



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Oksanen

Pitkään toimineen pk-yrityksen kannattava kasvu

Matka Mäkelä Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Seamk Liiketoiminta ja kulttuuri	
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous	
Tekijä:	Tiina Oksanen	
Työn nimi:	Pitkään toimineen pk-yrityksen kannattava kasvu	
Ohjaaja:	Merja Juppo	
Vuosi: 2021	Sivumäärä: 41	Liitteiden lukumäärä: -

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pitkään toimineen pk-yrityksen kannattavaan orgaaniseen kasvuun. Opinnäytetyössä tutkittiin kasvun edellytyksiä puolitoista vuotta kestäneen koronapandemian aiheuttaman pysähtyneisyyden ajan jälkeen.

Opinnäytetyössä etsittiin tunnuslukuja ja mittareita, joilla voitaisiin luotettavasti seurata kannattavuutta ja kasvua sekä mahdollisia tunnusmerkkejä, joiden toteutuessa olisi syytä strategian tarkastamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että helposti laskettavia tunnuslukuja on olemassa ja saatavilla yrityksen sähköisestä taloushallintojärjestelmästä ja niiden seuraamiseen nykyisessä kilpailutilanteessa on painavat syyt.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen jo laadittu strategia hahmottaa hyvin yrityksen olemassa olevia kilpailuetuja, joita on syytä nostaa esille ja hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. Esille nousi vahvasti myös henkilökunnan jaksaminen ja siihen keskittyminen.

Yrityksen jo laaditussa strategiassa nousee toiminnan keskiöön kannattavuus, kestävä liiketoiminta sekä vastuullisuus. Näitä tulee jatkossakin korostaa ja muistaa arjen työssä ja tekemisessä. Niiden avulla fokuoituu yrityksen vahvin kilpailuetu: osaava ja motivoitunut henkilökunta osaavilla työkaluilla vakituisen ja tyytyväisen asiakaskunnan palveluksessa.

¹ Asiasanat: matkailuala, linja-autoliikenne, kasvu, kannattavuus, kilpailuetu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture
Degree programme: Business Management
Author: Tiina Oksanen
Title of thesis: The profitable organic growth of a long-established SME
Supervisor: Merja Juppo
Year: 2021 Number of pages: 41 Number of appendices: -

This study focused on the organic profitable growth of a long-established SME. The conditions for growth after a period of one and half year of stagnation caused by covid-19 were studied.

Indicators were sought that could reliably monitor profitability and growth, as well as possible indicators that would warrant a review of the strategy. The study revealed that easy-to-calculate key figures exist and are available from the company's e-financial management system and there are compelling reasons to monitor them in the current competitive environment.

It was found that the strategy already developed by the company outlines well the existing competitive advantages of the company, which should be highlighted and utilized in the marketing of the company. The resilience of the staff and focusing on it was also strongly highlighted.

Profitable, sustainable business and responsibility are there at the heart of the company's already established strategy. These must continue to be emphasized and remembered in everyday work and operations. They focus on the company's strongest competitive advantage: a skilled and motivated staff with skilled tools to serve a stable and satisfied customer base.

¹ Keywords: travel industry, bus transportation, growth, profitability, competitive advantage

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Tavoite	7
1.3 Matka Mäkelä Oy	8
1.4 Opinnäytetyön rakenne	10
2 MATKAILUALAN NYKYTILA	12
2.1 Suomen linja-autoliitto	12
2.2 Suomen matkatoimistoalan liitto SMAL	14
3 KANNATTAVA KASVU PITKÄÄN TOIMINEESSA PK-YRITYKSESSÄ ...	18
3.1 Kasvu	18
3.2 Vakiintuneiden yritysten kannattavan kasvun edellytykset teorioiden mukaan	21
3.3 Kannattavan kasvun tunnuslukuja ja analyysityökaluja	22
3.3.1 Katemittarit	22
3.3.2 Tuottomittarit	24
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	26
5 JOHTORYHMÄN HAASTATTELUN TULOKSET	28
5.1 Kasvu	28
5.2 Kannattavuus	29
5.3 Kasvun ja kannattavuuden seurantamenetelmät	30
5.4 Yrityksen yleinen ilmapiiri	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET TAI KEHITTÄMISEHDOTUKSET JOHDON TOIMINTAAN KANNATTAVUUDEN TAKAAMISEKSI YRITYKSEN KASVAESSA	34
7 POHDINTAA	37

LÄHTEET39

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 2. Matka Mäkelän Oy:n strategia (Matka Mäkelä Oy:n kotisivut, i.a.).....34

Kuvio 1. Liikevaihto ja tulos 2017–2021 (Matka Mäkelä Oy, *Tilinpäätökset 2017–2021*).....9

Taulukko 1. Oman pääoman tuotto prosenttien viitearvot (Alma Talent, i.a.).....24

Taulukko 2. Sijoitetun pääoman tuotto prosenttien viitearvot (Alma Talent, i.a.).....25

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Opinnäytetyön tekijä on itse 3. polven yrittäjä tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Yritys on siirtynyt 4. polven johdettavaksi tilanteessa, jossa ala on kovissa muutospainneissa: korona vei työt liki puolentoista vuoden ajalta ja nyt yritys on kohtaamassa uuden tilanteen markkinoilla. Koronan aiheuttama taantuma hellittää vähitellen: yritys on saamassa takaisin vanhoja markkinaosuuksia, mutta vahvasti valtaamassa myös uusia. Alalta on poistunut yrityksiä ja tilalle ilmestyy vähitellen myös uusia yrittäjiä. Yrityksen on yritettävä pitää kiinni omasta markkina-alueestaan asiakkaineen ja löydettävä myös uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Työmatkaliikenteestä on siirtynyt matkustajia etätöihin ja lisääntynyttä vuorotarjontaa käyttävät yhä vähentyneet matkustajamäärät. Matkailuliikenne lisääntyy myös vähitellen, kun rokotuskattavuus lisääntyy ja ihmiset uskaltavat lähteä liikkeelle. Isot toimijat eivät pysty samaan ketteryteen suunnan vaihdoksissa, kuten pienet. Siinä on kuitenkin vaarana, että lähdetään hallitsemattoman kasvun tielle toimialalla, joka on sekä pääoma- että työvoimavaltainen omaten näin ollen raskaan kustannusrakenteen tulojen tullessa useista pienemmistä puroista.

Linja-autoliikennettä koskevan lainsäädäntö muuttui 1.7.2018 alkaen uuden liikennepalvelulain 320/2017 tullessa voimaan. Uusi liikennepalvelulaki toi muutoksia henkilöliikenteen harjoittajille. Vanha joukkoliikennelain mukaisille linjaliikenneluvulle otettiin 10 vuoden siirtymäaika, jonka kuluessa siirryttiin vaiheittain uuden lain mukaisiin liikenteen järjestämistapoihin. Vanhan henkilöliikennelain mukaiset linjaliikenneluvat muuttuivat ns. siirtymäajan liikennöintisopimuksiksi ja ne ovat umpeutuneet asteittain vuosien 2014 ja 2019 välillä. Linjaliikennelupien poistuttua Matka Mäkelä Oy pääsi aloittamaan markkinaehtoisena, ilman yhteiskunnan tukia ajettavana, vakiovuoroliikenteen pitkään havittelemallaan välillä Keuruu-Jyväskylä/Jyväskylä-Keuruu. Yritys ryhtyi kilpailun paitsi edullisella hinnalla, myös nopeilla yhteyksillä: kilpailija ajoi vastaavaa väliä 1h 15 min ja Matka Mäkelä suoriutui omalla reittivalinnallaan siitä 1 h:ssa. Tämä toi runsaasti käyttäjiä, sekä työmatkaliikkuja että opiskelijoita. Tuolloin yritys investoi kolmeen isopaikkaiseen linja-autoon ja palkkasi lisää työntekijöitä. Tämä vakiovuoroliikenne oli tuolloin yrityksen pelastus ja sysäsi sen uudelle tuottoisalle kasvurallalle. Liikevaihto ja yrityksen tulos paranivat huomattavasti.

Matkatoimiston puolella yritys ryhtyi toden teolla tuottamaan oman tuotannon matkoja: pitkiä matkoja aina Malediiveille ja Yhdysvaltoihin saakka, unohtaen kuitenkin lähialueita, Viroa ja kotimaan kohteita. Aiemminkin oli ulkomaan matkoja ollut tuotannossa, mutta ne tehtiin varovaisesti yhteistyössä isompien toimijoiden kanssa. Yhteistyökumppaneita olivat olleet Aurinkomatkat, OK-matkat sekä Matka-Saarikoski. Itse alusta asti tuotetussa omassa tuotannossa on paitsi suuremmat riskit, myös suuremman voiton mahdollisuudet. Matkatoimiston asiakaskunta on pääsääntöisesti yli 65-vuotiaita, jotka arvostavat yhteisöllisyyttä ja matkanteon helppoutta ja turvallisuutta.

Yritys on digiloikannut uuden yrittäjäsukupolven myötä: otettiin käyttöön uudenlaisia lipputuotteita, joita ei ollut muilla alan toimijoilla, päivitettiin nettisivut vastaamaan ajan haasteita ja otettiin yrityksen verkkokaupassa käyttöön monipuoliset maksuvälineet. Markkinointi tehdään pääosin sähköisesti käyttäen hyväksi erilaisia sosiaalisen median alustoja ja digimarkkinoinnin apuvälineitä kuten Facebook ja Instagram.

Matka Mäkelä Oy johtoryhmää haastateltaessa ilmeni, että yritys oli yllä olevien tapahtumien myötä valmiina voimakkaaseen kasvuun. Sitten iski korona: matkustajat kaikkosivat, koulut siirtyivät etäopetukseen, työssäkävijät jäivät koteihinsa, tilausajot loppuivat kuin seinään, samoin yrityksen oman tuotannon matkat. Vakiovuoroliikennetarjontaa Matka Mäkelä pyrki pitämään edes jollain tasolla yllä: yrittäjät ajoivat itse ja työntekijät lomautettiin. Yritys voitti naapurikunnassa Petäjävedellä tapahtuneen koululaiskuljetusten kilpailutuksen keväällä 2021 ja merkittävin kilpailija hakeutui konkurssiin elokuussa 2021 – nämä tapahtumat johtivat yllättäen yrityksen tilanteeseen, jossa henkilökuntaa ja kalustoa tarvittiin huomattavasti lisää ja vakiovuoroliikenteessä piti lisätä tarjontaa, jotta pystyttäisiin pitämään oma markkinaosuus ja saamaan asiakkaiksi myös konkurssiin hakeutuneen kilpailijan asiakkaita. Henkilökunnan määrä lisääntyi viidellä linja-autonkuljettajalla (+30 %) ja linja-autojen määrä kolmella linja-autolla (+20 %).

1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella sitä, mitkä ovat kannattavan kasvun eväät pitkään toimineelle pk-yritykselle. Tarkastellaan myös, millä mittareilla kasvua voi seurata siten, että huomioidaan sen vaikutus yrityksen toiminnan kannattavuuteen. Opinnäytetyössä

pyritään selvittämään, mitä asioita tutkimalla ja seuraamalla pystytään välttämään vauhtisoikeus ja keskitytään ja ennakoimaan oikeita asioita kasvun tiellä.

Tutkimuksen päätavoite on löytää kehitysehdotuksia siihen, kuinka Matka Mäkelä saadaan pysymään kannattavalla kasvu-uralla. Tutkimuksessa etsitään tunnuslukuja, joita käyttämällä johtoryhmä pystyy ajantasaisesti seuraamaan yrityksen taloudellista tilaa ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tarkastelussa keskitytään ensin toimialojen, linja-autoliikennöinti ja matkailu, nykytilanteeseen ja tulevaisuuden ennusteisiin. Toiseksi tutkitaan erilaisia kannattavan kasvun teorioita keskittyen erityisesti pitkään toimineisiin pk-yrityksiin. Yrityksen johtoryhmän ajatukset kasvusta ja kannattavuudesta sekä alan ja oman yrityksen nykytilasta kartoitetaan teemahaastatteluin.

Yrityksen johtoryhmällä ja koko henkilöstöllä on raskas 18 kuukauden ajanjakso takana. Johtoryhmän kanssa keskustellaan, kuinka koronaväsämys näkyy ja tuntuu työntekijöiden keskuudessa.

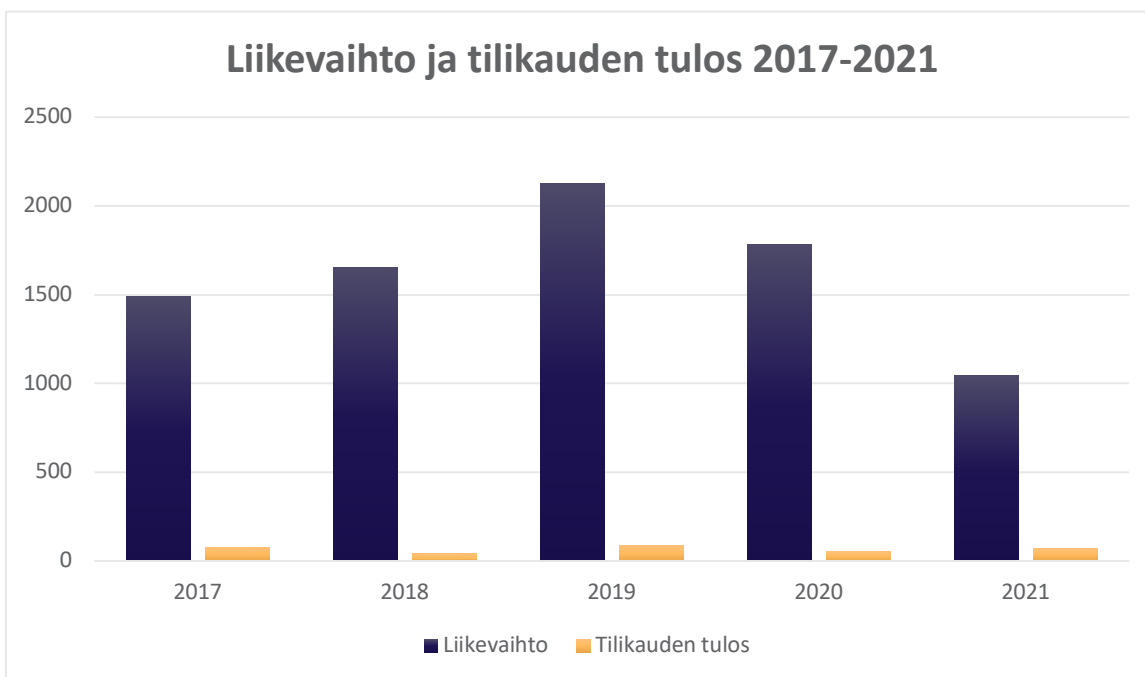
1.3 Matka Mäkelä Oy

Matka Mäkelä Oy on vuonna 1937 perustettu perheyritys. Yrityksen perustivat Valdemar ja Enne Mäkelä. Valdemar Mäkelä menehtyi Taipaleenjoen taistelussa 1.1.1940 ja Enne Mäkelä jatkoi sinnikkäästi naisena miehisellä alalla luotsaten yrityksen pienestä kahden linja-auton yrityksestä yritysostojen kautta 30 autoa ja 40 miestä työllistäväksi yritykseksi vuoteen 1971 mennessä, jolloin Enne Mäkelä menehtyi. Hänen työtään jatkoivat poikansa Antero ja Rauno Mäkelä taistellen yhä kasvavaa yksityisautojen määrää vastaan. Rauno Mäkelä päätti 1981 jatkaa yrityksen huoltoasematoimintaa Ähtärissä ja Antero Mäkelä keskittyi linja-autoliikennöintiin yhdessä vaimonsa Anja Mäkelän kanssa. Heidän lapsensa Jukka, Risto ja Tiina perustivat matkatoimisto Matka Mäkelä Oy:n vuonna 1992 ja ostivat silloin Liikenne Mäkelä Ky nimellä toimineen yrityksen isältään Antero Mäkelältä. Yritys toimi konsernina vuoteen 2003 saakka, jolloin Liikenne Mäkelä Oy fuusioitiin Matka Mäkelään ja matkaa jatkettiin jälleen yhtenä yrityksenä, samaa liiketoimintasuunnitelmaa toteuttaen. Yrityksen johdossa on vuodesta 2015 alkaen ollut perheen 4.sukupolvi, serkukset Matti Mäkelä, Jukka Mäkelän poika, (synt. 1986), Noora Mäkiahho (s. Oksanen, synt. 1985) ja Nelli Oksanen

(synt. 1989), Tiina Oksasen (s. Mäkelä) tyttäret. Matti Mäkelä on toimitusjohtaja ja koulutukseltaan raskaan kaluston asentaja sekä yrittäjän ammattitutkinnon suorittanut, Noora Mäkiäho on restonomiAMK ja Nelli Oksanen yhteiskuntatieteiden maisteri.

Matka Mäkelän historiasta tehtiin videoesitys yrityksen 80-vuotisjuhlaan elokuussa 2017 (Matka Mäkelä Oy, i.a.).

Yrityksen liikevaihto (kuvio 1) on perinteisesti muodostunut vakiovuoroliikenteestä, tilausajoista kotimaassa ja ulkomaille sekä oman matkatoimiston oman tuotannon matkoista yksittäisille asiakkaille sekä ryhmäasiakkaille. Asiakkaina on kuntia, yrityksiä, yhdistyksiä, ryhmiä sekä yksityishenkilöitä.



Kuvio 1. Liikevaihto ja tulos 2017–2021 (Matka Mäkelä Oy, *Tilinpäätökset 2017–2021*).

Yrityksen tilikausi on 1.6.–31.5. ja ennen koronaa yritys ylsi liki kahden miljoonan liikevaihtoon, mutta viimeksi, 31.5.2021 päättyneellä tilikaudella, liikevaihto puolittui. Kuten kuviossa 1 käy ilmi, yritys oli voimakkaalla kasvu-uralla vielä ennen pandemiaa. Joustavan henkilökunnan ja itseään säästämättömien yrittäjien ansiosta koronan aiheuttama katastrofin yritys pystyi pitämään minimissä eikä omaa pääomaa syöviä tappiota tehty. Henkilökunnan jousto

tapahtui lomautuksilla ja lomien siirroilla, ja yrittäjät luopuivat osaksi palkastaan kokonaan, osaksi palkkoja pienennettiin 75 %:iin aiemmasta. Business Finlandin tuki sekä Valtionkonttorin maksamat kustannustuet auttoivat yrityksen pahimpien kuukausien yli, samoin rahoittajien vastaantulo kalustohankintoihin otettujen ostovelkojen lyhennysten osalta.

Kiinteitä kuluja yritys sai pienennettyä vuokranantajan annettua muutamien kuukausien vuokria anteeksi ja loppuajan maksamattomat vuokrat kirjattiin yrityksen velaksi vuokranantajalle, josta velasta on tällä hetkellä puolet maksettu. Vuokranalennus on toistaiseksi voimassa ja taso tarkistetaan, kun liiketoiminta käynnistyy täydellä teholla uudelleen. Yhtiön busseista 30 % asetettiin seisontaan ts. säästettiin liikenne- ja kaskovakuutuksissa. Lopulla kalustolla ajettiin koululaistilausajoja ja muutamia vakiovuoroja Keuruun ja Jyväskylän välillä. Tilausajoja ei ollut 8 kuukauteen lainkaan. Normaalisti tilausajot muodostavat 45 % yhtiön liikevaihdosta. Yhtiö ei myöskään tuottanut yhtään oman tuotannon matkaa aikavälillä 10.10.2020 ja 9.6.2021 eli 8 kuukauden aikana. Matkatuotanto oli koko ajan kasvussa ja ennen koronapandemiaa, se muodosti jo 30 % osuuden yrityksen liikevaihdosta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään yrityksen toimialojen: linja-autoliikennöinnin ja matkailun nykytilaa ja tulevaisuutta alan toimijoiden tekemien tutkimusten ja matkustajille tekemien haastattelujen perusteella. Luvussa on myös opinnäytetyön tekijän omaa pohdintaa toimialojen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä ja haasteista.

Kolmannessa luvussa tutkitaan orgaanista kasvua, kasvun ja kannattavuuden määritelmiä ja teorioita erityisesti pitkään toimineissa pk-yrityksissä. Luvussa tuodaan esille erilaisia kannattavuutta määrittäviä tunnuslukuja sekä sitä, minkälaisia analyyseja niiden perusteella voidaan laatia. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa, eikä käsitellä, voimakkaalla kasvu-uralla oleviin startup yrityksiin.

Neljännessä luvussa kerrotaan haastattelusta tutkimusmenetelmänä ja kuinka se suoritettiin tässä kyseisessä opinnäytetyössä: ketä haastateltiin ja haastateltavien tausta, milloin haastattelu tapahtui ja mitä haastattelussa käsiteltiin.

Viidennessä luvussa avataan haastattelun tulokset: johtoryhmän ajatukset kannattavuudesta, kannattavuuden edellytyksistä, kasvusta, kasvun tarpeellisuudesta ja siihen liittyvistä riskeistä.

Kuudennessa luvussa kerrotaan johtopäätökset teorian ja haastattelujen perusteella. Pohditaan, löytyikö keinoa seurata kannattavuutta ja kasvua ja mitä hyötyä siitä kaikesta voisi yritykselle ja erityisesti sen johtoryhmälle olla.

Seitsemännessä luvussa pohditaan, mitä hyötyä tästä opinnäytetyöstä oli opinnäytetyöntekijälle opiskelijana ja erityisesti löytyikö täältä avaimia kannattavan kasvun seuraamiseen ja riskien välttelyyn opinnäytetyöntekijälle henkilökohtaisesti tärkeässä perheyrityksessä.

2 MATKAILUALAN NYKYTILA

2.1 Suomen linja-autoliitto

”Suomen linja-autoliiton tehtävänä alan edunvalvojana on edistää toimialan kehitystä ja tukea alan myönteistä julkisuuskuvaa. Liiton tavoitteena on yhteiskunnallisena vaikuttajana turvata jäsenyrityksilleen kaupunkiliikenteessä ja maanteiden henkilöliikenteessä hyvät, tasapuoliset ja kestävät liiketoimintaedellytykset sekä asiakkaille laadukkaat ja kattavat liikennepalvelut.” (Linja-autoliitto ry, i.a.-a)

Linja-autoliiton mukaan (Linja-autoliitto ry, i.a.-b) linja-auto on ollut Suomen tärkein joukkoliikenneväline. Julkisen liikenteen matkustajista lähes 60 % on linja-automatkustajia. Linja-autoyrityksissä työskentelee noin 12000 henkilöä, maaseutu- ja kaupunkiliikenteessä. Busiliikenteen kokonaisliikevaihto vuonna 2019 oli yhteensä 1093 miljoonaa euroa, joka jakaantui pikavuoroliikenteen (7 %), suurten kaupunkien liikenteen (37,4 %), kaupunki-, seutu- ja lähiliikenteen (36,7 %) sekä tilausliikenteen (18,9 %) kesken.

Linja-autoliiton 19.4.2021 tekemä jäsenkysely (Linja-autoliitto, 2021a) kertoi, että yritysten koronapiina jatkui edelleen. Jäsenkyselyyn vastanneista yrittäjistä 41 % ilmoitti yrityksen liikevaihdon vähentyneen yli 50 %, puolella yrityksistä oli edelleen henkilöstöä lomautettuna ja 40 % yrityksistä oli joutunut irtisanomaan henkilöstöä. Valtaosa yrityksistä oli poistanut linja-autoja liikennekäytöstä (88 %). Yrittäjien epävarmuus tulevaisuudesta oli lisääntynyt merkittävästi ja 32 % heistä ilmoitti yrityksensä ehkä selviävän koronakriisistä ja 10 % pelkäsi yrityksensä kaatuvan. Valtioneuvoston suunnitelmat rajoitustoimien asteittaisesta poistamisesta koki myönteisenä 40 % vastaajista, tosin toimenpiteiden aikataulua kritisoitiin. 60 % vastanneista uskoi kestävän vielä kuukausia (6–12 kk) ennen kuin matkustajat palaavat joukkoliikenteen käyttäjiksi. Lähes 25 % uskoi luottamuksen paluun kestävän jopa yli 1,5 vuotta.

Linja-autoliiton 18.9.2021 tekemässä kansalaiskyselyssä (Linja-autoliitto, 2021b) kartoitettiin linja-auton käyttöä matkustusvälineenä koronapandemian aikana. Kysely pyrki selvittämään matkustajien ajatuksia, kokemuksia ja toiveita liittyen linja-automatkustamiseen ennen koronapandemiaa, sen aikana ja sen jälkeen. Linja-autoyritykset ovat tehneet paljon

erilaisia toimenpiteitä, jotta linja-autolla matkustaminen olisi turvallista ja että se myös koettaisiin sellaiseksi. Kyselyn perusteella linja-autolla matkustaminen on vähentynyt ennen kaikkea siksi, että matkustaminen ylipäänsä ja erityisesti vapaa-ajan matkustaminen on vähentynyt koronapandemian seurauksena. Kyselyn perusteella ei voida sanoa, että matkustajat pelkäisivät nimenomaan linja-autolla matkustamista. Tulosten perusteella erityisesti yli 65-vuotiaiden keskuudessa näkyy patoutunutta kysyntää opastetuille päiväretkille, kulttuuri- ja teatterimatkoille sekä muille Suomessa tapahtuville, linja-autoilla tehtäville ryhmämatkoille.

Liikenneministeriön teettämässä tutkimuksessa (Ilmola, 2020, s. 10) todetaan, että ihmiset vähensivät liikkumistaan etenkin pandemian akuuteimmassa vaiheessa keväällä 2020 merkittävästi. Kesän ja syksyn aikana ihmisten liikkuminen on vähitellen palautunut, mutta ei eri kulkutapojen mukaan samassa suhteessa. Polttoaineostojen perusteella yksityisautoilun katsotaan palautuneen liki samalle tasolle kuin ennen pandemiaa kesällä 2019. Korttimaksujen perusteella joukkoliikenteen maksut vaihtelivat kesällä 2020 20–60 prosenttia alhaisempina kuin kesällä 2019. Suomen joukkoliikenne, junat ja linja-autot, ovat tutkimuksen mukaan liikkuneet hyvin harvennetuilla aikatauluilla ja todella vähillä matkustajamäärillä. Joukkoliikenteen matkustajamäärien voimakas väheneminen tukee sitä yleistä mielikuvaa, jossa joukkoliikenne yhdistetään tartuntatautien leviämiseen – siitä on tullut tekijä, joka jakaa kulkutapoja uudella tavalla niissä koetun turvallisuuden perusteella. Matkustajat ovat ryhtyneet suosimaan turvalliseksi kokemiaan kulkuneuvoja, yksityisautoilua ja kevyen liikenteen muotoja, joissa toteutuu fyysinen etäisyys. Joukkoliikenteellä on todettu oleva potentiaalinen yhteys tartuntatautien leviämiseen. Troko ym. (2011) katsoivat riskin kausi-influenssatartunnalle olleen viisinkertainen, mikäli henkilö oli matkustanut joukkoliikenteessä viimeisen viiden päivän aikana. Suomessa VR:n junissa ei ole pitkään aikaan todettu yhtään tartuntataupausta. Toimitusjohtaja Matti Mäkelän mukaan Matka Mäkelän tilausajossa Pietarin EM-kisoissa olleessa linja-autossa todettiin matkan jälkeen koronatartunta ja kaikki bussissa matkustaneet, mukaan luettuna yrityksemme kuljettaja, asetettiin kahden viikon karanteeniin. Karanteenin jälkeen matkustajien keskuudessa tehdyn kyselyn perusteella kukaan ei kuitenkaan ollut sairastunut, vaikka he matkustivat tartunnan saaneen kanssa samassa linja-autossa 12 tunnin matkan Pietarista Tampereelle.

Vakiovuoroliikenteen matkustajamäärät ovat vähitellen kasvaneet, mutta jokainen altistumisia ja karanteenimääräyksiä koskeva koronauutinen pudottaa aina toviksi muutaman matkustajan kyydistä. Matka Mäkelässä seurataan reaaliajassa eri vuorojen käyttäjämääriä sekä tuottoja ja kustannuksia, jotta voidaan tarjota paitsi asiakkaiden, myös kannattavan yritystoiminnan kannalta toimivia ratkaisuja matkustamiseen. Asiakaspalautteiden perusteella aikataulujen muuttelu ei ole yksinomaan hyvä asia: alituiset muutokset väsyttävät sekä työntekijöitä että matkustavia asiakkaita. Tulee epävarma olo siitä, mikä on tällä hetkellä voimassa oleva aikataulu ja reitti ja mitä muutoksia matkustamiseen mahdollisesti vielä tulee. Kaikki varmasti odottavat innolla sitä, että aikatauluista tulisi vähitellen pysyvät ja muutoksia tehtäisiin enää sesonkiluonteisesti, kuten aiemmin oli tapana.

2.2 Suomen matkatoimistoalan liitto SMAL

Suomen matkailualan liitto ry (SMAL) on Suomessa toimivien, matkatoimistoliikettä ja muuta matkailualan toimintaa harjoittavien yritysten yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on edistää matkatoimisto- ja matkailualan kehitystä Suomessa, ajaa jäsentensä yhteisiä etuja, valvoa niiden oikeuksia ja toimia hyvien liiketapojen ylläpitämiseksi. Sen tehtävänä on myös luoda edellytyksiä hyvien suhteiden luomiselle ja ylläpitämiseksi sekä toiminnallisen yhteistyöhön mahdollistamiselle jäsenten ja matkailualan muiden yritysten kesken. Vuonna 1940 perustetulla yhdistyksellä on eettiset säännöt, joiden tehtävänä on määrittellä liiton jäsenistön hyvät liiketavat. Liiton jäsenet sitoutuvat noudattamaan näitä ohjeita. (Suomen matkailualan liitto ry SMAL, i.a.)

SMAL:n mediatiedotteen 6.9.2021 (SMAL, i.a.) mukaan kansainvälinen matkustus käynnistyy hyvin hatarin askelin – valtion taloudellisen tuen kerrotaan olevan yhä ehdottoman tärkeää suomalaisille matkailuyrityksille. Matkailujärjestöjen ja viranomaisten tekemien kehitysarvioiden mukaan palautuminen tulee olemaan hidasta niin suomalaisten ulkomaanmatkustukselle kuin ulkomaalaisten matkustukselle Suomeen. Vuonna 2021 koronakriisin arvioidaan leikkaavan ulkomaalaisten matkustajien kulutuksesta Suomessa 70–80 prosenttia. Suomalaisten ulkomaanmatkailusta syntyvä kulutus Suomessa vähenee puolestaan 76–86 prosenttia vuoden 2019 tasosta. Koronapandemiaa edeltävälle tasolle arvellaan päästävän aikaisintaan vuonna 2023. SMAL muistuttaa tiedotteessaan, että ennen pandemiaa 154000 suomalaista työllistännyt teollisuudenala on riippuvainen osaavan henkilökunnan ohella selkeistä maahantulokäytännöistä sekä kansainvälistä matkustusta koskevasta myönteisestä viestinnästä.

Visit Finland¹ (2020) teetti työryhmillä erilaisia skenaarioita siitä, mitä tulevaisuuden matkailijat haluavat ja arvostavat. Useimmissa näistä Matkailija 2030-skenaarioissa korostuivat yksilölliset, ainutlaatuiset kokemukset, vastuullisuus sekä virtuaalisuus. Kysynnän tärkeänä kriteerinä nousi esiin myös hyvinvointi- ja turvallisuushakuisuus. Virtuaalisuudesta ja turvallisuudesta arvioitiin syntyvän uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille matkailuyrityksille. Osa kuluttajista yhdistää sujuvasti etätyöskentelyä ja vapaa-aikaa osana matkustuskokemusta, toiset haluavat paeta arkea aitojen kohtaamisten ja digipaaston avulla. Naantalin Matkakauppa aloitti menestyneen virtuaalimatkakonseptin liki välittömästi koronapandemian alettua. Matkoja on tehty Italiaan, Amerikkaan, Ranskaan, Islantiin – aina paikallisoppaan johdolla. Islannin matkojen opas Satu Rämö kertoi blogissa satu.is ”Muina virtuaalioppaina Islannissa – kokemuksia virtuaalimatkalta” sekä omasta kokemuksestaan virtuaaliretkeltä Roomassa sekä Islannin virtuaalioppaana toimimisesta. Satu Rämö kertoo, että suosituimmalla retkellä, Islannin saarikierroksella, oli yli 350 osallistujaa. Virtuaalimatkan etu hänen mielestään, kannattavuuden näkökulmasta, on se, että matkalle mahtuu mukaan lukematon määrä matkustajia. Osallistujamäärällä ei ole väliä, riittää että netti pelaa ja varasuunnitelmat ovat kunnossa. Varasuunnitelmalla hän tarkoittaa, että laati suosituille retkille YouTube-videon, jota voi seurata esityksen lomassa, jos retken oma sovellus reistailee. Matka Mäkelässä mietittiin tätä virtuaalimatkavaihtoehtoa, mutta siinä vaiheessa, kun koronapandemian liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset olivat pahimmillaan, ei ollut mitään järkeä lähteä tekemään oman tuotannon matkoista virtuaalisia vaihtoehtoja. Johtoryhmän mukaan Matka Mäkelän matkoille lähdetään paitsi kohteiden, myös niiden yhteisöllisyyden vuoksi. Heidän mielestään asiakkaat haluavat matkustaa ja kokea yhdessä uusia paikkoja ja tutustua uusiin ihmisiin.

Talouselämä-lehden (2021) artikkelissa ”Jopa kuuden miljardin euron lovi Suomen matkailussa – Entisiin lukemiin päästään ehkä vasta 2023” kerrotaan, että matkailijoiden kulutus jää tänä vuonna Suomessa 30–40 prosenttia jälkeen koronapandemian edeltäneistä, vuoden 2019 lukemista. Tämä perustuu työ- ja elinkeinoministeriön arvioon matkailukysynnän

¹ Visit Finland vastaa yhdessä matkailutoimialan kanssa ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistämisestä.

kehityksestä. Tutkimuksen mukaan, mikäli matkailu alkaa marras-joulukuussa 2021, matkailijoiden kulutus supistuu arviolta noin 30 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna ja jos elpyminen siirtyy 2022 keväälle, kulutus vähenee noin 40 prosenttia. Kotimaanmatkailijoiden kulutuksen arvioidaan pysyvän tänä vuonna lähes vuoden 2019 tasolla. Suomalaisten ulkomaanmatkailun osuus matkailun kokonaiskysynnästä oli ennen koronakriisiä noin 15 prosenttia, mutta tänä vuonna enää noin 5 prosenttia, josta suurin osa muodostuu kotimaisten lento- ja laivaliikenteen sekä matkatoimistojen palveluista. Suomeen suuntautuva matkailu ja suomalaisten ulkomaanmatkailun osalta tutkimuksessa arvioitiin, että se elpyy huomattavasti kotimaanmatkailua hitaammin.

Honkasen ym. (2021) tutkimuksessa kotimaan matkailun nykytilasta ja potentiaalista, järjestettiin 1000 suomalaiselle kysely, jonka avulla kerättiin tietoa erilaisista matkailuun liittyvistä asenteista ja matkasuunnitelmista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajista alle viidesosa ei ollut lainkaan tehnyt yöpymisen sisältävää kotimaanmatkaa vuonna 2019. Erityisesti naiset olisivat valmiita lisäämään matkustamista koronapandemian jälkeen – ja kohdemaakuntina nousivat suosituimmiksi Ahvenanmaa ja Lappi. Tutkimuksen mukaan merkittävimmät syyt olla matkustamatta kotimaassa olivat rahan puute, halu matkustaa mieluummin ulkomaille ja kotimaan matkailun kalleus. Kotimaan matkailun kohderyhmien selvitys oli toteutettu COVID-19-pandemian vaivaaman vuoden 2020 lopulla. Tutkimuksenkin mukaan koronapandemia on muuttanut matkailumaailmaa perusteellisesti, mutta muutoksen odotetaan olevan todennäköisesti ohimenevä ja että pandemian jälkeen palattaisiin ainakin osittain aikaisempaan matkustuskäyttäytymiseen.

Matka Mäkelän asiakkaat ovat syksyn 2021 aikana tehneet jo muutamia perinteisiä bussimatkoja: kaksi ruskamatkaa Lappiin ja tulossa on muutamia päivän matkoja kotimaassa. Tallinnan viikonloppumatkaa markkinoidaan marraskuulle ja lähtijöitä on myös Pärnuun joulumatkalle. Median uutisointi Viron koronatilanteesta aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa, samoin koronakäytänteet rajanylityksissä ja hotelleissa. Matkoille lähtijät ovat pääosin kaksi kertaa rokotettuja, joiden osalta matkustaminen ei ole niin haasteellista kuin heille, jotka joutuvat oikeuttamaan matkalle osallistumisensa negatiivisin koronatestein. Yrityksellä on hyvä tilanne kilpailijoihin verrattuna koska henkilökunta on koko ajan ollut työssä mukana ja tuotantoa pystytään sopeuttamaan nopeastikin tilanteiden alati muuttuessa. Isommissa organisaatioissa ihmisiä on lomautettuina ja heidän saamisensa takaisin töihin edellyttää, että

töitä myös riittäisi. Osa alan työntekijöistä on hakeutunut muihin töihin eikä uusia työntekijöitä ole helppoa löytää. Työvoiman puute koettelee paitsi ravintola- myös matkailualaa laajemminkin. Pitkät lomautukset ajoivat henkilökunnan etsimään muita töitä, eikä palaaminen sesonkiluonteiselle ja koronaherkälle alalle houkuta.

3 KANNATTAVA KASVU PITKÄÄN TOIMINEESSA PK-YRITYKSESSÄ

3.1 Kasvu

Matalamäen ym. (2015, s. 7) tutkimuksessa kasvuyritysten kasvupyrähdyksestä, todetaan, että kasvuyritystutkimuksessa on eroja kasvuyritysten määrittelyssä ja kasvun mittaamisessa. Kasvuyrityksen määritelmänä on usein OECD/Eurostat-määritelmä, jossa kasvuyritykseksi luokitellaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu on yli 20 prosenttia. Tässä määritelmässä mitataan kasvua henkilöstön määrän kasvulla. Kun kasvua tarkastellaan liikevaihdon kasvulla, tarkastellaan sitä sekä kumulatiivisena ja/tai jatkuvana kasvuna, myöskin yleensä kolmen vuoden ajalta. Kasvua voidaan mitata myös kannattavuuden kasvulla ja tutkimuksessaan he toteavatkin, että kasvua tulisi mitata useammalla mittarilla samanaikaisesti.

Orgaaninen kasvu

Storbackan (2005, s. 25–30) mukaan orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen markkinaosuu-den kasvua joko lisäämällä nykyisten tuotteiden myyntiä tai tuomalla markkinoille uusia tuotteita tai palveluita, joko nykyisille tai uusille asiakkaille. Orgaaninen kasvu on markkinaosuu-den lisäämistä tai laajentumista ilman erityisiä yritysjärjestelyitä ja sen katsotaan edellyttävän yritykseltä jotain kilpailuetua toisiin verrattuna. Hirvikorven ja Swanljungin (2008, s. 23–24) mukaan kasvua tulee arvioida suhteessa toimialan ja markkinan kasvuun sekä verrata yrityksen kasvua paitsi kilpailijoiden kasvuun myös peilata sitä yrityksen omaan historiaan. Kasvu on silloin kestävä, kun se tapahtuu johdonmukaisesti ja pitkään.

Yritykselle riskittömin vaihtoehto on markkinoiden valtaaminen hyödyntäen yrityksen nykyisiä tuotteita ja markkinoita eikä yrityksellä näin ollen ole tarvetta uuden kehittämiseen. Jos yrityksen markkinat ovat luonnostaan kasvavat ja oma markkinaosuus säilytetään, johtaa se jo itsessään liiketoiminnan kasvuun. Markkinoita kehitettäessä edellytyksenä on uusien asiakkaiden löytyminen tai maantieteellinen laajentuminen. Tuotteiden kehittäminen on luontainen vaihtoehto yritykselle, jonka vahvuus on nykyisissä markkinoissa ja asiakkaissa. Tällöin keskitytään hyödyntämään yrityksen vahvuuksia kehittämällä uusia tuotteita olemassa

oleville asiakkaille. Suurin riski on silloin, kun lähdetään uusilla tuotteilla uusille markkinoille – se on paitsi riskialtointa myös kallein vaihtoehto. Storbackan mukaan se voi onnistua olla vaihtoehto, joka mahdollistaa paitsi korkeat tuotot myös aivan uuden paikan uudelta toimialalta. Pk-yritysten yleisin kasvutapa on orgaaninen kasvu: se on paras tapa tehdä tulosta ja maksaa osinkoja osakkeenomistajille. Kasvamalla yritysostojen ja fuusioiden kautta syntyy yritykselle ylimääräisiä kuluja. Collinsin ja Portaan (1994, s. 20–25) mukaan orgaanisen kasvun edellytys on johdonmukainen ja pitkäaikainen strategia, jonka tulokset saattavat realisoitua vasta pitkän ajan kuluttua. Ne yritykset, jotka tiedostavat omat kilpailuetunsa pystyvät niihin strategisiin päätöksiin, jotka johtavat pitkällä aikavälillä orgaaniseen kasvuun. Se on usein hitain, mutta hallituin keino yritystoiminnan kasvattamiseen.

Orgaaninen kasvu on opinnäytetyön kirjoittajan mielestä Matka Mäkelän vaihtoehto – sitä tehdään jo tälläkin hetkellä ja nykyinen markkinatilanne on luonut sille suotuisan tilanteen. Orgaaninen kasvu nykyisillä markkinoilla, nykyisillä tuotteilla tai nykyisillä markkinoilla uusilla tuotteilla ja Matka Mäkelän tapauksessa se tarkoittaa nykyisiä tai uusia palvelutuotteita. Orgaaninen kasvu nykyisillä kypsillä markkinoilla tarkoittaa sitä, että markkinaosuuksia on vietävä kilpailijoilta ja kypsiä markkinat ovat siksi, että ala on vahvasti kilpailtu ja toimijoita on useita. Tämän vuoksi Matka Mäkelä tarvitsee kilpailuedun pärjätäkseen näillä markkinoilla ja voidakseen tehdä hallittua, kannattavaa orgaanista kasvua. Kun orgaaninen kasvu onnistuu, on yritys kilpailukykyinen.

Vaikka Matka Mäkelä tekee samoja asioita kuin muut kilpailijansa, on sen pyrittävä tekemään ne omalaatuisesti ja merkittävästi paremmin kuin kilpailijansa. Kilpailuetuna voisi olla tehokkaampi toiminta, nopeampi reagointi, järjestelmällisempi tapa toimia tai erilainen tapa suorittaa jotain prosesseja kuin kilpailijansa. Seuraamalla matkailun megatrendejä aktiivisesti auttaa yritystä löytämään uusia kilpailuetuja.

Yrityksen henkilökunta, johto ja omistajat kokevat yleensä kasvun myönteisenä. On hauskaa tehdä työtä kasvavassa yrityksessä. Kun yritys kasvaa, sen työilmapiiriä ja ihmisten motivaatiota heikentävät toimenpiteet, jotka yleensä liittyvät rahan niukkuuteen, todennäköisyys vähenee. Kasvava yritys tarvitsee yleensä lisää henkilökuntaa eikä joudu tekemään vähennyksiä tai lomautuksia. Omistajat odottavat sijoitukselleen parempaa tuottoa yrityksen

ja sen tuloksen kasvaessa. Isompi osinkotuotto luo tyytyväisyyttä myös omistajien keskuudessa ja johto on tyytyväinen sen laatiman strategian toteutuessa tyydyttävän paitsi henkilökunnan myös omistajien tarpeita.

Vain ne yritykset, jotka saavuttavat riittävän pitkän ajan asiakastyytyväisyyden voivat kasvaa. Orgaaninen kasvu vakuuttaa, että yrityksellä on kilpailuetua ja sen toiminta tuottaa arvoa asiakkailleen. Parhaimmillaan yritys pystyy hyödyntämään asiakkuuksiaan uusia tuotteita ja palveluita innovoidessaan. Näin asiakassuhdetta voidaan kutsua partnerisuhteeksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. (Storbacka 2005, s. 33–36). Matka Mäkelä Oy:n asiakaspalvelustrategian kulmakivi on ”Pyrimme 100 % asiakastyytyväisyyteen” ja tältä pohjalta asiakaspalautteita on yrityksessä kerätty jo usean vuoden ajan. Yrityksellä on myös usean sadan asiakkaan kanta-asiakasjoukko, Club Mäkelä. Klubilaisten keskuudessa on paljon asiakkaita, jotka palaavat aina uudelleen ja uudelleen yrityksen järjestämille matkoille. Heiltä yritys saa vinkkejä uusista kohteista sekä suoraa palautetta matkan järjestelyistä. Vakiovuoroliikenteen puolella on kasvava joukko vakituksia työ- ja koulumatkalaisia, jotka ovat ottaneet käyttöön yrityksen lipputuotteet Busfloxin ja Sarjalipun. Näiltä asiakkailta yritys saa palautetta aikataulu- ja vuorosuunnittelun pohjaksi. Oman lisänsä ja merkittävän kilpailuedun tuo myös vakituinen, ammattitaitoinen henkilökunta, joka usein saattaa jäädä hyödyntämättä uusia tuotteita ja palveluita suunniteltaessa. Storbackan (2005, s. 33–36) mukaan työntekijän näkökulmasta orgaaninen kasvu on edullista ja antaa mahdollisuuden prosessien ja toimintatapojen kehittämisen toimivammiksi. Töiden hyvä suunnittelu sujuvoittaa niiden tekemisen. Omistajalle orgaaninen kasvu avaa yrityksen todellisen arvon määrittelyn. Kun yritys kasvaa kestävästi ja johdonmukaisesti se myös tuottaa osakkeenomistajilleen arvoa kannattavasti.

Järvenpää ja Länsiluoto (2008, s. 78–79) kehottavat kasvuyrittäjää keskittymään ainakin seuraaviin seikkoihin:

- huolehdi kannattavuudesta, sillä se takaa yrityksen menestymisen pitkässä juoksussa
- muista kasvun lisäävän käyttöpääomatarvetta, jota pitää myös rahoittaa
- kasvu aiheuttaa paineita kehittää taloushallinnon ohjausjärjestelmiä, jotta voidaan laskea asiakas- ja tuotekohtaiset kannattavuudet

3.2 Vakiintuneiden yritysten kannattavan kasvun edellytykset teorioiden mukaan

Matalamäen ym. (2015, s. 35) tutkimuksessa todettiin, että asiakassuuntaisen lähestymistavan valinneet yritykset ovat menestyneet ja onnistuneet kasvamaan, toimialan suhdanteesta riippumatta. Olemassa olevaa strategiaa ollaan valmiita muokkaamaan tarpeen mukaan ja markkinan ja kysynnän muutoksiin reagoidaan ketterästi. Tutkittavat yritykset olivat kokeneet verkostoitumisen tärkeäksi ja ne, jotka olivat onnistuneet kasvamaan, olivat verkostoituneet jopa kilpailijoiden kanssa. Tutkimuksessa todettiin, että yritykset eivät pitäneet lähellä olevia uhkana, vaan koettiin, että on parempi lähteä yhdessä kilpailemaan isommille markkinoille. Tutkimuksen mukaan monikaan suomalainen yritys ei olisi riskihakuinen, mutta toisaalta pitkään toimineilla, vakiintuneilla yrityksillä riskit eivät ole niin suuria kuin uusilla yrityksillä. Tutkimuksessa todettiin tämän johtuvan vakaasta pääomatilanteesta. Pitkään toimineet yritykset ottivat maltillisia riskejä ja pyritään pitämään toiminta vakaalla pohjalla. Tutkimus osoitti myös, että yrittäjillä, joilla on kyky hyödyntää liiketoimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, on ratkaiseva merkitys yritysten kasvun saavuttamisessa. Näissä yrityksissä oli panostettu voimakkaasti verkostoitumiseen sekä strategisten liittoutumien rakentamiseen ja näin ollen näitä kahta viimeksi mainittua toimintaa voidaan pitää yhteisenä yrityskasvun mahdollisuuksien luomisessa.

Matalamäen ym. (2015, s. 44–45) tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että vaikka yrityksillä on strateginen tavoite, sitä ollaan valmiita sopeuttamaan vallitsevaan tilanteeseen. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että menestyvät yritykset reagoivat markkinoiden vaatimukseen resursseillaan (*Effectuation*), eikä niinkään etenemällä kohti asetettuja tavoitteitaan (*Causation*).

Churchill ja Mullins (2001, s. 135–142) esittävät että paras tapa yrityksen kasvun rahoittamiselle on sisäinen (*internal*) rahoitus. Artikkelissa sisäisellä rahoituksella tarkoitetaan kasvun rahoittamisella yrityksen omalla kassavirralla. Nopeuttaakseen kassavirtaa yrityksen tulisi pyrkiä kotiuttamaan saatavansa nopeammin, karsimaan kustannuksia ja nostamaan hintoja. Artikkelissa todetaan, että tehokkaimmin nämä toimivat, jos yritys käyttää näitä kaikkia keinoja samanaikaisesti.

3.3 Kannattavan kasvun tunnuslukuja ja analyysityökaluja

Yrityksen tärkein pitkän aikavälin toimintaedellytys on kannattavuus. Heikko kannattavuus johtaa tappiolliseen tulokseen, joka syö yrityksen omaa pääomaa, joka loppuu jossain vaiheessa. Alma Talentin (i.a.) tunnuslukuopas, jota käytetään tässä pohjana, jakaa kannattavuuden mittarit liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin.

3.3.1 Katemittarit

Alma Talentin (i.a.) tunnuslukuoppaan mukaan **käyttökate** kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Käyttökatteelle ei ole olemassa yleispäteviä ohjearvoja vaan sen taso riippuu yrityksen toimialasta ja yrityksen pääomarakenteesta. Kannattavuutta käyttökateen perusteella mitattaessa verrataan sitä saman toimialan toimijoiden lukuihin, useamman vuoden tunnusluvun kehitykseen sekä sitä, kuinka euromääräinen käyttökate riittää yrityksen lainanhoitokuluihin, veroihin, investointeihin ja mahdolliseen voitonjakoon. Saman toimialan yritysten kanssa vertailtavuus heikenee, koska samalla toimialalla toimivat yritykset saattavat joko vuokrata tai omistaa tuotantovälineitään. Linja-autoalalla omistamisen tai vuokraamisen merkitys katteeseen on suuri – vuokratulot ovat tuloslaskelmassa ennen katetta, kun taas omistetuista linja-autoista kulkurajoitus on poistoissa ja rahoituskuluissa. Yrityksellä, joka omistaa linja-autonsa, voi olla korkeammat kateluvut kuin sellaisella, joka on ne vuokrannut.

Käyttökate = Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

Käyttökate-% = $100 * \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$

Liiketulos, virallisen tuloslaskelman ensimmäinen välitulotulos kertoo, Alma Talentin (i.a.) tunnuslukuoppaan mukaan, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketuloksessa huomioidaan myös poistot, joten se sopii sekä yksittäisen yrityksen, että saman toimialan yritysten keskinäiseen vertailuun. Liiketuloksessa ei ole vielä mukana rahoituskuluja – tällöin velkainen ja velaton yritys ovat vielä samalla viivalla. Mitä pääomavaltaisempi yritys on, sitä korkeampi tulee liiketulosprosentin olla.

Liiketulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – toimintakulut – poistot ja arvonalentumiset

Liiketulos-% = $100 * \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$

Rahoitustulos, Alma Talentin (i.a.) tunnuslukuoppaan mukaan, kuvaa kuinka yritys suoriutuu varsinaisen liiketoiminnan tuotoilla lainan lyhennyksistä, käyttöpääoman lisäyksestä ja investointien omarahoituksesta. Sillä pitäisi myös pystyä kattamaan omistajien voitonjakotarpeet. Rahoitustulosta tunnuslukuna käyttävät useimmin rahoittajat, jotka varmistavat, että yritys kykenee lyhyelläkin aikavälillä saamaan aikaan positiivisen rahoitustuloksen. Jos se jää negatiiviseksi, se on yleensä merkki siitä, että yritys on joutunut kattamaan juoksevia rahoituskulujaan lisävelalla tai purkamalla maksuvalmiuttaan. Mikäli rahoitustulos on negatiivinen, niin lainojen lyhennyksiin ja voitonjakoon ei ole riittänyt lainkaan tulorahoitusta.

Rahoitustulos = nettotulos + poistot ja arvonalentumiset

Rahoitustulos-% = $100 * \text{rahoitustulos} / \text{liikevaihto}$

Nettotulos on Alma Talentin (i.a.) tunnuslukuoppaan mukaan varsinaisen toiminnan tulos. Se kertoo yrityksen omistajille jäävän osuuden tilikauden tuloksesta ja toimii voitonjakopäästösten pohjana. Positiivinen nettotulos ilmaisee, että yritys on pystynyt selviytymään varsinaisella liiketoiminnallaan lainojen koroista sekä käyttöpääoman ja investointien omarahoituksesta. Nettotuloksen tasoa arvioitaessa on hyvä tarkastella oman pääoman tuotto prosenttia – jos oman pääoman tuotto ylittää 10 %:n tason on nettotulos yleensä vähintäänkin tyydyttävä omistajien näkökulmasta katsottuna. Luvun katsotaan soveltuvan erityisesti eri toimialojen yritysten keskinäiseen vertailuun.

Nettotulos = liiketulos +/- rahoituserät +/- verot

Nettotulos-% = $100 * \text{nettotulos} / \text{liikevaihto}$

3.3.2 Tuottomittarit

Oman pääoman tuotto-% kertoo yrityksen kyvystä huolehtia omistajien yritykseen sijoittamista pääomista. Luku kertoo, kuinka paljon omalle pääomalle on kertynyt tuottoa tilikauden aikana.

Oman pääoman tuotto-% = $100 \cdot \text{nettotulos (12kk)} / \text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin (tilikauden alun ja lopun keskiarvo)}$

Suuret investoinnit, jotka ovat sitoneet yrityksen pääomia, mutta eivät ole vielä ehtineet tuottaa tuloa, voivat vaikeuttaa tunnusluvun kehityksen arviointia. Yrityksen taseen pääomarvot ovat osin historiallisia, eivätkä ne välttämättä kuvaa yritykseen sitoutunutta omaa pääomaa. Saadakseen totuudenmukaisemman kuvan oman pääoman tuotosta, tulee taseen pääomat mahdollisuuksien mukaan arvostaa käypään arvoon, mikä käytännössä on kuitenkin hankalaa. Pienet omat pääomat voivat joskus kasvattaa oman pääoman tuoton korkeaksi, vaikka euromääräinen tulos on hyvinkin niukka. Luvun rinnalla kannattaa tarkastella yrityksen nettotuloksen euromääräistä tasoa.

Taulukko 1. Oman pääoman tuottoprosenttien viitearvot (Alma Talent, i.a.).

Erinomainen	yli 20 %
Hyvä	15–20 %
Tyydyttävä	10–15 %
Välttävä	5–10 %
Heikko	alle 5 %

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti mittaa sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sijoitetun pääoman vähimmäistuottona on pidetty yrityksen vieraalle pääomalleen maksamaa korkoa esimerkiksi rahoitusyhtiölle tai pankille. Omalle pääomalle ja laina pääomalle tulisi saada vähintään rahamarkkinoilla vallitsevan korkotason mukainen tuotto. Tavallisesti oman pääoman sijoittajat vaativat kuitenkin

kin korkeampaa tuottoa riskiselle oman pääoman sijoitukselleen, kun vakuudellisen korollisen lainapääoman antajat. Hyvällä kannattavuustasolla toimivan yrityksen sijoitetun pääoman tuoton tulisi nousta selvästi lainakorkoja suuremmaksi. Mikäli yrityksen oma pääoma on negatiivinen, niin sijoitettu pääoma on aina vähintään korollisen velan suuruinen.

Sijoitetun pääoman tuotto-% = $100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12kk)}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$.

Sijoitettu pääoma = oma pääoma + korolliset velat. Sijoitettu pääoma lasketaan tilikauden alun ja lopun keskiarvona.

Taulukko 2. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin viitearvot (Alma Talent, i.a.).

Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10–15 %
Tyydyttävä	6–10 %
Välttävä	3–6 %
Heikko	alle 3 %

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluun osallistui tutkijan lisäksi tutkittavan yrityksen johtoryhmä: toimitusjohtaja Matti Mäkelä, talousjohtaja Nelli Oksanen ja hallituksen puheenjohtaja ja markkinoinnista vastaava johtaja Noora Mäkiäho. Haastattelu toteutettiin 13.10.2021 yrityksen toimitiloissa Keuruulla.

Haastattelun teemat seurailivat vapaasti annettua aihetta käsitellen tutkittavan yrityksen

- kasvua
- kannattavuutta
- nykyisiä seurantamenetelmiä
- yrityksen yleistä ilmapiiriä yrittäjien ja henkilökunnan keskuudessa

Aihepiiri on tutkijalle ja haastateltaville ajankohtainen, ja kaikki ovat hyvin perillä yrityksen tilanteesta. Vastaamisen vapaus antoi oikeuden haastateltavien henkilökohtaisille mielipiteille ja vapaalle puheelle. Haastateltavat ovat kaikki antaneet luvan toistaa heidän puheitaan tarvittaessa sanasta sanaan. Haastattelu nauhoitettiin ja tutkimuksen tekijä purki haastattelun tulokset nauhoitetusta aineistosta. Näin muistiinpanojen tekeminen ei häirinnyt haastattelun kulkua ja puhe siirtyi sujuvasti aiheesta toiseen.

Aluksi keskityttiin siihen, mitä kannattavuus ja kasvu heille itselleen merkitsi, oliko se itseisarvo ja kuinka he kokivat yrityksen nykytilan. Jokainen toi esille oman näkemyksensä asiaan. Sitten siirryttiin keskustelemaan siitä, kuinka kasvu ja kannattavuutta seurataan tällä hetkellä ja kokevatko he, että sitä tulisi jotenkin seurata ja ohjailla – ja onko siihen ylipäättään mahdollisuuksia ja resursseja. Rahoituksen osalta keskusteltiin siitä, mitä investointeja yrityksessä on tarvetta tehdä seuraavien 2 vuoden aikana ja kuinka niihin on varauduttu. Onko tarvetta lainarahoitukselle vai voitaisiinko yrityksen kassavaroja hyödyntää investointeihin.

Henkilökunta on avainasemassa voimakkaan kasvun tekijöinä – kuinka henkilökunnan motivaatiota ja jaksamista on tuettu ja seurattu. Onko uudet työntekijät sopeutuneet hyvin työyhteisöön? Onko kuulunut soraääniä? Onko vielä tarvetta lisärekrutoinneille? Miten iäkkäimmät työntekijät kokevat tilanteen – jaksavatko perässä vai onko huomattavissa väsymistä ja kyydistä putoamista?

Jaksavatko yrittäjät? Takana on puolentoista vuoden uuvuttanut epätietoisuuden aika – onko voimia uuteen nousuun ja kasvuun? Mitä pitää tehdä, jotta voimat riittävät?

5 JOHTORYHMÄN HAASTATTELUN TULOKSET

Haastattelun aluksi käytiin läpi opinnäytetyön tekijän laatimat, yrityksen liikevaihtoon ja taaseeseen viimeiseltä kolmelta toimintavuodelta perustuvat, tunnusluvut. Verrattiin yrityksen lukuja sen lähimpiin kilpailijoihin sekä alan tunnuslukuihin yleensä. Opinnäytetyön julkisuudesta johtuen tutkinnon tekijä osoitti vain haastateltaville luvuin yrityksen tunnuslukujen kehitystä. Tarkasteltiin tilannetta ennen koronaa, koronan aikana ja tehtiin alustavia laskelmia nyt eletävän tilikauden perusteella. Nämä tunnusluvut jäävät ainoastaan yrityksen johtoryhmän ja opinnäytetyön tekijän tietoon eikä niitä julkaista tässä opinnäytetyössä.

Keskusteltiin kilpailutilanteesta yleensä ja todettiin kilpailun olevan tällä hetkellä todella kovaa. Yritykset, jotka toimivat pääosin tilausajomarkkinoilla ja joilla on ollut täydellinen hiljaisuus viimeisin puolentoista vuoden ajan, pyrkivät saamaan tilausajoja hoidettavaksi liki hinnalla millä hyvänsä. Esimerkkinä toimitusjohtaja Matti Mäkelä kertoi kilpailutuksesta, jossa kestävä ja Matka Mäkelän hintakertoimilla laskettuna tilausajon hinnan pitäisi olla yli 1000 euroa, alv 0, ollakseen kannattava, oli kilpailun voittanut tarjous, jossa hinnaksi oli annettu 580 euroa, alv 0. Hänen mielestään Matka Mäkelällä ei ole tarvetta lähteä hintojen polkemiin, mutta pärjäämiseen tilausajomarkkinoilla tämä tuo huomattavaa haastetta. On pyrittävä yhä tiukemmin pitämään kiinni strategiassa auki kirjattuihin yrityksen valintoihin ja kilpailuetuihin, joita ovat laatu, turvallisuus, välittäminen ja vastuullisuus. Näitä ei pystytä ylläpitämään jatkuvalla hinnan- ja oman työn arvon polkemisella. Työkaluna ja markkerina hinnan laskennassa, katteen lisäksi, hän pitää tiettyä euromääräistä summaa, joka on jäätävä viivan alle, jotta tien päälle kannattaa mies ja auto laittaa.

5.1 Kasvu

Vertailtaessa omia ja toisten tunnuslukuja, tultiin tulokseen, että kasvun seuraamiseen selkein tunnusluku on liikevaihdon muutosten prosentuaalinen seuraaminen. Kasvua edustaa myös asiakasmäärät vakio-, tilausajo- ja matkailuliikenteessä. Rahoitusbudjetin laatimisesta on keskusteltu ja todettiin, että nyt olisi hyvä aika laatia rahoitusbudjetti ja seurata tarkasti sen toteutumista. Kasvun todettiin aina jossain vaiheessa käyvän ”pussinpäälle”, joten rahan riittävyttä on syytä seurata. Nelli Oksanen vastaa yrityksen taloushallinnosta ja kertoi,

että kassatilanne on kohtuullinen ja rahat ovat koronapandemiankin aikaan riittäneet. Yrityksen kasvusta ja kannattavuudesta puhuttaessa oltiin yhtä mieltä siitä, että kasvu on ollut nk. orgaanista kasvua – olemassa olevilla markkinoilla, nykyisillä tuotteilla mutta osin uusille asiakkaille ja omalla toiminta-alueella. Toki tämänhetkistä kasvua tarkasteltaessa sitä on eletty vain muutaman kuukauden ajan. Toisaalta Petäjaveden koulukyytien kilpailutus tuo töitä yritykselle ja sen työntekijöille seuraavan 4 vuoden ajan, joten aivan lyhyestä pyrähdyksestä ei ole kyse. Tilausajopuolella kolmen neljän vuoden välein tapahtuvat isot kilpailutukset haastavat yritykset tekemään hallittuja investointeja ja peilaamaan päätöksiään joskus pitkälle arvaamattomaan tulevaisuuteen.

5.2 Kannattavuus

Vaikka onnistuneet kilpailutukset ovat tuoneet yritykselle kasvun askeleita, ovat ne myös rasite yrityksen kannattavuudelle. Kilpailutusten yhteydessä joudutaan usein uusimaan kalustoa ja niistä aiheutuneet poistot rasittavat yrityksen tulosta. Tarjouksia laskettaessa Matti Mäkelä kertoi aina laittavansa laskentaan mukaan remonttirahaa, jota usein tarvitaan, kun kalustoa joudutaan uusimaan. Oman tuotannon matkojen osalta Noora nostaa keskusteluun yhteistyön mahdollisuuden toisten saman alan yrittäjien kanssa. Asiakkaille tarjottaisiin mahdollisuus osallistua toisten sellaisten yritysten matkoille, jotka järjestävät matkoja samalla tyyllillä ja saman sisältöisesti kuin Matka Mäkelä Oy. Esimerkkiyrityksenä hän mainitsi vaasalaisen Oravais Trafik Ab – Oravaisten Liikenne Oy:n, joka järjestää matkoja paitsi ruotsinkielisille myös suomenkielisille asiakkaille ja matkat suuntautuvat usein pitkienkin matkojen päähän Euroopassa. Näin saataisiin synergiaetuja molemmille yrityksille – jaettaisiin kustannukset ja tuotot myyntien suhteessa. Tällöin todennäköisyys matkan toteutumiselle olisivat suuremmat, kun molemmat markkinoisivat matkaa omalla toimialueellaan – tarpeeksi kaukana toisistaan, ettei kilpailla samoista asiakkaista mutta kuitenkin saman ajoreitin varrella, jolloin kuljetuskustannukset eivät nostaisi matkan hintaa. Pitkät matkat vaativat usein kahden kuljettajan ajosuoritetta, jolloin yhteiset matkat työllistäisivät molempien yritysten työntekijöitäkin.

5.3 Kasvun ja kannattavuuden seurantamenetelmät

Tällä hetkellä yrityksessä kasvua ja kannattavuutta seurataan lähinnä tuloslaskelmaa seuraamalla: paljonko liikevaihto on edellisen vuoden vastaavaan aikaan ja edelliseen tilikauteen verrattuna. Kun tulee se aika vuodesta, jolloin kilpailijat julkaisevat tilinpäätöksiään, tehdään vertailua myös näihin lukuihin. Kannattavuutta on seurattu laskemalla yrityksen kateuottoprosenttia sekä sitä, mitä viivan alle on jäänyt tai jäämässä tilikauden päättyessä. Nelli Oksanen kertoi, että asiakasmääriä on seurattu vain siltä osin, mitä lakisääteiset, linja-autoliiton ja tilastokeskuksen tilastot edellyttävät. Vakiovuoroliikenteen osalta Keuruu-Jyväskylä välillä ajettavien linjojen tuloja, kustannuksia ja matkustajamääriä seurataan päivien tarkkuudella, jotta vuorotarjontaa voidaan tarvittaessa säätää kysynnän mukaan. Rahtien osalta Nelli Oksasen mukaan seurataan ainoastaan euroja, ei pakettimääriä. Matti Mäkelä kertoi, että pakettimäärien seuraaminen ei oleellista, koska jokainen vakiovuoroliikenteen kyydissä lähetettävä paketti lisää linjan rahtituloa eikä tavaratiloissa ole vielä seinät tulleet vastaan. Keuruun ja Jyväskylän välillä kulkee niin useita vuoroja päivässä, joten jos kaikki ei mahdu samaan kyytiin, seuraava vuoro voi tarvittaessa kuljettaa yli jääneet paketit ja vain tuntia myöhemmin kuin edellinen vuoro.

Noora Mäkiaho kertoi, että matkatoimiston oman tuotannon matkoja suunniteltaessa matkan hinnoittelussa lähdetään nk. kipurajasta liikkeelle. Kipuraja on se määrä asiakkaita, joita matkalle on myytävä, että matkan tulot kattavat siitä aiheutuneet kulut. Laskelmassa ei oteta huomioon matkan suunnitteluun käytettyjä työtunteja. Noora Mäkiaho oli laskenut, että yhden virkailijan palkkakustannuksiin tarvittaisiin 400 000 euron bruttomyynti. Toimiston henkilökunnan työtehtäviin kuuluu toisaalta myös linja-autopuolen töitä, joten aivan noin suurta myynnin määrää ei tarvitse tavoittaa. Joko myytävien matkojen kate on saatava korkeammaksi, tai alhaisen katteen matkojen myyntiä on lisättävä huomattavasti, totesi Noora Mäkiaho. Matkoista tehdään niiden jälkeen laskelma, kuinka paljon ne tuottivat ja vastasiko saatu tuotto siihen käytettyjä resursseja. Oman tuotannon matkoilla oman yhtiön suorittamiin kuljetuksiin saadaan parempi kannattavuus kuin tilausajoissa keskimäärin. Kannattavuuden kannalta parasta olisi, että matkalle olisi mahdollisimman paljon lähtijöitä, mutta toisaalta asiakkaiden turvallisuudentunteen kannalta iso bussi ja vähemmän matkaajia olisi mukavampi vaihtoehto, Nelli Oksanen kommentoi.

5.4 Yrityksen yleinen ilmapiiri

Kysyttäessä toimitusjohtajan jaksamisesta koronan aikana ja sen jälkeen avautuneessa tilanteesta hän kertoi, että ei ollut koronan vuoksi menettänyt yöuniaa. Sen verran kuitenkin tilanteesta oppineena hän kertoi, että enää toistamiseen yritä pitää henkilökohtaista kesälomaansa samana ajankohtana, kun koululaiset palaavat kouluun ja liikennöinti pitkän tauon jälkeen taas alkaa täydellä teholla. Puhelin soi ja viestejä tuli aamusta iltaan ja joskus öisin kin eikä aikaa perheelle juurikaan loman aikana jäänyt. Viimeiset kaksi kuukautta on toimitusjohtaja Matti Mäkelän mukaan ”menty aika lujaa”, mutta tilanne ja tahti on nyt hieman tasaantunut. Tilanne uudella markkina-alueella Petäjävedellä on rauhoittunut ja kuljettajat hoitavat siellä koululaisliikennöinnin ja esiin tulevat tilanteet liki omatoimisesti.

Nelli Oksanen vastaa yrityksen somepäivityksistä ja markkinoinnista ja hän korostaa, että yhtenä kilpailuetuna pitäisi yrityksen saamia asiakaspalautteita ryhtyä paremmin jakamaan yrityksen kotisivuilla, Facebookissa ja Instagramissa. Omasta jaksamisestaan Nelli Oksanen kertoi, että kesälomien jälkeen on helpottanut, kun on palattu normaalimpaan arkeen – toki työpäivät joskus venyvät illan tunteiksi, mutta hän ei ole kokenut sitä liian raskaana. Nelli Oksanen on koronan aikana henkilökohtaisesti voimakkaasti verkostoitunut ja saa vertaistukea toisilta nuorilta yrittäjiltä paikallisen yrittäjäjärjestön hallituksessa sekä nuorkaupakamaritoiminnassa. Huoli on kaikilla yhteinen eikä koronapandemia koettele ainoastaan omaa yritystä. Matkojen ja tarjousten laatimisen osalta hän kertoo, että tilanne on siltä osin rauhallinen, vaikka yritykset ja yhdistykset haluavat saada tarjouksensa saman tien, ei tarjouspyynnöt ole liiaksi ruuhkauttaneet työpöytää, kuten aiemmin ennen pandemiaa. Oman tuotannon osalta harmia ja harmaita hiuksia aiheuttaa maamme hallituksen ei-aina-niin-selkeä tiedottaminen, joka vaikuttaa asiakkaiden uskallukseen varata matkoja. Matkoja varataan viime tipassa, saatetaan jättää maksamatta koska ei tiedetä varmuudella, päästäänkö matkalle. Ei ole väliä toteutuuko matka vai ei, se teettää saman verran töitä. Varaustilannetta on seurattava ja päätökset matkan toteutumisesta tehtävä joskus hyvinkin epävarmassa tilanteessa. Peruuntuneista matkoista on purettava varaukset sekä asiakkaille että kohteisiin ja palautettava asiakkaiden rahat peruuntuneista varauksista. Näiden asioiden kanssa päivä menee painiskellessa. Päälimmäisenä tunteena Nellillä oli kuitenkin, että työpäivät ovat olleet mukavia eivätkä ole tuntuneet liian raskailta ja kiireisiltä. On mukavaa, että kuljettajat

ovat palanneet töihin ja työkavereita on päivän mittaan enemmän paikalla – työ ei ole ihan niin yksinäistä puurtamista kuin kesällä ja pitkin pandemiaa.

Noora Mäkiaho on ollut elokuusta lähtien opintovapaalla keskittyen erä- ja luonto-oppaan opintoihin. Noora on kuitenkin koko ajan mukana yrityksen johtoryhmätoiminnassa ja hyvin selvillä yrityksen arjen ongelmista ja tilanteista. Opintovapaan aikana Noora kertoo, että hänelle on konkretisoitunut, mistä palasista oma työpäivä koostuu. Sanoi, että hänelle on jo tässä muutamassa kuukaudessa ehtinyt tulla ikävä matkojen suunnittelua ja on aika vakuutunut palaavansa takaisin omalle paikalleen opintovapaan päättyessä. Tästä lienevät kaikki yhtä mieltä, että se oli mukavaa kuultavaa. Nooran sydäntä lähellä on aina ollut jaksaminen ja hän korostaakin sitä, että kaikkien, sekä johdon ja työntekijän osalta, arjen on pääosin oltava hyvää, jotta jaksaa.

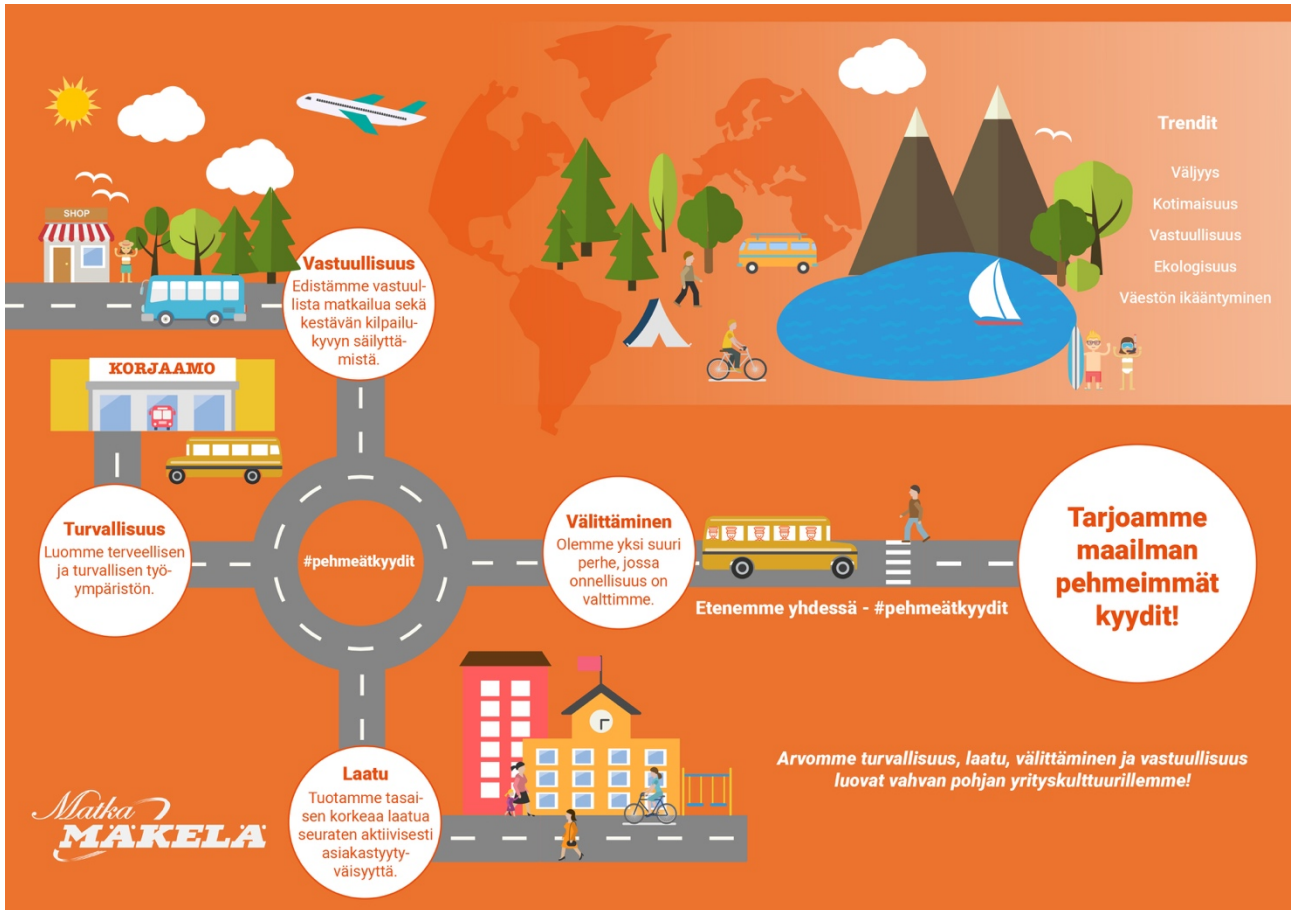
Kaikkien hallituksen jäsenien kommentoissa tuli vahvasti esiin huoli työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnista. Matka Mäkelää, kuten niin montaa muutakin yritystä, koettelee työvoimapula ja työssä olevista otetaan kaikki – ja vähän enemmänkin – irti. Työssä olevista osa on osa-aikaeläkeläisiä, joiden toiveena olisi tehdä töitä rytmillä viikko töitä, viikko vapaata. Tällä hetkellä he kaikki tekevät saman verran kuin kokoaikaisetkin työntekijät. Päätettiin käydä läpi edellisen rekrytointikierroksen hakemukset kesältä ja tutkia, olisiko heidän joukossaan vielä työtä etsiviä, potentiaalisia uusia työntekijöitä. Keskusteltiin myös kehityskeskustelujen aloittamisesta työntekijöiden kanssa. Nelli kertoi ystävänsä yrityksessä valalla olevasta tavasta lähteä lounaalle työntekijän kanssa keskustelua käymään. Työntekijä sai valita lounaspaikan ja sinne lähdettiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa.

Keskustelussa puhuttiin myös nk. hiljaisen tiedon siirtämisestä ja siirtymisestä kokeneilta työntekijöiltä uusille tulokkaille. Tähän ei vielä löydetty ratkaisua, mutta sovittiin, että pyritään kartoittamaan erilaisia keinoja hiljaisen tiedon siirtämisen automatisoimiseksi työyhteisössä.

Investoinnit ovat kautta aikain olleet johtoryhmässä ja hallituksessa tunteita nostattava asia. Liikennöinnistä vastaavat, ajomestari ja yrityksen toimitusjohtaja, ovat parhaiten tietoisia kaluston kunnosta ja uusimistarpeesta, hallinnollisista tehtävistä vastaavat taas tietävät rahan riittävydestä ja sen ajoittaisesta niukkuudesta. Investointien suuruudesta johtuen, niiden hankintaa tarkastellaan aina paitsi yrityksen tulorahoituksen ja kannattavuuden kannalta

myös omavaraisuuden ja lainahoitokyvyn kannalta. Kaluston poistojen osalta yhtiö tekee suunnitelman mukaiset poistot lain elinkeinotulon verottamisesta 260/1968 mukaisena 25 %:n menojäännöspoistona, joka rasittaa yrityksen tulosta investoinnin alkuvaiheessa raskaammin, mutta helpottaa mitä pidemmälle poistojen osalta edetään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET TAI KEHITTÄMISEHDOTUKSET JOHDON TOIMINTAAN KANNATTAVUUDEN TAKAAMISEKSI YRITYKSEN KASVATESSA



Kuva 1. Matka Mäkelän Oy:n strategia (Matka Mäkelä Oy:n kotisivut, i.a.).

Tunnusluvut tuloslaskelmasta. Systemaattinen seuraavien tunnuslukujen laskenta ja kehityksen seuraaminen:

- liikevaihdon muutos euroina ja prosentteina
- käyttökate prosentteina
- liikevoitto prosentteina
- omavaraisuusaste

Tunnuslukuja kannattaa verrata kilpailijoiden vastaaviin ja alan keskiarvoihin.

Matkatuotannon tunnuslukuja. Liikevaihtoon perustuvien tunnuslukujen lisäksi on syytä seuraavia asioita ja kerätä niistä historiatietoa:

- tehtyjen matkojen määrä/kk
- asiakkaiden määrä/lähtö (keskikuorma)
- asiakkaiden ikäjakauma

Rahoitusbudjetti. Voidakseen ennakoida rahan riittävyttä, on siihen oivallinen apuväline rahoitusbudjetti. Rahoitusbudjetin yritys saa liki suoraan sen sähköisestä taloushallinnon ohjelmistostaan.

Investointibudjetti. Rahoitusbudjetin rinnalle investointeihin varautumiseen toimitusjohtaja laatii investointibudjetin, joka huomioi tulevat kaluston uudentamistarpeet sekä mahdolliset tulevat isommat korjaustarpeet kalustossa (ikkunoiden vaihdot, isot moottoriremontit). Investointibudjetin haasteellisuus on siinä, että sitä tuskin pystytään orjallisesti noudattamaan, mutta sen avulla pystyttäisiin paremmin ennakoimaan kaluston uusimistarpeet ja asia tulisi näkyväksi myös yrityksen talousasioista vastaavalle.

Yhteistyö ja verkostoituminen. Yrityksen kannattaa lähteä kosiomatkalle etsimään yhteiskumppaneita ja suunnittelemaan rohkeasti yhteisesti markkinoitavia ja myytäviä matkoja asiakkailleen.

Asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat tuottaneet lukuja, joita on syytä alkaa julkistamaan yrityksen kotisivuilla ja ottaa avuksi markkinoinnissa. On syytä tutkia, olisiko olemassa jokin tietojenkäsittelysovellus, jonka avulla asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset olisivat reaaliaikaisesti yrityksen käytössä. Tällä hetkellä käytössä oleva keräily vie aikaa ja tuottaa tuloksia liian hitaasti eikä hyödytä yritystä niin hyvin kuin voisi olla mahdollista.

Työhyvinvointi. Matti Mäkelä aloittaa kehityskeskustelut työntekijä kerrallaan isyyslomansa jälkeen helmikuun 2022 alusta lähtien. Keskusteluihin lähdetään iältään vanhimhasta päästä työntekijöitä aloittaen yrittäjyydestä lopullisen luopumisen kynnyksellä olevasta 3.polvesta. Kehityskeskusteluissa pyritään kartoittamaan, mitkä ovat sekä vanhojen että uusien työntekijöiden tunnot kiireisen syksyn ja hektisen koulujen aloitusviikkojen jälkeen. Kuinka uudet työntekijät on otettu vastaan ja tuntuuko heistä, että he ovat saaneet tarpeeksi

opastusta ja ohjausta työstä suoriutumiseensa? Henkilökunnan sisäänkäynnin läheisyyteen hankitaan ”happyornot”-laite, jolla pyritään seuraamaan työyhteisön yleistä mielialaa. Työhyvinvointi liittyy oleellisesti yrityksen työnantajamielikuvaan, jota kannattaa vaalia. Hyvä työnantajamielikuva on yrityksen paras keino onnistua rekrytoinneissa.

7 POHDINTAA

Matka Mäkelä Oy on veljieni ja minun yhdessä perustama yritys, joka jatkaa yrityksen yli 80-vuotiaasta taivalta. Yritys perustettiin, kun teimme sukupolvenvaihdosta isämme väistyessä yrittäjävastuusta. Olen koko työikäni tehnyt töitä tässä perheyrityksessämme aloittaen linja-autojen sisäsiistijänä 14-vuotiaana edeten siitä toimiston puolelle kassoja laskemaan, buskortin suoritettuani linja-autonkuljettajaksi ja vihdoinkin sitten yrittäjäksi vanhempieni ja isovanhempieni työtä jatkamaan. Yritys on antanut työtä meille kaikille ja toivon kovasti sen antavan työn ja leivän myös nykyisille yrittäjille. Kuten sanotaan, muna on kanaa viisaampi – ja näin myös tässä tapauksessa. Olen ilolla ja ylpeänä seurannut nykyisten yrittäjien toimintaa ja aivan turhaan huolehtinut, kuinka he tästä koronakurimuksesta, saatikka sen jälkeisestä nousuhuumasta selviävät.

Käymässämme keskustelussa huomasin, että toimitusjohtaja osaa tulkita tuloslaskelmaa ja taseita, talousjohtaja osaa analyttisesti huomioida erilaisia skenaarioita ja markkinoinnista ja ”yleisestä hyvinvoinnista vastaava” opintovapaalainen on syventänyt omaa käsitystään jaksamisesta ja arjen haasteista.

Möin tämän ajatuksen kasvun kannattavuuden seuraamisesta yritystoiminnan jatkajilleni hyvin henkilökohtaisista syistä: halusin kartoittaa heidän tietämystään yrityksen talouden tilasta ja huomatakseni vain, että huoleni on turha. Tämä opinnäytetyö vastasi omaan huoleeni ja vähensi sitä huomattavassa määrin. Huoleni tuli johtoryhmälle näkyväksi ja opinnäytetyöni tarjosi heille eväitä seurata yrityksen kasvua ja kannattavuutta ja kartoitti toimenpiteitä, joilla sitä seurataan analyttisesti ja ”ulkopuolisesti” ottamatta kantaa omiin henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja tunteisiin.

Opinnäytetyön kirjoittaminen prosessina on ollut todella haastavaa – ja raastavaakin. Toitean kirjoittaessani asioita, jotka ovat itselleni kristallinkirkkaita ja kokemuksen, onnistumisen ja epäonnistumisen kautta, opittuja. Ja sitten pitäisi yrittää pitää huoli oikeanlaisesta ja oikeaoppisesta lähdeaineiston keräämisestä, viittaamisesta ja luetteloinnista. Ymmärrän nyt, että minun olisi pitänyt harjoitella akateemista kirjoittamista paljon ahkerammin opintojen aikana, jolloin tekniikka olisi ollut paremmin hallussa tätä opinnäytetyötä aloittaessani.

Monimuotoinen opiskelu toi oman haasteensa opintojen intensiivisyyteen ja keskittymiseen – eikä koronan aiheuttama lovi motivaatiossa auttanut asiassa.

Vaikka lähdin tähän prosessiin ”ketunhätäkallossa” ajatuksella, että yrityksemme ja nuoret yrittäjämme hyötyisivät tästä eniten, huomaan itse saaneeni tässä matkan varrella hyvää oppia sekä tutkimusprosessista että -kirjoittamisesta. Tiukasti asiassa pysyminen on ollut haasteellista ja aika ajoin olen joutunut pyyhkäisemään tekstiä pois, koska huomasin ajautuneeni sivuraiteille tutkittavasta asiasta. Jäin miettimään, olisiko syytä tarttua ajatukseen syvemmästä yhteistyöstä meidän linja-autoliikennöitsijöiden kesken. Olisiko vihdoinkin tullut aika, että näkisimme yhteistyön enemmän mahdollisuutena kuin uhkana? Mitkä voisivat olla ne tekijät ja vaikuttimet, joilla tuo yhteistyö saataisiin toimimaan molempia tyydyttävällä tavalla, tuottoisasti ja kannattavasti? Kuinka kustannukset ja tuotot tulisi jakaa niin että molemmat kokisivat saavansa panostaan vastaavan osuuden tehdystä työstä? Tätä olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin ja pyrkiä osoittamaan, että yhteistyössä on todella voimaa ja se voisi olla meille kannattavuuden kanssa kamppaileville pienille matkatoimistoille avain selviytymiseen.

LÄHTEET

- Alma Talent. (i.a.) *Tunnuslukuopas*. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>
- Churchill, N. C. & Mullins, J. W. (2001) How fast can your company afford to grow. *Harvard Business Review* 19, 5, 135–142.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies.
- Hirvikorpi, H., & Swanljung, E. (2008). *Kasvun vimma*. Talentum.
- Honkanen, A., Sammalkangas, J., & Satokangas, P. (2021). *Kotimaan matkailun nykytila ja potentiaali – selvitys kohderyhmistä ja kehittämistoimista* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:14). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-631-4>
- Ilmola, J. (2020). *Kestävän henkilöliikenteen toimintaedellytykset pandemioiden aikana* (Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 2020:16). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-594-1>.
- Järvenpää, M., & Länsiluoto, A. (2008). *Pk-yritysten taloudellisen ohjauksen haasteet ja vaihtoehdot – kvalitatiivinen tutkimus*. Haaga-Helian julkaisusarja (Puheenvuoroja 1/2008). https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97124/rohkeasti_kasvuun_verkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=66
- Lainema, M. (2006). *Suomalaisten yritysten kasvuhakuisuus*. BonnierPro. <http://www.bonnierpro.fi/libts.seamk.fi/fi/app/yrityksen-kasvu/miksi-kasvu-kehityksen-kannalta-valttamaton>
- Laki elinkeinotoiminnan verottamisesta 360/1968. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>
- Laki liikenteen palveluista 320/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170320>
- Laukkanen, M. (2007). *Kasvuyritys*. Talentum.
- Linja-autoliiton lehdistötiedote. (i.a.) Saatavissa <https://www.linja-auto-liitto.fi/2021/08/18/linja-autoliiton-liittokokous-lehdistotiedote-tervetuloa-kyytiin/>
- Linja-autoliiton tiedote. (2021) Saatavissa <https://www.linja-autoliitto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Linja-autoliitto-TIEDOTE-19.4.2021-1.pdf>
- Linja-autoliitto ry. (2021a) *Linja-autoyritysten koronapiina jatkuu*. <https://www.linja-auto-liitto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Linja-autoliitto-TIEDOTE-19.4.2021.pdf>

- Linja-autoliitto ry. (2021b) *Suomalaisilla ei pelkoja matkustaa – rajoituksia kevennettävä!* <https://www.linja-autoliitto.fi/wp-content/uploads/2021/09/Linja-autoliitto-TIEDOTE-16.9.2021.pdf>
- Linja-autoliitto ry. (i.a.-a). *Tietoa alasta*. <https://www.linja-autoliitto.fi/tietoa-alasta/>
- Linja-autoliitto ry. (i.a.-b). *Tietoa liitosta*. <https://www.linja-autoliitto.fi/tietoa-liitosta/toiminta-ajatus/>
- Länsiluoto, A. (2007). Yrityksen kasvu haastaa taloushallinnon ja tilitoimiston. *Tilisanomat*. Verkkojulkaisu 16.10.2007. <https://tilisanomat.fi/yleiset/yrityksen-kasvu-haastaa-taloushallinnon-ja-tilitoimiston>
- Matalamäki, M., Sorama, K., & Varamäki, E. (2015). *PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät: Suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä?* Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-29-8>
- Matka Mäkelä Oy. *80-vuotinen taival* (video). (i.a.). <https://youtu.be/VCxhXTNWC5A>
- Matka Mäkelä Oy. *Tilinpäätökset 2017–2021*.
- Matka Mäkelä Oy:n kotisivut. (i.a.). www.matkamakela.fi.
- Matka Mäkelä Oy:n virallinen tuloslaskelma ja tase vuosilta 2017–2021.
- Pekkonen, S. (2020). *Jopa kuuden miljardin euron lovi Suomen matkailussa – Entisiin lukemiin päästään ehkä vasta 2023*. Talouselämä. Verkkojulkaisu. <https://www.talouselama.fi/uutiset/jopa-kuuden-miljardin-euron-lovi-suomen-matkailussa-entisiin-lukemiin-paastaan-ehka-vasta-2023/5d8890fe-2823-444f-98eb-82dcc4ee2d08>
- SMAL. (i.a.). *Kansainvälinen matkustus käynnistyy hatarin askelin – Valtion taloudellinen tuki ehdottoman tärkeää suomalaisille matkailuyrityksille*. <https://www.smal.fi/loader.aspx?id=621409af-35eb-44b4-98c2-9819981790bd>
- Storbacka, K. (2005). *Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. WSOY.
- Suomen matkailualan liitto ry, SMAL. (i.a.). <https://www.smal.fi/fi/SMAL>
- Troko, J. Myles, P. Gibson, J. Hashim, A. Enstone, J. Kingdom, S. Packham, C. Amin, S. Hayward, & A. Nguyen Van-Tam, J. (2011). *Is public transport a risk factor for acute respiratory infection?* <https://bmcinfectdis.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2334-11-16>

- Pekkonen, S. (2021). Jopa kuuden miljardin euron lovi Suomen matkailussa – Entisiin lukemiin päästään ehkä vasta 2023. *Talouselämä*. (6.9.2021) Verkojulkaisu. <https://www.talouselama.fi/uutiset/jopa-kuuden-miljardin-euron-lovi-suomen-matkailussa-entisiin-lukemiin-paastaan-ehka-vasta-2023/5d8890fe-2823-444f-98eb-82dcc4ee2d08>
- Rämö, S. (2021). *Muina virtuaalimatkaoppaina Islannissa – kokemuksia virtuaalimatkalta*. <https://satu.is/tag/virtuaalimatka-islanti/>
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2007). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita.
- Visit Finland. (2020) *Matkailija 2030 -skenaariot*. <https://www.businessfinland.fi/490529/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/matkailija-2030--skenaariot.pdf>