkaalta: Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:lta. Strategian muuttamisessa täytyisi käydä Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n kanssa toimintalinjat läpi, koska nykyisestä asiakkaasta tulisi yrityksen kilpailija.

Apuna käytetään nykyisen strategian SWOT-analyysia, koska vaihtoehdossa kehitetään markkinoita pysyen nykyisellä toimialalla. Nykyisen liiketoiminnan SWOT-analyysissa vahvuuksia ovat Janhusen hyvä maine, pitkäaikainen kokemus alalla, nosturin pitkäkäyttöikä sekä hyvä taloudellinen tilanne. Uudessa strategiavaihtoehdossa tultaisiin hyödyntämään pitkäaikaista kokemusta alalla, sillä edelleen pysytään samalla alalla. Nosturin pitkäaikainen käyttöikä pysyisi vahvuutena myös tässä strategiavaihtoehdossa. Vahvasta taloudellisesta tilasta on apua strategian muuttamisessa. Janhusen hyvästä maineesta on varmasti hyötyä Aarne Janhunen Oy:n työntekijöiden ja asiakkaiden hankkimisessa. Uudessa strategiassa tulisi ottaa huomioon mahdollinen ristiriitaisuus: yhdistääkö ihmiset Aarne Janhunen Oy:n ja Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n samaksi yritykseksi, jos molemmat vuokraavat nostureita asiakkaille? Aikoinaan Janhunen-yhtiöt koostuivat näistä kahdesta yhtiöstä ja puhelimeenkin vastattiin ”Janhunen Oy” (Näsi, 2008, s. 143). Yritys voisi hyvin tehdä yhteistyössä jatkossakin Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n kanssa.

Nykyisen vaihtoehdon SWOT-analyysista paljastui suuri heikkous, joka saadaan poistettua strategian muokkaamisella. Nykyisen Aarne Janhunen Oy:n toiminta on täysin ainoan asiakkaan varassa ja toimintaa horjuttaa asiakkaan vähentynyt tarve yrityksen vuokraamalle nosturille. Tämä heikkous saadaan kokonaan poistettua, kun yritys hoitaa työntekijät ja lopullisen palvelun tarvitsevat asiakkaat itse. Tällainen strategia aiheuttaa yritykselle huomattavasti enemmän työtä, kuin nykyinen järjestely. Yrityksen tarvitsee palkata vähintään nosturikuski, joka aiheuttaa yritykselle kuluja. Muita SWOT-analyysissa paljastuneita heikkouksia ovat nosturin suuret kulut ja huono tunnettavuus Tampereen ulkopuolella. Strategian muuttaminen eivät tuo muutosta näihin heikkouksiin. Huonoa tunnettavuutta voidaan halutessa lähteä parantamaan muualla.

SWOT-analyysissä uhkia ovat tapaturmat, osaavien kuskien saatavuus ja rakennusalan hankala tilanne. Mahdollisuuksia ovat muutosvalmis yritys ja rakennuslalla korjausrakentaminen. Strategian muuttaminen hyödyntäisi yrityksen muutosvalmiutta. Kaikki edellä mainitut uhkat heijastuvat suoraan Aarne Janhunen Oy:n toimintaan, jos kohdeyritys alkaa vuokraamaan nosturia asiakkaille. Nykyisessä liiketoiminnassa nämä uhat ovat olleet Kuljetusliike Matti Janhusen kautta myös Aarne Janhunen Oy:n vaikuttavia uhkia, sillä kohdeyrityksen tulot ovat riippuvaisia Kuljetusliikkeen maksamasta kiinteästä kuukausivuokrasta.

5.3 Jatketaan nykyistä liiketoimintaa

Yrityksen toimintaa jatketaan nykyiseen tapaan eli Aarne Janhunen Oy vuokraa nosturia Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:lle. Nykyistä toimintaa voidaan jatkaa niin pitkälle kuin Kuljetusliike Matti Janhunen Oy on siinä mukana. Asiaa pitää katsoa viimeistään uudestaan silloin, kun nosturi alkaa olemaan noin kymmenen vuotta vanha. Janhusella on ollut tapana myydä nosturit reilun kymmenen vuoden jälkeen. Nosturin myymisen yhteydessä täytyy harkita uuden nosturin ostamisen tarpeellisuutta.

5.4 Strategiavaihtoehtojen arvioinnin yhteenveto

Työssä esiintyviä uusia strategiavaihtoehtoja ovat asuntosijoittaminen ja nosturin vuokraaminen itse suoraan asiakkaille. Asuntosijoittamisessa vetäydytään nosturimarkkinoilta ja tunkeudutaan asuntomarkkinoille. Yhdistävänä tekijänä voidaan pitää rakennuslala, joka vaikuttaa molemmissa strategiavaihtoehtoissa. Nosturin vuokraamisessa suoraan useille asiakkaille kehitetään markkinoita, koska edelleen vuokrataan nosturia. Nykyisen liiketoiminnan jatkamisen pääsuuntana on, ettei mitään muuteta.

Strategiavaihtoehtoja arvioidaan sopivuuden, hyväksyttävyyden ja toteutettavuuden mukaan (Pellinen, 2005, s. 81). Hyväksyttävyyttä arvioidaan, sillä kuinka yhteensopiva strategia on yrityksen tavoitteiden kanssa. Yrityksen tavoitteena on sijoittaminen mahdollisemman tuottavasti ja vaivattomasti, joten strategioita voidaan lähteä arvioimaan sillä synnyttääkö uusi strategia paljon uusia aikaa vieviä tehtäviä ja onko se tuottava. Asuntosijoittamisessa vuokranantajan tehtävät edellyttävät vuokralaisten hankkimisen, sekä yhteydenpitoa heihin. Vuokranantajan tehtävien määrä ovat sidoksissa asuntojen määrään. Jos yritys päätyy rahoittamaan asunnot ilman velkavipua ostaen esimerkiksi neljä asuntoa, ei vuokranantajan tehtävien

ajallisuus ole merkittävä. Vuokranantajien tehtävien määrää ei pysty tarkkaan kuitenkaan ennustamaan, koska niihin vaikuttaa mm. vuokralaisten vaihtuvuus sekä mahdolliset ongelmat. Aikaisemmin todettiin, ettei asuntosijoittamisella pääse ainakaan lyhyellä aikavälillä yhtä hyvin tuloksiin kuin nykyisellä toimintamallilla. Yrityksen tavoite huomioiden asuntosijoittamista voidaan pitää sopivana vaihtoehtona yritykselle jatkossa, mikäli nykyistä toimintamallia ei voida jatkaa.

Nosturin vuokraaminen itse suoraan asiakkaille on nykyistä toimintamallia työläämpi vaihtoehto. Työnjohtaminen edellyttää asiakkaiden hankkimisen, joka aiheuttaa valtavasti työtä. Työnjohtamisen voisi ulkoistaa, mutta huomioon tulee ottaa sen aiheuttamat kustannukset. Kuljetusliike Matti Janhunen Oy:n toimitusjohtajan Jussi Janhusen (haastattelu, 13.4.2023) mukaan tässä strategiassa tulitaisiin todennäköisesti tekemään yhteistyötä yrityksiä välillä. Yrityksen nykyinen tavoite huomioiden vaihtoehto voi olla hankala toteuttaa kannattavasti ilman suurta työmäärää. Vaihtoehdon valinta edellyttää erilaisia kannattavuuslaskelmia: aiheuttaako strategia enemmän kuluja kuin voittoa. Pellisen (2005, s. 81) mukaan tulisi pohtia sopiiko strategia nykyiseen liiketoimintatilanteeseen hyödyntäen vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Aikaisemman pohjalta voidaan päätellä, että strategiavaihtoehdossa hyödynnetään hyvin vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Vaihtoehto ei sovi yrityksen tämänhetkiseen tavoitteeseen yhtä hyvin kuin asuntosijoittaminen. Nosturin vuokraaminen itse asiakkaille -strategian valinta edellyttää tavoitteiden muuttamista, koska strategiaa ei voida pitää vaivattomana.

Tutkimuksen tuloksena kannattavimpana tulevaisuuden strategiana voidaan pitää nykyistä strategiaa. Nykyistä liiketoimintaa kannattaa jatkaa niin pitkään kuin se on mahdollista. Yrityksellä pitää olla selvillä jatkostrategia, kun Kuljetusliike haluaa vuokrauksen lopettaa. Tämän jälkeen vartenotettavana vaihtoehtona voidaan pitää asuntosijoittamista, koska se on yrityksen tavoitteeseen nähden sopiva vaihtoehto. Vaikka asuntosijoittamisella ei ole mahdollista päästä yhtä hyvin vuosituloihin kuin nykyisellä liiketoiminnalla, asuntojen mahdollinen arvojen nousu tasapainottaa strategioiden kannattavuutta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön avulla selvitettiin strategiavaihtoehtoja Aarne Janhunen Oy:lle tutkimalla nykyistä liiketoimintaa ja kehittämällä sen perusteella uutta tulevaisuuden suuntaa. Opinnäytetyössä nykyistä liiketoimintaa tutkittiin tilinpäätös- ja SWOT-analyysin avulla. Näiden sekä kohdeyrityksen hallituksen jäsenten toiveiden pohjalta kehitettiin kaksi uutta mahdollista tulevaisuuden vaihtoehtoista strategiaa: asuntosijoittaminen ja nosturin vuokraus itse suoraan asiakkaille.

Tutkimuksen ja analyysin pohjalta Aarne Janhunen Oy:lle paras tulevaisuuden strategia on jatkaa nykyistä liiketoimintaa niin pitkään kuin Kuljetusliike Matti Janhunen on halukas vuokraamaan nosturia. Tämä strategia on kohdeyritykselle paras, sillä yrityksen tavoitteena on tuottoisa toimintamalli, josta ei aiheudu kovasti lisätyötä. Koska strategian arviointi perustuu yrityksen tavoitteisiin (Rumelt, 1993, s. 1), nykyinen strategia on taloudellisesti kaikista kannattavin sekä vaivattomin vaihtoehto. Ongelmana pidemmällä aikavälillä tässä strategiassa on nosturin vuokrasopimus, joka ei ole kannattava vuokralaiselle.

Nykyisen toimintamallin päätyttyessä, tutkitussa asuntosijoittamisstrategiavaihtoehdossa nosturin myyminen tulee jollain aikavälillä ajankohtaiseksi. Nykyisen liiketoiminnan jälkeen seuraavaksi paras strategiavaihtoehto yritykselle on tutkimuksen perusteella asuntosijoittaminen. Asunnoissa arvo säilyy nosturia huomattavasti paremmin. Vaikka asuntojen kuukausituotot jäävät nosturin vuokratuottoja alhaisemmiksi, asuntojen arvon pitävyys tekee tästä vaihtoehdosta varteenotettavan nykyisen liiketoiminnan jälkeen. Työn tuloksia lukiessa on hyvä huomioida, että vuokrasopimusta ei ole ainakaan vielä sovittu päätettäväksi. Strategioiden suunnittelu pohjautuu nykyhetkeen, joten strategiavaihtoehtoja tulee arvioida ja tarvittaessa muuttaa sopimaan muuttuvaan maailmaan. (Ritakallio & Vuori 2018, s. 11).

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa yhtiön omistajia tulevaisuuden strategisen suunnan valitsemisessa. Tutkimuksen avulla omistajat saivat uutta tietoa yrityksen nykytilasta sekä uusista strategiavaihtoehdoista ja löydettiin paras strategiavaihtoehto kohdeyritykselle. Opinnäytetyön tuottamien tietojen avulla omistajat voivat suunnitella tulevaa. Kohdeyrityksen toimitusjohtajan Matti Janhunen mukaan opinnäytetyö antaa suuntaviivaa yrityksen tulevaisuuden suunnalle. Yrityksellä on hyvä olla kartoitettuna tulevaisuuden suunnitelmia ennen vuokrasopimuksen päättymistä. Perheyritykselle tutkielma antoi monenlaista ajateltavaa. Tutkielman

monipuolinen analysointi eri strategiavaihtoehdoista antaa perhey yritykselle hyvän pohjan jatkotoimintoihin.

SWOT- ja tilinpäätösanalyysin perusteella olisi voitu kartoittaa vielä laajemmin, mitkä erilaiset strategiavaihtoehdot sopisivat yritykselle. Esimerkiksi kiinteistöihin sijoittamisessa on olemassa erilaisia muotoja. Ennen asuntosijoittamisen valintaa, olisi voitu pohtia yritykselle sopivaa kiinteistöihin sijoittamisen muotoa laajemmin ja valita sieltä yrityksen kannalta osuvin vaihtoehto, jota lähteä tarkemmin tutkimaan.

Jatkotutkimusmahdollisuuksina on lähteä tutkimaan kiinteistöihin sijoittamista, joissa kohteena on asuntojen sijaan hallit. Asuntosijoittamisen rinnalle tulisi tehdä vastaavia tutkimuksia halleihin sijoittamisesta, jotta selviää kumpi vaihtoehto on kohdeyritykselle kannattavin. Mikäli kiinteistösijoittaminen halutaan valita liiketoiminnaksi nykyisen päätyttyä, tarvitaan soveltuvista kohteista tarkempaa tutkimusta. Uuden strategiavaihtoehdon valinta edellyttää taloudellisten analyysien syventämistä sekä investointilaskelmia. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus on lähteä tutkimaan strategiavaihtoehtoa, jossa myydään nosturi ja sijoitetaan rahat esimerkiksi rahastoihin. Yrityksen omistajat voivat opinnäytetyön pohjalta tehdä tarvittavat jatkotutkimukset uuden strategian valitsemiseen nykyisen liiketoiminnan jälkeen.

Suurimmat haasteet opinnäytetyötä tehdessä olivat prosessissa ensiksi alkuun pääseminen sekä kokonaisuuden hahmottaminen. Yrityksen toimiala oli uutta ja vierasta, joten sen ymmärtäminen vaati perehtymistä. Ajan, monien keskusteluiden ja pohdinnan jälkeen kokonaisuus alkoi hiljalleen muodostua ja oli helpompi lähteä tekemään tutkimusta. Lähdemateriaalin läpikäynti vaati paljon aikaa, sillä sitä oli paljon. Varsinkin englanninkielisessä materiaalissa oman haasteensa toi alan oma ammattisanasto, jonka oppiminen vei aikaa. Vaikka haasteita oli matkan varrella, onnistumiset ja oivallukset antoivat motivaatiota jatkaa prosessi loppuun asti.

Opinnäytetyöprosessi opetti laajojen asiakokonaisuuksien sisäistämistä, kriittistä lähteiden lukutaitoa, sekä pitkäjänteistä työskentelyä. Aihe antoi paljon uutta tietoa ja ymmärrystä strategiasta ja sen laatimisesta. Opin, että pienyrityksen strategian uudistaminen on erittäin monimutkainen prosessi, joka muodostetaan yrityskohtaisesti. Työn tekeminen antoi myös mahdollisuuden päästä tutustumaan kohdeyritykseen syvemmin.

LÄHTEET

- Aaltonen, R. (12.1.2023). Ovatko vuokralaisen kissanpäivät pian ohi? Yksi asia ratkaisee, nousevatko oman alueesi vuokrat. *Kauppalehti*. <https://www-kauppalehti-fi.libts.seamk.fi/uutiset/ovatko-vuokralaisen-kissanpaivat-pian-ohi-yksi-asia-ratkaisee-nousevatko-oman-alueesi-vuokrat/2bb60517-1c9c-477f-8bb8-75bc344d0a9d>
- Aatsalo, J. (11.1.2023). Pienillä uusmaisilla rakennusalan yrityksillä on suurin riski ajautua konkurssiin – ”Asuntorakentamiseen liittyy suurin riski”. *Rakennuslehti*. <https://www.rakennuslehti.fi/2023/01/pienilla-uusmaalaisilla-rakennusalan-yrityksilla-on-suurin-riski-ajautua-konkurssiin-asuntorakentamiseen-liittyy-suurin-riski/>
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Talentum.
- AlmaTalent. (i.a.). *Tunnuslukuopas*. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/>. Alma Media Oyj.
- Bellamy, L., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337–367. DOI 10.1108/IJOA-02-2018-1363.
- Brown, A. L. (1992). Design experiments: Theoretical and methodological challenges in creating complex interventions in classroom settings. *The Journal of the Learning Sciences*, 2(2).
- Chan, K.W., & Mauborgne, R. (2015). *Sinisen meren strategia* (suom. M. Tillman). Talentum (2005).
- Edelson, D.C. (2002). Design research: What we learn when we engage in design? *The Journal of the Learning Sciences*, 11. 105–121. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Engblom, J., Krappe, S-M., & Suominen, A. (1998). *Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi. Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja*. <https://pk-rh.fi/uploads/tiedostot/swot-ohje.pdf>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Verkkomateriaali. Edita. <http://www.tilastollinentutkimus.fi>
- Heikkonen, H. (31.3.2023). RT: Rakentaminen on nyt suhdanteen pohjalla. *Rakennuslehti*.
- Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Talentum Pro.
- Huotilainen, H. (3.2.2023). Millainen aika nyt on sijoitusasunnon ostamiseen? – ”Voi saada tingittyä hyvään hintaan”. *Arvopaperi*. <https://www.arvopaperi.fi/uutiset/millainen-aika-nyt-on-sijoitusasunnon-ostamiseen-voi-saada-tingitty-hyvaan-hintaan/36f77f5d-66a0-4f84-bb83-a682260f252e>

- Huotilainen, H. (6.4.2023). Danske Bank: Näin korkealle 12 kuukauden euribor voi nousta kesällä – Pankki uskoo suurimman osan asuntojen hintojen laskusta jo nähdyn. *Talouselämä*.
- Janhunen.fi. (i.a.). <https://www.janhunen.fi>
- Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A., & Reijonen, H. (2013). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum.
- Kallunki, J. (2022). *Tilinpäätösanalyysi* (2., uud. p.). Alma Talent.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kivimäki, K. (2018). Design- eli suunnittelututkimus opetus- ja kasvatusalalla. Teoksessa R. Valli, & E. Aarnos (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uud. p.). PS-kustannus.
- Lehtinen, T. (4.1.2022). Kuinka johtaa yritys menestykseen? *Kauppalehti*.https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/alma-talent/kuinka-johtaa-yritys-menestykseen/?_ga=2.124523978.133301811.1666893241-361798667.1666893240
- Leppiniemi, J., & Kykkänen, T. (2015). *Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta* (9. uud. p.). Talentum Pro.
- Lähdeniemi, T. (14.1.2023). Asuntolainojen korkojen nousu on kivuliasta, mutta paluu normaaliin. *Satakunnan kansa*. <https://www.satakunnankansa.fi/paakirjoitukset/art-2000009325290.html>
- Matikainen, N. (3.8.2022). *Asuntojen vuokrat Tampereella – edullisimmat ja kalleimmat alueet*. Etuovi.com. <https://www.etuovi.com/koti/blogi/asuntojen-vuokrat-tampereella-edullisimmat-ja-kalleimmat-alueet/>
- Minzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1991). *Arenas of strategic thinking as "seeing"*. Teoksessa J. Näsi (toim.), *What is strategic thinking?: Strategic thinking as "seeing"* (s. 21–25). Foundation for Economic Education.
- Mitronen, L., & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Alma Talent.
- Näsi, J., (1991). *Arenas of strategic thinking as "seeing"*. Teoksessa J. Näsi (toim.), *What is strategic thinking?: Strategic thinking as doctrine Development of Focus Areas and New Insights* (s. 31). Foundation for Economic Education.

- Näsi, J., & Aunola, M. (2002). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö* (2. uud. p.). Metalliteollisuuden kustannus.
- Näsi, J., & Neilimo, K. (2008). *Mitä on liiketoimintaosaaminen* (2 uud. p.). WSOYpro.
- Oikotie.fi. (i.a). *Myytävät asunnot: Tampere*. Haettu 7.4.2023. <https://asunnot.oikotie.fi/myyvat-asunnot?pagination=1&locations=%5B%5B386,6,%22Tampere%22%5D%5D&room-Count%5B%5D=1&cardType=100>
- Orava, J., & Turunen, O. (2016). *Osta, vuokraa, vaurastu* (5., uud. p.). Alma Talent.
- Parviainen, J. (16.3.2023). EKP nosti odotetusti ohjauskorkojaan 0,5 prosenttiyksikköä. *Talouselämä*. <https://www.talouselama-fi.libts.seamk.fi/uutiset/ekp-nosti-odotetusti-ohjauskorkojaan-0-50-prosenttiyksikkoa/0fb9cd38-59a0-4f03-94f7-707488d50183>
- Pelkonen, P. (2013). *Janhunen 70 vuotta ammattityötä*. Tammerprint Oy.
- Pellinen, J. (2005). *Talousjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Pernaa, J. (2013). *Kehittämistutkimus opetuslalla*. PS-kustannus.
- Puolamäki, E. (2007). *Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tietosanoma.
- Päiviö, O. (12.4.2012). *Suomen Nosturikoulutus Oy tarjoaa kuljettajakoulutusta tiiviissä paketissa*. Konepörssi. <https://koneporssi.com/tyokoneet-2/suomen-nosturikoulutus-oy-tarjoaa-kuljettajakoulutusta-tiiviissa-paketissa/>
- Rakennusteollisuus RT. (i.a.). *Korjausrakentamisen tarve tulee lisääntymään*. <https://ra-tekko.fi/korjausrakentamisen-tarve-tulee-lisaantymaan/>
- Ritakallio, T., & Vuori (2018). *Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen*. Alma Talent.
- Rumelt, R. (1993). Evaluating business strategy. Teoksessa Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S., *The strategy process (revised European edition)*. Financial Times / Prentice Hall.
- Ruohonen, S. (22.3.2022). *SWOT-analyysi*. Muotoilu.info. <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/swot-analyysi/>
- Sammot-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). *SWOT analysis*. University of Malta. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/21794>
- Suomi.fi. (i.a.). *Yrityksen taloushallinto*. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto>

- Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2022). *SWOT Analysis*. National Library of Medicine. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/>
- Torikka, R. (14.2.2023). *Kolmas kriisi muutaman vuoden sisään vie rakennusalaan kohti sumuista tulevaisuutta*. Yle. <https://yle.fi/a/74-20017015>
- Ylihärsilä, M. (2020). *Asuntosijoittaminen – tuotot ja riskit*. Asuntoliiga. [PowerPoint-esitys]. SeAMK Moodle.
- Yrityksen-perustaminen.net. (i.a.). *Yrityksen arvot, missio ja visio*. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#visio>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Aarne Janhunen Oy:n lasketut tunnusluvut

		Aarne Janhunen Oy		
		1.7.2021-30.6.2022	1.7.2020-30.6.2021	1.7.2019-30.6.2020
	Kaavat			
Kannattavuus				
Liikevoittoprosentti	(liikevoitto/liikevaihto) x 100%	80,73	79,18	78,28
Käyttökateprosentti	(käyttökate/liikevaihto) x 100%	81,99	80,50	107,78
Oman pääoman tuottoprosentti	(nettotulos/oma pääoma keskimäärin tilikaudella) x 100%	15,01	26,74	
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti	(nettotulos + rahoituskulut+verot) / sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella x 100%	18,34	31,87	
Kokonaispääoman tuottoprosentti	(nettotulos + rahoituskulut + verot) / kokonaispääoma x 100%	22,53	29,17	27,05
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste (%)	(omapääoma/koko pääoma)*100%	99,12	95,65	94,85
Suhteellinen velkaantuneisuus	(taseen velat/liikevaihto) x 100%	3,81	15,34	14,79
Maksuvalmius				
Quick ratio	rahoitusomaisuus/lyhytaikainen vieraspääoma	11,19	22,59	13,30
Current ratio	(vaihto-omaisuus + rahoitusomaisuus)/lyhytaikainen vieras pääom	11,19	22,59	13,30

Liite 1. Aarne Janhunen Oy:n tunnusluvut vuosina 2020-2022.