

PÄIVITETTY LIIKETOIMINTA- SUUNNITELMA KEVAMA OY:LLE

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Marja Rönkkö	
Työn nimi Päivitetty Liiketoimintasuunnitelma Kevama Oy:lle	
Päiväys 22.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 65 / 3
Ohjaaja(t) Seppo Pitkänen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kevama Oy	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä laadittiin toimeksiantajayritykselle päivitetty liiketoimintasuunnitelma aikaisemman toimintasuunnitelman tilalle. Tavoitteena oli saada liiketoimintasuunnitelman avulla selkeämmin esiin monialayrityksen kaikki toiminnot ja niihin liittyvät suunnitelmat ja kehittämistarpeet. Liiketoimintasuunnitelma on tehty pääasiassa yrityksen työväliseksi toiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten, mutta myös selkeyttämään yrityksen toimintaa yhteistyötahoille, asiakkaille, omistajille ja sidosryhmille.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää osallistuvalla havainnointitekniikalla. Lisäksi työhön käytettiin yrityksestä saatua empiriatietoa, sekä aiheeseen kuuluvaa teoretietoa.</p> <p>Opinnäytetyö on esitys monialayrityksestä joka tuottaa monipuolisia työ kuntoutuspalveluita. Työssä käydään läpi kaikki yrityksen osa-alueet ja toiminnot ja samalla toimintaa verrataan teoriasta saatuun tietoon. Havainnoimalla yrityksen toimintaa on tehty kehittämissuunnitelmia yritykselle sekä pohdittu nykytilaa. Lopputuloksena on työväline jossa on esitetty selkeä kokonaisuus sekä kehittämissuunnitelmia tulevaisuutta varten. Päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa on mahdollista muokata vuosittain tilanteen mukaan.</p>	
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, markkinointi, palvelut, työ kuntoutuspalvelut, toimintakokonaisuus, sosiaalihuoltolaki.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Marja Rönkkö			
Title of Thesis Updated business plan for Kevama Ltd			
Date	23.5.2013	Pages/Appendices	65 / 3
Supervisor(s) Seppo Pitkänen			
Client Organisation /Partners Kevama Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis project was to compile an updated business plan for the client company. The new business plan is going to replace the old plan of operation. The primary objective of the work was to present more clearly all parts of the company's operations and to explicate all the plans and needs of development.</p> <p>Basically this business plan was made to be a tool to help the client company plan the future, develop its business operations and to be the basis for the decision making process. The business plan was also designed to clarify the company's operations and plans to the associates, customers, stakeholders and owners.</p> <p>This thesis was made using the qualitative research method with the observation technique. Empirical information about the company was also utilized along with the theoretical information about the subject.</p> <p>This thesis is a presentation of the conglomerate, which produces work rehabilitation services. Observing the company's operations and employees has revealed new development suggestions and produced evaluation of the company's present state.</p> <p>The final result of the thesis is a tool presenting the whole operation of the business with development suggestions for the future. The business plan is intended to be updated yearly if needed.</p>			
<p>Keywords Business plan, marketing, services, work rehabilitation services, operations, law of social services.</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	KEVAMA OY	8
2.1	Yrityksen perustiedot.....	8
2.2	Yrityksen historia	9
2.3	Nykytilanne.....	10
2.4	Organisaatiokuvaus.....	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	13
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	13
3.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	13
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	15
5	KEVAMA OY:N TOIMINTAYMÄRISTÖ JA KEHITYSNÄKYMÄT	17
5.1	Toimiala	17
5.1.1	Sosiaalihuoltolaki	19
5.1.2	Laki kuntouttavasta työtoiminnasta	20
5.2	Tuotteet ja palvelut.....	20
5.3	Markkinointi	21
5.4	Kilpailu	22
5.5	Asiakkaat, kohderyhmät	23
5.6	SWOT	24
6	TOIMINNAN PÄÄTAVOITTEET	25
6.1	Tuotantoyksiköt	25
6.2	Työkuntoutuspalvelut	25
7	LIIKEIDEA JA STRATEGIA	27
8	MARKKINOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	28
8.1	Tuotantoyksiköissä valmistettävien tuotteiden markkinointi	29
8.1.1	Myynnin ja markkinoinnin tavoitteet.....	29
8.1.2	Markkinoinnin kehittäminen.....	29

8.2	Työkuntoutuspalveluiden markkinointi	30
8.2.1	Myyntitavoitteet	30
8.2.2	Markkinoinnin kehittäminen.....	30
8.3	Kilpailukeinojen kehittäminen	31
8.3.1	Tuotteet ja palvelut.....	31
8.3.2	Hinnoittelu.....	31
8.3.3	Myyntikanavat ja asiakaskohderyhmät.....	32
8.3.4	Viestintä	32
9	TYÖKUNTOUTUSPALVELUIDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	34
9.1	Ohjautuminen työkuntoutuspalveluihin	34
9.2	Kevama Oy:n työkuntoutuksen palvelukokonaisuus	35
9.2.1	Aktivoiva työtoiminta	37
9.2.2	Valmentavat palvelut.....	38
9.2.3	Tuettu oppisopimus.....	39
9.2.4	Työ- ja toimintakykyä ylläpitävä työsuhde	40
9.2.5	Työelämään siirtymistä tukeva palvelu	40
9.3	Muut työkuntoutuspalvelut.....	41
9.4	Asiakasvaikuttavuuden seuranta	41
9.5	Asiakaspaikkojen jakautuminen tuotantoyksiköihin.....	42
9.6	Palveluiden kehittäminen.....	42
10	TUOTANNON KEHITTÄMISSUUNNITELMA	43
10.1	Puu- ja kalustekunnostuksen yksikkö	43
10.2	Kädentaitojen yksikkö.....	46
10.3	Painon yksikkö	48
10.4	Työpalveluiden yksikkö.....	50
10.5	Tuotannon kehittäminen ja investoinnit.....	52
10.6	Prosessien kehittäminen	53
11	HENKILÖSTÖ	56

11.1 Organisaation kehittäminen.....	56
11.2 Hallitus	57
11.3 Henkilöstön työhyvinvointi, koulutus ja kehittäminen	57
12 TALOUSSUUNNITELMA.....	60
12.1 Kevama Oy:n tilinpäätös ja tase vuonna 2011	60
12.2 Talouden seuranta	60
12.3 Budjetit.....	60
12.4 Talouden ennusteet.....	61
13 RISKIEN ARVIOINTI	62
14 POHDINTA.....	63
14.1 Johtopäätökset.....	63
15 LÄHTEET	65
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kevama Oy on työkuntoutuspalveluita tuottava monialainen yritys, joka on kohdannut vuosien saatossa useita haasteita ja joutunut muovaamaan toimintaansa ajan hengen ja yhteiskunnan tarpeiden mukaiseksi. Virallista liiketoimintasuunnitelmaa yrityksellä ei ole voimassa, joka kertoisi, mitä kaikkea yritys pitää sisällään, miten tämä monialainen työkuntoutuspalveluita tuottava yritys toimii ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat Kevaman liiketoiminnan kannattavuuteen. Kevaman toimintaa ohjaavat työkuntoutuspalvelut sekä monipuoliset tuotannolliset yksiköt, joissa työkuntoutuspalveluita on mahdollista toteuttaa laadukkaasti.

Liiketoimintasuunnitelmaa olisi hyvä päivittää vuosittain tai vähintään silloin kuin jotain muuttuu yrityksen toimintaympäristössä. (Tavoitteiden seuranta ja asettamista 2013) Kevama Oy:n toimintaan vaikuttaa vahvasti Kuopion kaupungin ja Kevaman välinen puitesopimus. Sopimus solmitaan aina määrätyksi ajaksi ja viimeisin sopimus solmittiin 1.10.2011 - 31.12.2014 väliseksi ajaksi. Lisäksi Kevama Oy:n rinnalle perustettiin vuonna 2011 yhdistys AmaveK ry, jonka perustajajäseniä ovat Kevama Oy, Kuopion kaupunki ja Savon Koulutus- kuntayhtymä. AmaveK ry:n perustehtävänä on järjestää kuntouttavaa työtoimintaa. Kevama Oy vuokraa henkilöstöä ja toimitiloja Amavek ry:lle. Nämä kaksi edellä mainittua yhteistyösopimusta vaikuttavat Kevama Oy:n toimintaan ja tulevaisuuteen huomattavasti ja tästä syystä liiketoimintasuunnitelman päivittäminen on tarpeellista juuri tällä hetkellä.

Viimeaikaisten muutoksien myötä toimintaa on tarpeellista tarkastella syvemmin sekä tutkia millaiset kehitysnäkymät yrityksellä on. Lisäksi on tarpeellista selventää toimintakokonaisuus, ja pohtia minkälaisia palveluita ja tuotteita Kevamalla nykyisin tuotetaan, miten palvelut toteutuvat ja miten niitä kehitetään tulevaisuuden haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kevama Oy ja tavoitteena on kehittää Kevaman toimintaa päivittämällä olemassa olevaa toimintasuunnitelmaa laajemmaksi liiketoimintasuunnitelmaksi, siten että se antaisi tulevaisuudessa omistajalle, yhteistyökumppaneille sekä henkilöstölle selkeän kuvan yrityksen koko toiminnasta.

Tässä opinnäytetyössäni tulen laatimaan liiketoimintasuunnitelman, joka on tehty kehittämisenäkökulmasta katsottuna ja laadullista havainnointimenetelmää hyväksi käyttäen. Keskeisiä käsitteitä työssäni ovat: liiketoimintasuunnitelman laatiminen, toiminnan suunnittelu, markkinointi, palvelut, liiketaloudelliset tavoitteet.

2 KEVAMA OY

Kevama Oy on osakeyhtiömuotoinen työkuntoutuspalveluiden tuottaja, jonka toiminnan perustana on ammatillinen ja sosiaalinen työkuntoutus. Työkuntoutuksen tavoitteena on tarjota osatyökykyisille ja vaikeasti työllistyville henkilöille tarvittavaa elämänhallintaa sekä mielekästä omien kykyjen mukaista ohjattua, tuottavaa työtä ja antaa henkilöille valmiuksia edetä avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen. Tämä toteutetaan tarjoamalla työkuntoutujille työtilaisuuksia eri työkuntoutuksen palveluyksiköissä, joita ovat puu- ja kalustekunnostuksen yksikkö (puu, kalustekunnostus, verhoamo, maalaamo), kädentaitojen yksikkö (lasi, keramiikka, vaatetus, tekstiili), painon yksikkö (kirjapaino, seripaino) ja työpalvelujen yksikkö (ulkotyöt, puhtaanapito, ruokala). Työkuntoutus tapahtuu oikeaa, tuotannollisesti kannattavaa työtä tekemällä. Palveluyksiköt valmistavat erilaisia tuotteita normaaleille markkinoille tai toimivat tuotantoyhteistyössä ulkopuolisten yritysten kanssa. (Kevama Oy:n toimintakertomus 2011, 1)

2.1 Yrityksen perustiedot

- Kevama Oy
- Itkonniemenkatu 65, 70500 Kuopio, PL 185
- Perustettu vuonna 1965
- TOL: 88992, Päivä- ja työtoiminta muille kuin ikääntyville ja vammaisille.
- Omistaja: Kuopion kaupunki
- Liikevaihto: 2,9 milj. euroa
- Osakkeita 5875kpl, arvo 16,80 €/ osake, osakepääoma 98 700 €
- Henkilöstö: 70
- Toimitilat: n. 2700m²
- Myynti ja valmistus: Itkonniemenkatu 65, 70500 Kuopio

Toiminnan lähtökohtana on sosiaalihuoltolaki joka velvoittaa kuntaa huolehtimaan vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan järjestämisestä (Sosiaalihuoltolaki 17.9.2082/710, § 17, § 27d). Tällä toiminnalla tarkoitetaan erityisesti työhön sijoittumista edistävien kuntoutus- ja muiden tukitoimintojen järjestämistä henkilöille, joilla on vamman tai sairauden tai muun vastaavan syyn johdosta pitkäaikaisia erityisiä vaikeuksia suoritua ta-

vanomaisista elämän toiminnoista ja jotka tarvitsevat työhallinnon palvelujen ja toimenpiteiden lisäksi erityisiä tukitoimia työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. (Kevama Oy. Toimintasuunnitelma 2012, 2)

Kevama Oy on Kuopion kaupungin omistuksessa oleva osakeyhtiö. Kevama Oy:n toiminta perustuu yritysmäiseen tuotantotoimintaan, missä työkuntoutujat työskentelevät kuitenkin normaalia ohjatuimmissa olosuhteissa. Kuopion kaupunki ja Kevama Oy ovat sopineet puitesopimuksen sosiaalihuollosta annetun lain 27 d §:ssä tarkoitettujen vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan järjestämisestä. (Toimintakertomus 2011. 3.)

Lisäksi Kevama Oy on yhteistyössä Amavek ry:n kanssa, jonka perustehtävänä on tarjota kuntouttavan työtoiminnan palvelua. Kuntouttavalla työtoiminnalla tarkoitetaan kunnan järjestämää toimintaa, jonka tarkoitus on parantaa henkilön elämäntilannetta sekä luoda edellytyksiä työllistymiselle, ja jossa ei synny virkasuhdetta eikä työsuhdetta henkilön ja toimintaa järjestävän tai toteuttavan tahon välille. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189, § 2.)

2.2 Yrityksen historia

Kevama Oy:n historian alkuvaiheet ulottuvat vuoteen 1964, jolloin Kuopion Keuhkovammayhdistys ry (nykyinen Kuopion seudun hengitysyhdistys ry) aloitti tuberkuloosipotilaille tarkoitettujen matonkuteiden leikkaamisen yhdistyksen tiloissa. Vuonna 1965 aloitettiin sosiaalihuollon kokeilutoiminta valtion rahoittamana, ja samalla perustettiin mattokutomo Kuopion asemakadulle kaupungilta vuokrattuihin tiloihin. Vuonna 1966 Kevama Oy Kuopion työkeskus, jonka toiminta jakaantui puutyö-, tekstiili- ja postitus-, rakennus-, ulkotyöosastoon sekä vartiointiosastoon, sai luvan toimia valtionapulaitoksena ja toiminta tapahtui vuokratiloissa eri puolilla kaupunkia. Itkonniemen kiinteistön ensimmäinen vaihe toteutettiin 1973, jolloin Kuopion työkeskukselle hankittiin koneita ja laitteita valtion lainalla ja vuonna 1978 rakennusta laajennettiin. Vuonna 1980 vartiointiliike erotettiin Kevaman toiminnasta ja vuonna 1981 rakennusosasto lopetettiin. Toiminta valtionapulaitoksena päättyi vuonna 1984 ja jatkui Kuopion kaupungin ylläpitämänä. Vuonna 1993 solmittiin ensimmäinen ostopalvelusopimus Kevaman ja Kuopion kaupungin välillä. Vuonna 1998 kuntoutus- ja koulutusyksikkö myytiin Keuhkovammaliiton Kaprakalle ja sekä kopiolaitos, että tulostuspalveluyksikkö myytiin Savon kopiokeskukselle. Seripaino siirtyi samalla Itkonniemen kiinteistöön.

Vuonna 2000 luovuttiin lopuista ulkopuolelta vuokratuista tiloista, kirjapaino siirrettiin samalla itkonniemelle ja Kevaman toiminta keskittyi yhden kiinteistön alle. Kevama Oy yhtiöitettiin erilliseksi osakeyhtiöksi vuonna 2001 ja toiminta jatkui kaupungin kanssa tehdyn uusitun ostopalvelusopimuksen pohjalta. Vuonna 2005 Kevama Oy:n koko osakekanta myytiin Kuopion kaupungille ja vuoden 2006 alusta solmittiin pitkä-aikainen työkuntoutuspalveluita koskeva tilaaja-tuottaja- sopimus sosiaalihuoltolain 27 d § mukaisten työkuntoutuspalveluiden tuottamiseksi. Osakekaupan myötä Kuopion kaupungin monipalvelukeskuksen toiminnot yhdistettiin Kevama Oy:n toimintoihin ja virallinen toimintojen yhdistyminen tapahtui vuoden 2006 alusta. (Kevama Oy, 2006. 2.)

2.3 Nykytilanne

Kevama tunnetaan perinteisenä Kuopiolaisena yrityksenä, joka on toiminut samoissa toimitiloissa kymmeniä vuosia. Asiakkaiden palautteiden perusteella, Kevamalla on laadukas ja luotettava palvelu. Kevama on hyvin vahvasti etenkin vanhemman väestön muistissa, mutta nuoremman ikäpolven parissa ei Kevamaa tunneta vielä riittävän laajasti. Tästä johtuen markkinoinnin kehittämistä ja esillä oloa tarvitaan nykypäivänä, jotta Kevaman tunnettavuus kasvaisi ja toiminnan luonne tulisi paremmin ihmisten tietoisuuteen.

Kevaman ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa Kuopion kaupungille sosiaalihuoltolaissa tarkoitettuja työkuntoutuspalveluita, jotka tukevat ja edistävät henkilöiden työllistymistä. Tätä toimintaa varten solmittiin vuonna 2011 Kuopion kaupungin ja Kevama Oy:n välille puitesopimus kuntouttavien ja valmentavien palveluiden tuottamisesta ajalle 1.10.2011–31.12.2014. Uudessa puitesopimuksessa maksatus perustuu työkuntoutujien toimintapäiväkohtaiseen laskutukseen, jossa otetaan huomioon henkilöiden läsnäolopäivät ja ohjaus. (Saramäki ym. 2012. 2.)

Taloudellinen tilanne Kevamalla on tälläkin hetkellä haastava. Vuonna 2011 tilauskanta pysyi alhaalla johon pyrittiin vaikuttamaan tietyillä talouden korjaustoimilla, määräaikaisiin työsuhteisiin ei palkattu enää henkilökuntaa sekä useiden markkinoinnin täsmätoimien myötä tarjoustilanne koheni ja tilauskanta parani vuoden loppua kohti. Näillä toimenpiteillä ja henkilöstön sitoutumisella budjettiin tilikauden tulos näytti voittoa 17 351,75 €. (Toimintakertomus 2011. 2.)

Ostopalvelusopimuksen määrälliset ja laadulliset tavoitteet asetetaan Kuopion kaupungin toimesta vuosittain. Vuonna 2011 Kevaman tavoitteet toteutuivat puitesopimuksen mukaisesti. Toimintasuunnitelman mukaisia työ kuntoutusosastoja on ylläpidetty suunnitellussa laajuudessaan koko toimintavuoden ajan. Kevamalle on toimintavuonna 2011 ohjattu lähetävien tahojen kautta kuntoutujia siten, että ostopalvelusopimuksessa määritellyt kokonaistavoitteet ovat täytetty. Viime kädessä Kuopion kaupunki vastaa asiakkaiden ohjautumisesta Kevaman työ kuntoutuspalveluihin. Työ kuntoutuspalveluiden vaikuttavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että vuosi 2011 oli onnistunut. Kevamalla työ kuntoutujien kokonaismäärä vuonna 2011 oli 413 henkilöä. (Saramäki. ym. 2012.)

2.4 Organisaatiokuvaus

Kevamalla on neljä suurta työ kuntoutuspalveluiden palveluyksikköä puu- ja kalustekunnon yksikkö, kädentaitojen yksikkö, painon yksikkö ja työ palveluiden yksikkö. Palveluyksiköt tarjoavat monenlaisia ja -tasoisia työ tehtäviä toiminnan tuotannollisen rakenteen, laitekannan ja valmistettävien tuotteiden monipuolisuudesta johtuen. Yksiköittäin järjestetään vaativuudeltaan eritasoisia töitä siten, että työ kuntoutujalle voidaan tarjota hänen kykijensä ja valmiuksiensa mukaisia tehtäviä myös hänen taitojensa kehittyessä. Työ kuntoutujat pyritään sijoittamaan ensisijaisesti ohjattuun tuottavaan työhön. Työ kuntoutuspalveluiden palveluyksiköt tuottavat työ kuntoutuspalveluja liiketaloudellisin peruseriaattein. Kevaman perustehtävänä on edistää yksilön työhön sijoittumista tai muun yksilöä palvelevan ratkaisun löytymistä työ kuntoutuksen tai muun työllistymistä tukevan toiminnan avulla. Kevamalla toimintaa ohjaavina arvoina ovat inhimillisyys, suvaitsevaisuus sekä avoimuus ja rehellisyys. Kevaman toimintaperiaatteina ovat asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, tuotannon ja työ kuntoutuksen moniammatillinen yhteistyö sekä työhyvinvointi. (Saramäki ym. 2012, 2.)

Kevaman toimintaa ohjaa hallitus, joka koostuu eri puolueiden jäsenistä. Yrityksessä toimii myös johtoryhmä, jonka jäseninä ovat toimitusjohtaja, työ kuntoutusjohtaja, talouspäällikkö, palveluohjaaja sekä tuoteryhmäpäällikkö. Yleisesti johtoryhmän tehtävänä on yrityksen strategisten toimintojen suunnittelu ja ylläpitäminen, liiketoiminnan ohjaus ja talouden seuranta. Lisäksi johtoryhmä päättää suurimmista investoinneista sekä koko yrityksen toimintaan liittyvistä muutoksista. Hallinnolliset toiminnot, työ kuntoutuspalveluiden koordinointi sekä myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu tapahtuvat talouspäällikön, toimistonhoitajan, tuoteryhmäpäällikön, yksiköiden myyntipäälliköiden sekä työ kuntoutuspalveluiden palveluohjaajien avulla.

Palveluyksiköissä toimivat työnjohtajat ja työvalmentajat, jotka vastaavat tuotannon toiminnasta sekä työkuntoutuksen asiakkaiden ohjaamisesta. (Liite 2 Organisaatiokaavio)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön ja asian ymmärtämisessä. Tutkimus joka on tehty laadullisella menetelmällä on subjektiivinen, eli tutkijan omat halut, ihanteet, uskomus, arvot ja käsitykset vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilka. 2005. 49,50,51.)

Koska olen osa Kevaman henkilökuntaa, minulla on kokemusta yrityksen toiminnasta, palvelurakenteesta, toimintatavoista ja työyhteisöistä. Olemalla osana Kevaman työyhteisöä, kerän tutkimukseen tietoa sekä osallistuvalla havainnoinnilla ja erilaisista tilastoista ja teorian tiedosta, jota yrityksestä on olemassa. Tutkimusmetodinä on tällöin niin sanottu aineistotriangulaatio. Kirjassa *Tutki ja kehitä*, Vilka (2005,120) pitää osallistuvaa havainnointia hyvänä keinona tutkia ja kehittää ajattelu- ja toimintatapoja ja vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kesken sekä heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. Lisäksi Vilka toteaa, että osallistuva havainnointi on toimivaa kun tutkittavasta yhteisöstä on ennestään vähän tietoa tai tieto ilmenee hiljaisena tietona. Näihin sanoihin pohjaten, käytän Kevamalla saatua työkokemukseni sekä havaintoja yrityksen toiminnasta hyväkseni liiketoimintasuunnitelman laatimisessa.

3.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat erittäin tärkeitä tutkimusprosessin osia. Mikäli tutkimusongelmaa ja kysymyksiä ei ole riittävän tarkasti rajattu, voi tutkimushanke jäädä tuloksiltaan merkityksettömäksi. Tutkimuskysymysten rajaaminen on myös erittäin oleellista, jotta tutkimuksesta ei tule liian laaja. Tutkimustulokset voivat tällöin usein jäädä pintapuoliseksi. Yhdellä tutkimuksella pystytään vastaamaan usein kahdesta neljään tutkimuskysymykseen. (Vilka. 2005, 46.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia Kevama Oy:n nykyisen toimintasuunnitelman tilalle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksessä olemassa olevan teorian tiedon, suullisen tiedon sekä hiljaisen tiedon avulla. Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään koko yrityksen toiminta ja suunnitelmat toiminnan kehittämiseen. Liiketoiminta-

suunnitelma tulee olemaan työväline omistajataholla, johtoryhmälle ja yhteistyökumppaneille päätöksentekoon sekä henkilökunnalle yksittäisten toimintojen ja kokonaisuuden hahmottamiseen.

Tutkimusongelmana työssäni on Kevama Oy:n liiketoiminnan kehittäminen ja tutkimuskysymyksinä tämän ongelman rajaamiseksi ovat yrityksen liiketoiminnan kehittäminen markkinoinnin ja palveluiden näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä käsittelee siten liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä markkinoinnin ja palveluiden osa-alueilla.

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on saanut alkunsa 1960-luvulla Yhdysvalloissa. Suunnitelmat tulivat tarpeellisiksi, kun yliopistojen ja korkeakoulujen professorit ja opiskelijat hakivat rahoitusta keksimilleen ideoille ja kehittämilleen tuotteille ja palveluille. Uudet yritykset tarvitsivat rahoitusta innovaatioilleen ja rahoittajien vaatimuksista yritysten oli laadittava kirjalliset kuvaukset tuotteiden kehittämismahdollisuuksista sijoitusten kannattavuuden varmistamiseksi ja riskien arvioimisen helpottamiseksi. Sittemmin sijoittajat alkoivat edellyttää yrityksiltä kirjallisia liiketoimintasuunnitelmia. Suomeen liiketoiminnan suunnittelu rantautui 1980-luvulla Finnvera Oyj:n toimesta. (Koski, T & Virtanen M. 2005. 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen ja tiivis esitys yrityksen toimintakokonaisuudesta. Suunnitelmassa esitetään pääasiassa liikeidea ja strategia, miten ja millä toiminnoilla liikeidea ja toimintakokonaisuutta toteutetaan. Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen työväline, jota laadittaessa tai päivitettäessä yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa, menestymiseen vaikuttavat tekijät sekä vahvuudet ja heikkoudet. Hyvä suunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden avulla se rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustana muun muassa investointeja, henkilöstöresursseja, tuotannon järjestelyjä tai markkinointia suunniteltaessa. Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuuden hallintaan.

(Pitkämäki, A. 2001, 9,10.)

Jo olemassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelman päivittämisen tavoitteena on yleensä asetettujen tavoitteiden seuraaminen ja mahdollisten tulosten seuraaminen. Päivittämisen yhteydessä selvitetään miten yrityksen tulee varautua tulevaisuuteen ja mitä uusia tavoitteita toiminnalle asetetaan sekä mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi on. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen tilasta ja mihin suuntaan yritys on menossa. (Tavoitteiden seuranta ja asettamista. 2013.)

Yrityksen toiminta perustuu pääasiassa viiteen osa-alueeseen: markkinointi, tuotanto, kehitys, talous ja henkilöstö. Jokaisen osa-alueen ja niissä tehtävien valintojen ja päätösten on tuettava yrityksen päämäärää, liiketoiminta-aluetta ja määriteltyä tavoitteita (Pitkämäki, A. 2001, 11). Liiketoiminnan suunnittelussa yhteinen ohjaava tekijä on markkinalähtöisyys, jonka pohjalta eri osa-alueiden toiminta ohjautuu. (Koski, T & Virtanen M. 2005. 8).

Yrityksen ydinosaaminen on usein keskittynyt tiettyyn toimintoon. Kevaman tapauksessa ydinosaaminen on levittäytynyt useammalle alalle. Ydinosaamisen hallitseminen tuo yritykselle tulot ja siihen perustuu yrityksen liiketoiminnan menestyminen. Liiketoiminnan suunnittelu auttaa samalla kokonaisuuden hahmottamisessa. Avoin keskustelu ja asioiden pohdiskelu yhdessä luovat yritykseen uutta tapaa suunnitella ja kehittää liiketoimintaa sekä uusia tuotteita. (Pitkämäki, A. 2001, 12.)

5 KEVAMA OY:N TOIMINTAYMÄRISTÖ JA KEHITYSNÄKYMÄT

Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on toimintaympäristön eli markkinatilanteen arviointi. Erittäin tärkeä osa toimintaympäristöä on asiakkaiden ostomotiivit, joita yrityksen tulee osata hyödyntää tuotteissaan, palveluissaan ja koko liikeideassaan (Pitkämäki, A. 2001, 12.)

Yritysten on seurattava kaiken aikaa mitä ympäristössä tapahtuu ja miten ne tapahtumat voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan, kilpailukykyyn, kysyntään tai tuotteiden ja palveluiden tuotantoon, myyntiin tai markkinointiin. Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa aliarvioida näitä toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Kilpailussa menestyy usein se yritys joka pystyy parhaiten vastaamaan haasteisiin ja sopeuttamaan toimintansa niihin. (Lojander. T, & Suonpää. J. 2004. 33.)

5.1 Toimiala

Sosiaalisen työllistämisen toimialasta puhutaan silloin kun kyseessä on heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämistä tukevat erityistyöllistämisen yksiköt, työllistämisen projektit tai sosiaaliset yritykset. Erityistyöllistämisen yksiköitä ovat tuotannolliset työkeskukset, kuten Kevama Oy, monipalvelukeskukset, työpajat, eri kohderyhmille suunnatut työtoimintayksiköt, tuetun työllistymisen yksiköt ja palvelut sekä mielenterveyskuntoutujiensa klubitalot. Suomessa erityistyöllistyminen yksiköitä on nykyisin yli 500. (Vates-säätiö. Sosiaalisen työllistämisen toimiala. 2013.)

Kuten Kevaman historiastakin voi lukea, on sosiaalisen työllistämisen toimiala ollut voimissaan vuosikymmenien ajan. Kunnallisia ja kuntayhtymien tuotannollisia työkeskuksia sekä työtoimintayksiköitä oli runsaasti jo 1970-luvulla ja niiden määrä kasvoi 70- ja 80-luvulla voimakkaasti. Työllistämispalveluiden valikoima oli tuolloin vielä suppea ja yksiköiden toiminnassa ei kaikille kohderyhmille ollut tarjolla sopivia palveluita. Lisäksi vallalla oli käsitys että vammaisten paikka ei ollut avoimilla työmarkkinoilla. Vammaisia ei juuri avoimille työmarkkinoille valmennettukaan vaikka 80-luku oli melkein täystyöllisyyden aikaa. 1990-luvulla vahvistui käsitys siitä, että jokaisella on oikeus osallistua työelämäänsä ja halujensa mukaan. Euroopan unionin tavoitteisiin kuului ja kuuluu yhä vajaakuntoisten syrjäytymisen estäminen sekä avoimille työmarkkinoille työllistyminen. Tavoitteena tästä eteenpäin oli va-

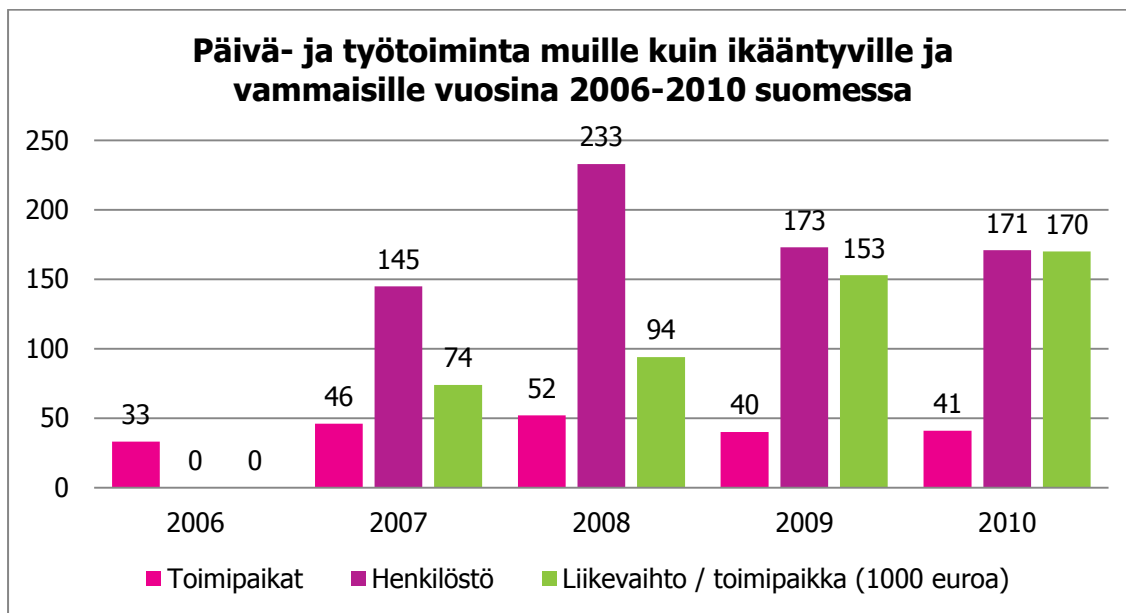
jaakuntoisten täydellinen integroituminen yhteiskunnan täysvaltaisiksi jäseniksi. (Vates- säätiö. Sosiaalisen työllistämisen toimiala. 2013.)

Suomen liittyttyä EU:n jäseneksi vaikutti 1990-luvun lopulla toimialan kehitykseen siten että voitiin puhua sosiaalisesta työllistamisestä. Toimiala sisälsi eri tavoittein toimivia yrityksiä, jotka tuottivat työllistämispalveluita eri kohderyhmille tarvelähtöisesti ja saivat tästä tuotettujen palveluiden määrään sidotun korvauksen. (Vates- säätiö. Sosiaalisen työllistämisen toimiala. 2013.)

1990-luvun puolivälin jälkeen toimialan kehitys näkyi siten, että uudenlaisia yksiköitä perustettiin eri kohderyhmille, ja projektitoiminta sai lisää tukia mm. EU-jäsenyyden myötä. 90-luvulla vallinnut lama vaikutti mm. työpajojen syntymiseen. Viimeisin uudistus toimialalla oli vuonna 2004, jolloin syntyi määritelmä sosiaalinen yritys. Lain mukaan sosiaalisen yrityksen toiminnan tavoitteisiin kuuluu nimenomaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistäminen ja yritys on lisäksi merkitty Työministeriön ylläpitämään sosiaalisten yritysten rekisteriin. (Vates-säätiö. Toimialan yksiköt. 2013.)

Avoimille työmarkkinoille ohjaavat palvelut kasvoivat ja palveluita kohdennettiin tarkemmin tietyille kohderyhmille. Uusia palveluita olivat esimerkiksi tuettu työllistäminen, kuntouttava työtoiminta, työhönvalmennus, työkokeilu, työkunnon arviointi sekä erilaiset valmentavat ja ohjaavat koulutukset. Työllistämispalvelut ovat nykyisin tuotteistettuja ja toimivat tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Uudet palvelut toivat mukanaan myös uusia palveluita ostavia tahoja kuten Kela ja työhallinto.

Toimialan tavoitteena on nykyisin työllistyminen avoimille työmarkkinoille, jota kohti pyritään räätälöityjen työllistämispolkujen avulla. (Vates- säätiö. Sosiaalisen työllistämisen toimiala. 2013.) Kevama Oy:llä on puitesopimus Kuopion kaupungin kanssa.



Kuvio 1 (Toimipaikkatilasto vuosina 2006 - 2010 koko maassa)

Kevama Oy:n toiminta katsotaan päivä- ja työtoiminnaksi muille kuin ikääntyville ja vammaisille (TOL : 88992). Yllä olevasta kuviosta näemme, että vuosien 2006- 2010 aikana kyseisellä toimialalla toimipaikkojen määrä on lievässä laskussa, mutta taas henkilöstön määrä sekä toimipaikkakohtainen liikevaihto ovat pysyneet melko samalla tasolla lukuun ottamatta vuoden 2008 henkilöstön kasvua. Taantuma vaikuttaa useisiin työkuntoutuksen yksiköihin ja jokainen alalla toimiva yritys joutuu ponnistelemaan heikon talouden kanssa lähivuosina. Kuitenkin tarvetta työkuntoutukseen on ja tulee olemaan tulevaisuudessa enenevässä määrin. Keskustelu nuorten syrjäytymisestä ja siitä miten nuoret pääsevät takaisin yhteiskunnan rattaisiin, vaikuttaa myös Kevaman tapaisiin yksiköihin. Työn avulla tasapainoiseen arkeen kuntoutuminen on yksi askel eteenpäin myös nuoren ihmisen elämässä.

5.1.1 Sosiaalihuoltolaki

Kuopion kaupunki ja Kevama Oy ovat sopineet puitesopimuksella sosiaalihuollosta annetun lain 27 d §:ssä (Liite 1) tarkoitettujen vaikeasti työllistyvien henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan järjestämisestä. Voimassa oleva ostopalvelusopimus on laadittu ajalle 1.10.2011–31.12.2014. Sopimuksessa sovitaan työhön kuntouttavien ja valmentavien palvelujen hankinnasta, palveluhankintoihin sovellettavista hinnoista, tavoitteellisista asiakasmääristä sekä muista toimintakäytännöistä palvelujen laadun ja määrän toteutumisen arvioimiseksi. Kuopion kaupungin Työllistämisen yksikkö huolehtii yhteistyössä palvelun tuottajan kanssa hankit-

tavien palvelujen tarvelähtöisyydestä, laadukkuudesta, vaikuttavuudesta ja kustannustehokkuudesta sekä vastaa kaupungin intressien ja tarkoitusten toteutumisesta. Työllistämisen yksikkö osallistuu palvelujen arviointiin palvelun laadun ja vaikuttavuuden näkökulmasta. (Saramäki ym. 2012, 2.)

5.1.2 Laki kuntouttavasta työtoiminnasta

Laissa kuntouttavasta työtoiminnasta säädetään toimenpiteistä, joilla parannetaan pitkään jatkuneen työttömyyden perusteella työmarkkinatukea tai toimeentulotukea saavan henkilön edellytyksiä työllistyä avoimilla työmarkkinoilla sekä edistetään hänen mahdollisuuksiaan osallistua koulutukseen ja muuhun työhallinnon tarjoamaan työllistymistä edistävään toimenpiteeseen. Laissa säädetään myös toimenpiteisiin osallistuvan henkilön oikeuksista ja velvollisuuksista. (L 2.3.2001/189, § 1.)

Kuntouttavalla työtoiminnalla tarkoitetaan kunnan järjestämää toimintaa, jonka tarkoitus on parantaa henkilön elämänhallintaa sekä luoda edellytyksiä työllistymiselle, ja jossa ei synny virkasuhdetta eikä työsuhdetta henkilön ja toimintaa järjestävän tai toteuttavan tahon välille. (L 2.3.2001/189, § 2.)

Kuopion kaupungilla on ollut tarve lisätä kuntouttavan työtoiminnan asiakaspaikkoja Kuopiossa. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta estää toiminnan järjestämisen osakeyhtiössä, joten vuonna 2011 Kevama selvitti mahdollisuutta perustaa rekisteröity yhdistys osakeyhtiön rinnalle. Näin ollen AmaveK ry perustettiin 27.10.2011. AmaveK ry on itsenäinen yhdistys, jonka perustajajäseniä ovat Kuopion kaupunki, Kevama Oy ja Savon Koulutus kuntayhtymä. AmaveK ry ja Kevama Oy ovat solmineet puitesopimuksen keskenään, minkä perusteella AmaveK ry vuokraa Kevama Oy:ltä henkilöstön, toimitilat, laitteet ja muut operatiiviseen toimintaan tarvittavat välineet. (Kevama Oy:n toimintakertomus 2011.)

5.2 Tuotteet ja palvelut

Sekä Kevamalla että kaikilla tuotannollisilla työkeskuksilla ja monipalvelukeskuksilla on usein kaksi tehtävää. Tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa palveluita oman seudun kunnille, jotka rahoittavat toimintaa. Kevaman tehtävänä on tuottaa työllistämispalveluita Kuopion kaupun-

gille. Työkuntoutuspalvelu on sosiaalinen tuote, joka perustuu lakisääteiseen velvollisuuteen järjestää näitä palveluja. (Kujanpää J. 2009, 10.)

Toinen tuotannollisen työkeskuksen tehtävä on valmistaa teollisia tuotteita kannattavasti. Tuotannollisten työkeskusten, kuten Kevamankin tuotanto käsittää omana ja alihankintana tehtäviä tuotteita. Tyypillisimpiä alihankintatöitä tehdään Kevaman tapauksessa puu- tekstiili-teollisuudelle sekä kirjapaino- alalle, jolloin asiakkaina ovat yritykset. Monesti työkeskuksilla on myös oma myymälä, jossa myydään omia tuotteita. Kevaman tuotteita myydään erilaisilla messuilla, ja muutaman jälleenmyyjän kautta. Kevama on tutkinut mahdollisuutta oman myymälän perustamiseen useaan otteeseen vuosien varrella, mutta arvioiden mukaan myyntituotot ja varaston vaihteleva kapasiteetti ovat niin pieniä, ettei myymälän perustaminen ole tähän mennessä ollut kannattavaa, mutta mahdollisuuksia omaan myymälän perustamiseen tutkitaan koko ajan. Tämänhetkiset tuotantotilat ovat jo hyvin tiiviisti käytössä, joten myymälän perustaminen nykyisiin tiloihin ei ole mahdollista.

Kevaman tarjonta jakaantuu siis työkuntoutuspalveluihin ja tuotteisiin, joita valmistetaan palveluyksiköissä. Jokaisella palveluyksiköllä on oma tuotevalikoima, jota markkinoidaan eri asiakasryhmille yksiköiden omasta toimesta myyntipäälliköiden johdolla. Jokainen palveluyksikkö suunnittelee ja kehittää omaa tuotevalikoimaansa asiakkaiden toiveiden mukaan. Toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen tuotannon sekä työkuntoutuspalveluiden osalta.

Kevaman työkuntoutuspalvelut kehittävät ja markkinoivat palveluitaan omille asiakasryhmille. Työkuntoutuspalveluihin kuuluvat kartoittavat palvelut, nuorten aktivoiva työtoiminta, valmentavat palvelut, tuettu oppisopimus ja työ ja toimintakykyä ylläpitävä työsuhde (sosiaalihuoltolain 27d§:n mukaiset työsuhteet).

Kevama on solminut työkuntoutuspalveluihin liittyvät yhteistyösopimukset Kuopion Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) ja Kuopion seudun työvoiman palvelukeskuksen (TYP) kanssa. (Toimintasuunnitelma 2013, 3)

5.3 Markkinointi

Kevaman myyntiorganisaatio koostuu yksiköiden myyntipäälliköistä ja tuoteryhmäpäälliköistä. Myyntipäälliköt sopivat koko Kevaman yhteisistä markkinointitoimenpiteistä, oman yksikön markkinoinnin lisäksi. Myynti tapahtuu pääosin face to face-myyntinä tai puhelin- tai sähköpostiyhteydenpidolla.

Myyntimateriaalia kuten esitteitä päivitetään tarvittaessa ja yksiköt suunnittelevat omia mainoksia erilaisiin julkaisuihin yhdessä painon kanssa. Kotisivujen päivitys tapahtuu myös aina tarvittaessa, mutta tässä on silti paljon parantamisen varaa. Kotisivut eivät anna tällä hetkellä täysin kokonaisvaltaista kuvaa Kevaman palveluista ja tämän vuoksi Vuoden 2013 aikana Kevaman www-sivut uudistetaan ja tämän lisäksi perustetaan verkkokauppa tuotteiden markkinointia ja myyntiä varten. Kevamalla on oma visuaalinen ilme jota noudatetaan kaikessa markkinoinnissa. Visuaalinen ilme kaipaa myös uudenaikaistamista vanhaa unohtamatta, joten uusien www-sivujen myötä saamme muutosta vanhaan. Visuaalisen ilmeen päivityksessä olisi hyvä huomioida uusien asiakasryhmien tavoittelua. Kevama on vuosittain mainostanut myös paikallisradiossa ja syksyllä 2012 Kevama toteutti myös ensimmäisen tv-mainos kampanjan MTV3-kanavalla. Tämä osaltaan lisäsi paikallista näkyvyyttä ja paransi tunnettavuutta.

Yrityskuva vaikuttaa kilpailuun ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ratkaisevasti. Yrityskuvan muovaaminen ja päivittäminen nykypäivän tarpeisiin on välttämätöntä myös Kevamalla. Kevamalla on paljon vanhaa ja lojaalia asiakaskuntaa, joka ottaa yhteyttä aina kun tarvetta on. Kevama tarvitsee kuitenkin myös uusia asiakkaita ja tämän vuoksi markkinointiviestintään on panostettava uudistamalla viestintätapoja ja vahvistamalla yrityskuvaa ja imagoa. Asiakaspalvelun tärkeyttä ei myöskään saa unohtaa, henkilöstön viihtyvyys ja motivoituneisuus vaikuttavat asiakaspalveluun ja sitä kautta yrityksen imagoon ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen.

5.4 Kilpailu

Työkuntoutuspalveluissa kilpailua ei juuri esiinny. Kuopion kaupunki ja sekä muut lähettävät tahot ostavat palveluitaan myös Tukeva-työvalmennussäätiöltä, joka tarjoaa osittain samoja työkuntoutuspalveluita Kevaman kanssa. Eri palveluyksiköissä valmistettavat tuotteet sekä yksikkökohtaiset eri alojen alihankintapalvelut kilpailevat sekä paikallisten yritysten kanssa, mutta myös valtakunnallisesti. On huomioitava, että tuotannon toiminnassa joudumme kohtaamaan jatkuvasti työkuntoutuspalveluiden vaikutuksen, jota emme voi unohtaa. Tämä tarkoittaa sitä, että monesti kilpailu tuotemyynnin osalta voi olla erittäin haasteellista, sillä tuotantomme ei pysty vastaamaan aina teollisuudesta tulevien alihankinta-asiakkaiden tarpeisiin riittävän nopeatahtisesti johtuen kuntouttavan työn luonteesta. Tuotantoyksiköiden kilpai-

luvaltteja ovat laatu, yksilöllisesti suunnitellut tuotteet jotka tehdään sarjatyönä, kotimaisuus, eettisyys ja yhteiskunnallinen vastuullisuus.

5.5 Asiakkaat, kohderyhmät

Kevama tarjoaa useita eri alan palveluita sekä monipuolisen tuotevalikoiman. Tämän johdosta myös asiakaskunta on monipuolinen ja jakaantuu useisiin eri kohderyhmiin.

Työkuntoutuspalveluiden asiakkaita ovat edellä mainitut lähettävät tahot, joiden kautta henkilöt ohjautuvat Kevamalla. Henkilöt, jotka tulevat Kevamalle töihin ovat toinen ja erittäin tärkeä asiakasryhmä. Työkuntoutuspalveluiden markkinointi sekä lähettävälle taholle että tuleville työntekijöille ja työssäoppijoille, on erittäin tärkeää toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Uusien palveluiden kehittäminen ja niiden markkinointi yhdessä yhteistyökumppaneiden ja usein nimenomaan lähettävien tahojen (ELY-keskus ja TYP, oppilaitokset) kanssa, on hyvin tärkeää henkilöille, jotka tarvitsevat erityistä tukea arjessa selviytymiseen. Kevama tekee markkinointiyhteistyötä lähettävien tahojen kanssa.

Tuotannon asiakasryhmät jakautuvat yksityisiin asiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin sekä alihankintayhteistyössä syntyneisiin asiakkaisiin. Tuotannon monialaisuuden vuoksi asiakkaita ja kohderyhmiä on useilta eri aloilta.

Kevamalla on tarve kehittää asiakkuuksien hallintaa vastaamaan nykypäivän tarpeita. Asiakkuuksien hallinnassa on edetty uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä, mutta järjestelmän mahdollisuuksia ei ole vielä kaikkia saatu käyttöön. Uuden järjestelmän myötä voimme tutkia asiakkaidemme ostokäyttäytymistä, mitä he ovat ostaneet ja milloin. Lisäksi tarpeellista olisi tutkia mitkä asiakasryhmät ovat eniten kannattavia Kevamalle ja mitä asiakkuushallintaan liittyviä toimenpiteitä oli mahdollista toteuttaa, jotta nämä asiakkaat pystytään jatkossakin pitämään Kevaman asiakkaina.

Tähän mennessä markkinointitoimenpiteet ovat olleet myyntipäälliköiden varassa jolloin jokaisen yksikön myyntipäällikkö on huolehtinut oman yksikkönsä tuotteiden ja palveluiden markkinoinnista. Nykypäivää ja tulevaisuutta ajatellen olisi tarpeen kehittää myös yhtenäinen pidemmän tähtäimen markkinointisuunnitelma, joka sisältää sekä työkuntoutuksen, että tuotannon markkinointitoimenpiteet. Markkinointisuunnitelma pitäisi sisällään sekä suuremmat linjaukset ja markkinointitavoitteet että yksiköiden omat suunnitelmat pidemmällä aikavälillä.

5.6 SWOT

Vahvuudet (Sisäinen)	Heikkoudet (Sisäinen)
<ul style="list-style-type: none"> * Työkuntoutuspalveluiden monipuolisuus * Monialainen yritys l. monipuolinen tuotevalikoima * Monipuolinen ja ammattitaitoinen henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> * Markkinointi * Asiakkuuksien hallinta myynnissä ja markkinoinnissa * Tuotannon kapasiteetin kausivaihtelut
Mahdollisuudet (Ulkoinen)	Uhat (Ulkoinen)
<ul style="list-style-type: none"> * Työkuntoutuspalveluiden kilpailu vähäistä alueella * Omistajana Kuopion kaupunki * Työkuntoutuspalveluiden kasvava tarve Suomessa nykyäänä (nuorten syrjäytyminen) 	<ul style="list-style-type: none"> * Taantuman vaikutus eri aloihin ja sen myötä eri yksiköihin * Eläköityminen ja hiljaisen tiedon katoaminen

S = Strength (Vahvuudet)

W = Weakness (Heikkoudet)

O = Opportunities (Mahdollisuudet)

T = Threats (Uhat)

SWOT – analyysi kertoo koko Kevaman vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Toimenpiteitä heikkouksien eli markkinoinnin ja asiakkuuksien hallintaan mietitään jatkuvasti ja kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa. Ulkoisiin uhkiin, kuten yhteiskunnalliseen taloustilanteeseen pyrimme vaikuttamaan niin, että yrityksen talous pidetään kunnossa. Yrityksen uhkana on eläköityminen ja sen myötä hiljaisen tiedon katoaminen. Kevamalla on valtava määrä hiljaista tietoa henkilöstössä, joka on syntynyt vuosikymmenien varrella. Kevaman henkilöstössä suurin osa toimihenkilöistä on ollut yrityksen palveluksessa kymmeniä vuosia. Eläköitymiseen olisi varauduttava ajoissa, jotta henkilöstössä piilevä alan hiljainen tieto-taito saadaan näkyväksi.

6 TOIMINNAN PÄÄTAVOITTEET

Yrityksen toiminnan perusteella asetetaan tulevaisuuden päämääriä ja tavoitteita, joiden avulla haluttu tila saavutetaan. Tavoitteet ovat usein tarkempia ja aikaan sidoksissa enemmän kuin visiot ja sen vuoksi niitä on mahdollista mitata eri tavoin. (Kinkki & Isokangas. 2002. 243.)

Kevaman toiminnan päätavoitteena on työkuntoutuspalveluiden tarjoaminen oikean työn avulla. Perustehtävänä on edistää yksilön sijoittumista työhön tai muun yksilöä palvelevan ratkaisun löytymistä työkuntoutuksen tai muun työllistymistä tukevan toiminnan avulla. Toiminnan tehokkuutta mitataan asiakastyytyvyydellä sekä taloudellisten tulosten perusteella. Talouteen liittyvät tavoitteet perustuvat tuotannon ja työkuntoutuspalveluiden yhteistoiminnan aikaansaamaan kannattavuuteen. Toimintaa ohjaavat arvot ovat; inhimillisuus, suvaitsevaisuus sekä avoimuus ja rehellisyys. Toimintaperiaatteita ovat asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus, tuotannon ja työkuntoutuksen moniammatillinen yhteistyö sekä työhyvinvointi. (Saramäki ym. 2012, 2.)

6.1 Tuotantoyksiköt

Kevaman tuotantoyksiköt valmistavat tuotteita tilauksesta sekä alihankintana yksityisille asiakkaille ja yrityksille. Tuotteet valmistetaan sarjatyönä tai yksilöllisesti asiakkaan tarpeiden mukaan. Tuotantoyksiköt ovat samalla työkuntoutuspalveluiden palveluyksiköitä joissa tarjotaan monenlaisia ja -tasoisia työtehtäviä toiminnan tuotannollisen rakenteen, laitekannan ja valmistettavien tuotteiden monipuolisuudesta johtuen. Yksiköittäin järjestetään vaativuudeltaan eritasoisia töitä siten, että työkuntoutujalle voidaan tarjota hänen kykyjensä ja valmiuksiensa mukaisia tehtäviä myös hänen taitojensa kehittyessä. Työkuntoutujat pyritään sijoittamaan ensisijaisesti ohjattuun tuottavaan työhön. Työkuntoutuspalveluiden palveluyksiköt tuottavat työkuntoutuspalveluja liiketaloudellisin peruseriaattein. (Saramäki ym. 2012,11.)

Työtehtäviin opastuksen lisäksi jokainen työkuntoutuja perehdytetään työtehtäviin, jossa kiinnitetään huomiota talon tapoihin ja selvitetään esimerkiksi työympäristö, työtehtävät, lähimmät työtoverit ja työturvallisuusasiat. (Saramäki ym. 2012, 11.)

6.2 Työkuntoutuspalvelut

Kevama Oy:n tarjoamat työkuntoutuspalvelut on tarkoitettu kuopiolaisille henkilöille, jotka tarvitsevat työllistymistä tukevan toiminnan palveluja joko avoimille työmarkkinoille työllistymiseksi, koulutukseen siirtymiseksi tai muun vastaavan ratkaisun aikaansaamiseksi. (Saramäki & ym. 2012, 3.)

Koulutus- ja työllistymistavoitteisen toiminnan ohella Kevaman työkuntoutuspalveluiden tärkeänä tehtävänä on asiakkaan työtoimintakyvyn kartoittaminen, asiakkaan elämänhallinnan-, työtaitojen-, toimintakykyisyyden- ja sosiaalisten taitojen kohentaminen sekä uuden oppimisen tukeminen ja tätä kautta asiakkaan työelämävalmiuksien paraneminen. Työkuntoutuspalvelut toteutetaan asiakkaan yksilöllisen palvelutarpeen sekä työkuntoutusjaksolle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Saramäki ym. 2012, 3.)

Kevama Oy:n työkuntoutuspalvelujen tavoitteena on se, että työkuntoutuspalveluilla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin siirtyä työkuntoutumisen polullaan kohti koulutusta ja avoimia työmarkkinoita tai muuta asiakasta palvelevaa ratkaisua. (Saramäki ym. 2012. 3.)

7 LIIKEIDEA JA STRATEGIA

Yrityksen liikeidea kertoo millä markkinoilla, miten yritys toimii ja mitkä ovat sen tuotteet. Liikeidea sisältää käsitteenä neljä osa-aluetta; kohderyhmät, tuotteet, toimintatavan ja yrityksen imagon. (Bergström, S. & Leppänen, A. 2009, 31.)

Kevama Oy:n liikeidea on työkuntoutuspalveluiden tuottaminen liiketaloudellisin peruseriaa-
ahtein. Liikeidean toteutuu työkuntoutuspalveluiden tarjoamisella tuotantoyksiköissä valmistamalla tuotteita asiakkaille tilauksesta. Osakeyhtiönä Kevama Oy on tulostavoitteellinen yritys jonka taloudellista tulosta seuraa omistaja, Kuopion kaupunki.

”Strategialla tarkoitetaan sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa. joilla tulevaisuuteen asetetut tavoitteen ja päämäärät saavutetaan.” (Kinkki & Isokangas. 2002. 244).

Kevaman strategia on keskittyä työkuntoutuspalveluiden kehittämiseen ja sen myötä kehittää myös tuotantoyksiköitä, joissa kuntouttavaa työtä toteutetaan. Toiminnan ylläpitäminen ja palveluiden kehittäminen vaatii samalla henkilöstön kehittämistä palvelutarpeiden mukaisesti. Myös koko Kevaman markkinointitoimenpiteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on oleellista, jotta työkuntoutuspalvelut sekä tuotantoyksiköiden palvelut saadaan vahvemmin tuotua esiin ja asiakasvirtaa Kevamalle päin.

8 MARKKINOINNIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kevaman markkinointistrategia perustuu asiakaskeskeiseen markkinointiin. Asiakaskeskeisessä ajattelumallissa yritys pyrkii usein tyydyttämään monen eri asiakasryhmän tarpeita valmistamalla ja myymällä useita erityyppisiä tuotteita. (Bergström, S. & Leppänen, A. 2009, 14.)

Tässä tapauksessa Kevama on hyvä esimerkki siitä, miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaikuttavat eri tuotantoyksiköiden tuotekehittelyyn ja miten se vaikuttaa samalla markkinointitoimenpiteisiin. Markkinoinnissa haasteeksi voi kuitenkin usein koitua tuotteiden hintataso, sillä yksilöllisten tuotteiden valmistaminen sarjatuotantona ei ole monestikaan edullisin vaihtoehto. Kevamalla tuotannon asiakkaat haluavat hyvän ja laadukkaan tuotteen ja usein niin yksilöidyn, ettei muualta ole mahdollista saada sellaista. Lisäksi on ollut huomattavissa asiakkaiden halu hankkia kotimaisia tuotteita. Yhtenä vahvana valttikorttina markkinoinnissa sekä Kevaman imagon kehittämisessä on eettinen näkökulma tuotteiden valmistuksessa. On huomioitava, kuinka paljon yhteiskunnallisessa keskustelussa puhutaan nuorten syrjäytymisestä. Kevamalla erilaisten tuotteiden valmistus työllistää vuosittain satoja nuoria.

Markkinoinnissa yrityksen tulisi myös hoitaa suhteita kaikkiin sidosryhmiinsä. Keskeisintä markkinoinnissa on löytää oma asiakaskunta, jonka tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytymisen tunnetaan hyvin. Yksittäisistä markkinointikampanjoista on siirrytty pitkäkestoiseen, asiakassuhdetta rakentavaan markkinointiin (Bergström, S. & Leppänen, A. 2009, 15.)

Koko Kevaman markkinointitoimenpiteet suunnitellaan pääasiassa yhden vuoden välein. Seuraavan vuoden budjettia laadittaessa, määritellään markkinointibudjetti, jonka perusteella suuremmat markkinointilinjaukset tehdään. Markkinointitoimenpiteet päätetään markkinointipalavereissa yhdessä myyntipäälliköiden, tuoteryhmäpäällikön sekä toimitusjohtajan kanssa. Tavoitteena koko yrityksen markkinoinnissa on Kevaman tunnettavuuden, yrityskuvan ja imagon kehittäminen. Jokaisen tuotantoyksikön myyntipäälliköt suunnittelevat lisäksi omat markkinointitoimenpiteensä seuraavaa vuotta varten oman yksikön budjetin mukaisesti. Markkinointisuunnitelma ei ole sisältänyt aiemmin työkuntoutuspalveluiden markkinointitoimenpiteitä erikseen, mutta tulevaisuudessa markkinointia tulisi kehittää myös tässä suhteessa, siten että työkuntoutuspalveluiden markkinointitoimenpiteet olisivat monipuolisempia ja tavoittaisivat entistä paremmin oikeat asiakaskohderyhmät.

8.1 Tuotantoyksiköissä valmistettavien tuotteiden markkinointi

Tuotantoyksiköiden eli painon -, puu- ja kalusteidenkunnostuksen-, kädentaitojen, sekä työpalveluiden yksiköissä markkinointitoimenpiteet ovat yksilöllisempiä. Markkinointi kohdistuu usein suoramarkkinointina tai printtimarkkinointina yksityisiin asiakkaisiin sekä yrityksiin. Lisäksi markkinointitoimenpiteet määritellään tarpeen mukaan ottaen huomioon tuotannon kapasiteetti. Markkinointia ja nimenomaan Kevaman tunnettavuutta pyritään kehittämään jatkossa muun muassa www-sivujen uudistamisella sekä uuden verkkokaupan avaamisella.

8.1.1 Myynnin ja markkinoinnin tavoitteet

Myynnin ja markkinoinnin tavoitteet tuotantoyksiköissä ovat pääasiassa yhteistyön jatkuminen avainasiakkaiden kanssa, uusasiakashankinta ja verkostoituminen tietyn alan muiden toimijoiden kanssa sekä alihankintatöiden markkinointi. Lisäksi tavoitteina jokaisella yksiköllä on uusien tuotteiden, tuoteryhmien ja markkina-alueiden löytäminen.

8.1.2 Markkinoinnin kehittäminen

Markkinointia tullaan kehittämään vuonna 2013 muun muassa uusien www-sivujen myötä, sekä perustamalla www-sivujen yhteyteen verkkokauppa, jossa tuotantoyksiköiden valmistamia tuotteita voidaan jatkossa myydä. Olisi myös hyvä miettiä, kuinka Kevaman esillä olo sosiaalisessa mediassa kuten esimerkiksi Facebookissa vaikuttaisi yrityksen tunnettavuuteen muun muassa nuorten ihmisten keskuudessa. Facebookin kautta olisi mahdollista myös markkinoida erillisiä tuotteita. Lisäksi tavoitteena on kehittää yhteistyötä erilaisten jälleenmyyjien kanssa, joiden kautta tuotteitamme pystytään saamaan jatkossa paremmin myytyä. Mahdollisuutta Kevaman oman myymälän perustamiseen tutkitaan myös vuonna 2013 aikana. Tuotteita tullaan esittelemään ja myymään myös eri alojen messuilla tilanteen ja tarpeen mukaan.

8.2 Työkuntoutuspalveluiden markkinointi

Työkuntoutuspalveluita markkinoidaan Kevaman yleisen markkinoinnin yhteydessä, sekä yhteistyössä lähettävien tahojen kanssa. Työkuntoutuspalvelut nivoutuvat Kevaman tuotannollisen toiminnan kanssa vahvasti yhteen ja yrityskuvan vahvistamisessa työkuntoutuspalveluiden esillä olo kaikissa markkinointitoimenpiteissä on itsestään selvää. Työkuntoutuspalveluita markkinoidaan suoraan potentiaalisille kohderyhmille juuri yhteistyökumppaneiden kautta.

8.2.1 Myyntitavoitteet

Kevaman työkuntoutuspalveluiden myyntitavoitteet ovat noin 1,2 miljoonaa euroa vuodessa joka perustuu toimintapäiväkohtaiseen laskelmaan. Palveluiden tavoitteita mitataan toteutuneiden asiakasmäärien, jatkopoluille, kuten opiskelemaan tai töihin lähtevien lukumäärän sekä asiakastyytyvyyden perusteella.

Valtakunnallisesti hallitusohjelman linjaukset edellyttävät välityömarkkinoiden toimivuuden parantamista sekä vaikuttavuuden lisäämistä. Tavoitteena on saada aikaan yritys yhteistyötä ja työttömien työllistymistä avoimille työmarkkinoille ja mahdollistaa edellytyksiä matalan kynnyksen työllistymiselle kaikille työnhakijoille. (Saramäki & ym. 2012. 20.)

8.2.2 Markkinoinnin kehittäminen

Työkuntoutuspalveluiden markkinointia suunnitellaan vuosittain ja kehitetään yhdessä koko Kevaman markkinoinnin kanssa. Kohderyhmämarkkinointi on oleellinen tekijä työkuntoutuspalveluiden markkinoinnissa ja siihen pyritään panostamaan tulevaisuudessa yhä vahvemmin. Palvelut ovat hyvin pitkälle tuotteistettuja, ja markkinointitoimenpiteet ovat lähestulkoon samoja tuotannon tuotemarkkinoinnin kanssa. Kevaman järjestämiä työkuntoutuspalveluita voidaan myydä myös Kuopion kaupungin ohella muille yhteistyötahoille seutukunnallisesti. Tällöin palveluista tehdään ostavan tahon kanssa yksilöity ostopalvelusopimus.

8.3 Kilpailukeinojen kehittäminen

8.3.1 Tuotteet ja palvelut

Kevaman markkinointia on suunniteltu tähän asti lähinnä operatiivisesti vuositasolla. Tavoitteena on visioida Kevaman tulevaisuutta pitemmällä aikavälillä eli vähintään 3 vuoden päähän ja pohdittava mitkä ovat niitä tuotteita ja palveluita joihin markkinoinnissa olisi suuntauttava. Millaisena Kevama halutaan nähdä muutaman vuoden päästä, millaisia palveluita ja tuotteita pystymme resurssien perusteella valmistamaan, vaikuttaako tämän hetken heikko taloudellinen tilanne tulevaisuuden resursseihin ja tuotekehittelyyn. Visiointi auttaa näkemään mihin suuntaan Kevaman palveluita halutaan kehittää ja mitä palveluita halutaan markkinoida vahvemmin.

8.3.2 Hinnoittelu

Hinnoittelulla on kolme erilaista lähtökohtaa: 1. kustannusperusteinen hinnoittelu, 2. kilpailijaperusteinen hinnoittelu, 3. asiakkaan hyötyyn tai kokemaan arvoon perustuva hinnoittelu. (Koski & Virtanen 2005. 64).

Kevaman hinnoittelu tapahtuu pääasiassa kustannusperusteisesti. Joissakin tapauksissa on hinnoittelua tehtävä sekä kilpailijaperusteisesti tai asiakkaan hyötyyn perustuen. Kausivaihtelut vaikuttavat joskus hinnoitteluun ja hiljaisempina kausina tuotteet hinnoitellaan usein siten että tuotannollista työtä olisi riittävästi. Hinnoittelu tapahtuu myös yksikkökohtaisesti ja pääasiassa tarjouspyyntöjen perusteella. Yksiköillä on omia niin sanottua vakiotuotteita jotka on hinnoiteltu valmiiksi, mutta suurin osa tuotteista ja palveluista hinnoitellaan aina erillisen tarjouspyynnön pohjalta, jossa lasketaan raaka-aineet, työtunnit ja tarvittava kate.

8.3.3 Myyntikanavat ja asiakaskohderyhmät

Edellä mainittujen tuotteiden ja palveluiden lisäksi on pohdittava tarkkaan mitkä ovat niiden palveluiden kohderyhmät, joille markkinointia olisi suunnattava. Oikeiden asiakaskohderyhmien löydyttyä tulisi tutkia ja havainnoida miten asiakkaat näissä kohderyhmissä käyttäytyvät ja miten markkinointia tulisi kehittää siihen suuntaan että tavoitamme juuri oikeat asiakkaat. Tämän lisäksi on tehtävä selkeä linjaveto mitä markkinointiviestinnän keinoja yrityksessä tullaan käyttämään seuraavien vuosien aikana. Erilaiset markkinointiviestinnän kanavat tulisi ottaa huomioon suhteessa aikaan ja markkinoinnin trendeihin esimerkiksi sosiaalisen median käyttö nykyhetkellä. Linjaveto auttaa suunnittelemaan markkinointia vuositasolla selkeämmin.

8.3.4 Viestintä

Markkinointiviestintä suunnitellaan kohderyhmittäin niin, että viestinnästä muodostuu yhtenäinen ja haluttu kokonaisuus. Kohderyhmiä ovat esimerkiksi nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat, loppukäyttäjät, jälleenmyyjät tai media. Markkinointiviestintä pitää sisällään myös imagomainontaa, joka suunnataan usein kaikille kohderyhmille. Viestintää voidaan kohdistaa myös kapeaksi rajatulle kohdeyhmälle esimerkiksi kanta-asiakkaille. Markkinointiviestinnän tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä. (Bergström, S. & Leppänen, A. 2009, 329,330.)

Kari Elkelä on väitöskirjassaan *"Markkinointiviestinnän kanavapreferenssit kuluttajilla"* tutkinut suomalaisten kuluttajien kokemusta ja mielipiteitä eri markkinointiviestinnän kanavien käytöstä. Tutkimus osoitti että kuluttajille kaikkein mieluisimmat kanavat olivat sanomalehti, tuotekuvasto tai esite sekä internetin hakupalvelut. Nämä kaikki ovat anonyymejä tiedohakukanavia. Kaikkien kolmen vahvuuksiksi koettiin informatiivisuus ja hyvä hallittavuus, joka antaa mahdollisuuden käyttää niitä juuri silloin kuin itse haluaa. Selvästi vähiten mieluisaksi markkinointiviestintäkanavaksi osoittautuivat myyntipuhelu ja tekstiviesti, jotka molemmat ovat henkilökohtaisia vastaanottokanavia. Molemmat koettiin liian tungetteleviksi ja omaa ajankäyttöä häiritseviksi eikä niissä nähty muuta hyvää kuin ympäristövastuullisuus. (Elkelä, K. 2012. 160,161.)

Kevaman markkinointiviestinnän kehittäminen vaatii tarkkoja linjanvetoja viitaten haluttuihin kohderyhmiin sekä niiden vaatimiin kanavapreferensseihin, jotta myyntiä saadaan kasvatettua ja imagoa vahvistettua.

9 TYÖKUNTOUTUSPALVELUIDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kuopion kaupunki seuraa tytäryhtiöidensä strategisia ja toiminnallisia tavoitteita kolmannesvuosittain toteutettavalla konsernikyselyllä. Konsernikyselyllä mitataan Kevama Oy:n työkuntoutuspalveluiden vaikuttavuutta avoimille työmarkkinoille työllistymismahdollisuudet omaavien henkilöiden osalta. Kevamalla avoimille työmarkkinoille työllistymismahdollisuudet omaavat toimenpiteet kuuluvat valmentavaan palvelukokonaisuuteen eli työkokeiluun. Konsernikyselyn kautta raportoidaan myös Kevaman eri työkuntoutuspalveluiden tavoitteellisten asiakasmäärien toteutumista sekä Kevama Oy:n talouden nettotulosta.

Kevama Oy:n keskeisimpänä tavoitteena vuonna 2013 on se, että Kuopion kaupungin ja muiden palveluja ostavien tahojen kanssa tehtyjen sopimusten mukaisten palvelujen tuottaminen turvataan laadullisesti, määrällisesti ja taloudellisesti. (Saramäki & ym. 2012. 20.)

9.1 Ohjautuminen työkuntoutuspalveluihin

Asiakkaiden sisään ottaminen Kuopion kaupungin hankkimiin työkuntoutuspalveluihin toteutuu Rekrypalvelun kautta. Palveluihin lähettävänä tahoina ovat Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yksiköt, Kuopion työ- ja elinkeinotoimisto (ELY-keskus) ja Kuopion seudun työvoiman palvelukeskus (TYP) sekä oppilaitokset. Jokaisesta palvelussa aloittavasta asiakkaasta Kuopion kaupungin työllistymisen yksikkö tekee viranhaltijapäätöksen. (Saramäki ym. 2012. 9.)

Lähettävä taho tai asiakas ottaa yhteyttä rekrypalveluun, jossa varataan aika asiakkaan tutustumiskäynnille. Lähettävän tahon tekemä palvelutarvearvio ohjaa palvelun valintaa. Asiakas osallistuu Kevamalla joko viikoittain toteutuvaan ryhmätutustumiskäyntiin tai varaa yksilöllisen tutustumisajan. Ryhmätutustumiskäynnillä asiakkaalle esitellään Kevaman työkuntoutusyksiköt ja kerrotaan yleisesti Kevaman toiminnoista ja työyksiköiden työtehtävistä. Yksilöllisellä tutustumiskäynnillä keskitytään asiakkaan tilannetta /tavoitetta palvelevan yksikön ja työtehtävien esittelemiseen. Mikäli asiakas päättää aloittaa palvelun Kevamalla, tehdään asiakkaan kanssa palveluun liittyvät tarvittavat sopimukset, täytetään perustietolomake, soviin luottamuksellisesta asiakastietojen käsittelystä ja viedään asia päätettäväksi työllistymisen yksikköön. Palvelun käynnistyessä palveluohjaaja perehdyttää uuden työkuntoutujan Kevaman toimintaan ja palveluun liittyviin käytäntöihin. Työkuntoutuja sijoittuu työyksikköön,

jossa yksikön työvalmentaja perehdyttää hänet yksikön työtehtäviin ja työympäristöön. Työkuntoutusjakson toiminnallisen vaiheen aikana toteutetaan palvelu-/yksilöohjausta, ryhmäohjausta sekä työvalmennusta palvelulle asetettujen tavoitteiden suuntaisesti sekä valmentavassa palvelussa työhönvalmennusta. Palveluun sisältyy tiivis yhteistyö lähettävän tahon kanssa. (Saramäki ym. 2012. 9.)

Rekrypalvelu toimintamalli liittyy Kuopion kaupungin ostopalveluihin. Rekrypalvelussa toteutuu asiakkaiden palveluun sisäänottamisen ohella asiakkaiden palveluprosessien koordinointi, palveluohjaus ja yksilövalmennus sekä työkuntoutusprosessin jatkuva seuranta ja arviointi. Lisäksi Rekrypalvelussa huolehditaan asiakkaiden palvelun ohjattuun päättämiseen liittyvät käytännöt, kuten työkuntoutuksen jatkopolkujen suunnittelu, hallitut ja ohjatut siirtymät sekä työhönvalmennus. Palvelun aikana ja sen päättyessä asiakkaan vastaava palveluohjaaja huolehtii seurannan ja arvioinnin toteutumisesta, dokumentoinnin ajantasaisuudesta ja oikeellisuudesta sekä tietosuojan toteutumisesta. Kuopion kaupungin työllistymispalvelujen kokonaisuudessa asiakkaalla (sekä lähettävä taho että työkuntoutuja-asiakas) on käytössään laaja palvelukokonaisuus eri työkuntoutuspalveluja, joista asiakkaalle on mahdollisuus rakentaa henkilön palvelutarpeen mukaisesti hänen työhön kuntoutumistaan palveleva yksilöllinen palveluketju. (Saramäki ym. 2012. 9.)

9.2 Kevama Oy:n työkuntoutuksen palvelukokonaisuus

Voimassa oleva ostopalvelusopimus on laadittu ajalle 1.10.2011–31.12.2014. Sopimuksessa sovitaan työhön kuntouttavien ja valmentavien palvelujen hankinnasta, palveluhankintoihin sovellettavista hinnoista, tavoitteellisista asiakasmääristä sekä muista toimintakäytännöistä palvelujen laadun ja määrän toteutumisen arvioimiseksi. Kuopion kaupungin Työllistämisen yksikkö huolehtii yhteistyössä palvelun tuottajan kanssa hankittavien palvelujen tarvelähtöisyydestä, laadukkuudesta, vaikuttavuudesta ja kustannustehokkuudesta sekä vastaa kaupungin intressien ja tarkoitusten toteutumisesta. Työllistämisen yksikkö osallistuu palvelujen arviointiin palvelun laadun ja vaikuttavuuden näkökulmasta. (Saramäki & ym. 2012. 2).

Työkuntoutuksen palvelukokonaisuudet ovat:

- **Kartoittavat palvelut**
 - toiminnallinen kartoitusjakso
- **Nuorten aktivoiva työtoiminta**

- **Valmentavat palvelut**
 - Koulutukseen tai työelämään suuntaava valmennus (työkokeilu)
 - Työssäoppimisjaksot (erityisopiskelijat ja muut opintojen suorittamiseen tukea tarvitsevat henkilöt)
 - Muu työpajatoiminta
- **Tuettu oppisopimuskoulutus**
- **Työ- ja toimintakykyä ylläpitävä työsuhde** (sosiaalihuoltolaki 27d§:n mukaiset työsuhteet)
- **Työhön valmennus**

Kevaman työkuntoutuspalvelut sisältävät yksilö- ja palveluohjausta, ryhmäohjausta sekä työvalmennusta. **Palveluohjauksessa** asiakkaan palvelutarve määritetään ja työkuntoutusjaksolle asetettuja tavoitteita ja suunnitelmia tarkennetaan yhdessä asiakkaan, työvalmentajan ja lähettävän tahon kanssa. Asiakasta ohjataan käyttämään hänen tarvitsemiaan palveluja ja samalla eri palvelut pyritään koordinoimaan tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi.

Työkuntoutusjakson aikana asiakas saa suunnitelmallisesti ja tarpeen mukaisesti **yksilöohjausta - / valmennusta**, joka liittyy mm. työkuntoutusasiakkaan työssä selviytymisen tukemiseen ja arviointiin, oma-aloitteisuuteen ja aktiivisuuteen ohjaamiseen sekä koulutus- ja työuran suunnitteluun. Yksilöohjauksen tehtävänä on myös asiakkaan motivointi ottamaan vastuuta omasta elämästään. **Ryhmäohjaus** tukee asiakkaan yksilöohjausta ja kulkee yksilöohjauksen rinnalla. Ryhmäohjauksessa ryhmällä on yhteisiä tavoitteita ja normeja, ryhmässä yksilöllä on ryhmään kuulumisen kokemisen mahdollisuus ja mahdollisuus vuorovaihtuuteen toimintaan ryhmässä. Lisäksi ryhmäohjauksessa yksilöllä on mahdollisuus pohtia oman elämänsä tilanteita ja samanaikaisesti ryhmä ja ohjaaja toimivat ohjauksen voimavarana. (Saramäki & ym. 2012. 4.)

Työvalmennuksella tarkoitetaan työkuntoutujan yksilöllisten tarpeiden mukaista suunniteltua ja tavoitteellista työn avulla tapahtuvaa yksilön työkyvyn edistämistä. Käytännössä työvalmentaja motivoi työkuntoutujaa tuen ja ohjauksen avulla käytännön töiden ja työtehtävien opettelemiseen. Työvalmentaja suunnittelee työtehtävät vaatimustasoltaan asiakkaan kyvyt ja valmiudet huomioiden palvelemaan kuntoutujan tavoitteiden saavuttamista. (Saramäki & ym. 2012. 4.)

Valmentavaan työkuntoutuspalvelun prosessiin (ei työssä oppimisjaksot tai muut työpajatoiminta) kuuluu Kevama Oy:llä **työhönvalmennus**, jonka tavoitteena on asiakkaan työllistyminen työsuhteeseen tai siirtyminen ammatillisiin opintoihin palvelun päättymisen vaiheessa

tai pian palvelun päättymisen jälkeen. Työhönvalmentaja auttaa asiakasta etsimään sopivaa työtä tai koulutuspaikkaa ja opastaa sekä työnhakijaa että työnantajaa työsuhteen solmimiseen ja työssä selviytymiseen liittyvissä asioissa. (Saramäki & ym. 2012. 4.)

Olennaista työkuntoutuspalvelujen käynnistymiselle Kevamalla on lähettävän tahon asiakkaalle tekemä palvelutarvearvio. Palvelutarpeen arvioinnissa varmistetaan asiakkaan osallistumisedellytykset palvelulle, kartoitetaan asiakkaan tuen tarve, varmistetaan asiakkaan motivaatio palvelun aloittamiselle sekä varmistetaan nimenomaisen palvelun kohdentuvuus asiakkaan tilanteessa. Lähettävä taho asettaa palvelulle alustavan tavoitteen, jota työkuntoutuspalveluprosessin aikana tarkennetaan. Palvelun tulee olla sopiva suhteessa asiakkaan työllistymisprosessiin, työkykyyn ja motivaatioon. Palvelun aloittavalla asiakkaalla ei saa olla akuuttia, työkuntoutuspalveluun osallistumisen estävää päihde- tai mielenterveysongelmaa. Lisäksi asiakkaan tulee omata jossain määrin sosiaalisia taitoja työyhteisössä selviytymiseksi. (Saramäki & ym. 2012. 4.)

Palvelun tuottajan vastuulla on ohjata asiakkaita heidän tarpeitaan vastaaviin palveluihin, tarkentaa palvelun tavoitteita ja laatia suunnitelma niiden saavuttamiseksi, toteuttaa toiminta, seuranta ja arviointi sekä suunnitella asiakkaan kanssa jatkopolut ja auttaa asiakasta toteuttamaan suunnitelmaa. (Saramäki & ym. 2012. 5.)

9.2.1 Aktivoiva työtoiminta

Aktivoiva työtoiminta on ammatilliseen koulutukseen ohjaavaa ja valmentavaa toimintaa, jossa keskeisenä tavoitteena on nuoren tukeminen ja ohjaaminen tulevaisuuden suunnitelmien tekemiseen ja toteuttamiseen. (Saramäki ym. 2012. 6.)

Aktivoivan työtoiminnan asiakaskohderyhmään kuuluvat kaikki alle 29-vuotiaat ammattikouluttamattomat nuoret. Palvelun kohdentamisessa erityisesti huomiota kiinnitetään niihin 16–20-vuotiaisiin nuoriin, jotka tarvitsevat erityistukea ammatillisen koulutuksen suunnitteluun ja koulutukseen hakeutumiseen. (Saramäki ym. 2012. 6.)

Palvelun tavoitteena on, että nuori kiinnittyy aktivoivaan palveluun työn tekemisen ja toiminnan kautta. Nuori sijoittuu Kevaman työkuntoutusyksikköön sovittuun aktivoivaan toimintaan (puualan-, pintakäsittelyn-, painoalan-, puhtaanapidon-, työpalveluiden- tai kädentaitojen

työtehtävät), jossa hänet perehdytetään työelämän käytäntöihin, häntä tuetaan toimintaan sekä työyhteisöön kiinnittymisessä. Toiminnan keskeisenä elementtinä ovat nuoren vahvuudet huomioiva tekeminen ja työvalmennus, yksilöllinen tuki ja ohjaus sekä ryhmäohjaus. Palvelun seurauksena nuori on hakenut koulutuspaikkaa ja mahdollisesti siirtyy jakson päätyttyä koulutukseen tai vaihtoehtoisesti ryhtyy toteuttamaan muuta yhdessä sovittua suunnitelmaa ennen koulutukseen hakeutumista. Palvelun aikana tehdään tiivistä yhteistyötä asiakkaan lähettävän tahon sekä oppilaitosten kanssa. (Saramäki ym. 2012. 6.)

Aktivoivaan työtoimintaan liittyvät keskeiset yhteistyötahot ovat sosiaalitoimi, Kuopion työ ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto), Kuopion seudun työvoiman palvelukeskus (TYP) sekä oppilaitokset. (Saramäki ym. 2012. 6.)

9.2.2 Valmentavat palvelut

Työ- ja elinkeinotoimisto voi ohjata **työkokeiluun** seuraavia asiakkaitaan:

- ammatinvalinta ja urasuunnittelupalveluita saavan asiakkaan hänen soveltuvuutensa sekä koulutus- ja työvaihtoehtojensa selvittämiseksi tai
- vajaakuntoisen asiakkaan työhön sijoittumisen ja työssä pysymisen tukemiseksi

Työkokeilun tavoitteena on asiakkaan ammatillisten suunnitelmien selkiyttäminen. Työkokeiluun osallistuva ei ole työsuhteessa työkokeilupaikan järjestäjään eikä työ- ja elinkeinotoimistoon. Työkokeilusta työpaikalla tehdään aina kirjallinen sopimus. Työkokeilun aikana tehdään lähettävän tahon kanssa yhteistyötä ja työkokeilusta laaditaan palaute lähettävälle taholle. (Saramäki & ym. 2012. 5.)

Opiskelijat voivat suorittaa oppilaitosten vähintään yhden kuukauden kestoisia **työssäoppimisjaksoja** Kevamalla. Kohderyhmänä ovat ensisijaisesti erityisopiskelijat ja muut henkilöt, jotka tarvitsevat erityistä tukea opintojen eteenpäin -/loppuun saattamisessa sekä työelämään etenemisessä. Tällaisia henkilöitä voi ohjautua työssäoppimisjaksolle Kevamalle muun muassa keski-asteen koulutuksen ohjaavilta ja valmentavilta koulutuslinjoilta, työvoimakoulutuksista, työllistymistä tukevista hankkeista sekä maahanmuuttajille suunnatuilta kursseilta. Kevamalla opiskelijat sijoittuvat opintojaan vastaaviin työyksiköihin. Työssäoppimisjakson käynnistymiseksi edellytetään lähettävän tahon asettavan alustavan tavoitteen jaksolle. Jak-

son aikana seurataan ja arvioidaan työssäoppijan työtehtävistä selviytymistä. Lisäksi opiskelija suorittaa itsearviointia. Jakson lopuksi täytetään työssäoppimisen arviointikaavakkeet. Työssäoppimisjaksoihin liittyy useimmiten myös näyttöjen suorittaminen. Yhteistyökumppaneinamme ovat olleet mm. Savon ammatti- ja aikuisopisto, Luovi, Ingmanin käsi- ja taide-teollisuusoppilaitos ja Kuopion talouskoulu. (Saramäki & ym. 2012. 7.)

Muulla työpajatoiminnalla tarkoitetaan palveluja, jotka eivät ole normaalia työ- ja elinkeinohallinnon toteuttamaa toimintaa. Asiakkaana voivat olla esimerkiksi kuntoutustuella olevat mielenterveyskuntoutujat. Lähettävä taho tekee palvelutarvearvion ja palvelulle asetetaan aina yksilöllinen tavoite. (Saramäki & ym. 2012. 7.)

9.2.3 Tuettu oppisopimus

Oppisopimuskoulutus on joustava tapa hankkia ammattitaito työn ohessa. Oppisopimus perustuu työsuhteeseen ja henkilökohtaiseen opiskeluohjelmaan. Tietopuoliset opinnot tukevat työpaikalla annettavaa käytännön opetusta. Oppisopimuskoulutukseen hakeutuminen edellyttää alan työpaikkaa ja työnantajan sitoutumista koulutukseen. Koulutuksen pohjana ovat valtakunnalliset tutkinnon perusteet. Osaaminen osoitetaan näytöin, joissa arvioidaan opiskelijan ammatillisia taitoja sekä valmiuksia todellisissa työtilanteissa. (Saramäki & ym. 2012. 7.)

Tuettu oppisopimuskoulutus kohdennetaan ensisijaisesti niille ammattikouluttamattomille nuorille, jotka eivät pysty suorittamaan ammatillista koulutusta normaalin toisen asteen koulutusväylän kautta, ja tarvitsevat erityistä tukea ja ohjausta tutkinnon suorittamiseksi. Lisäksi tuetun oppisopimuksen kohderyhmään kuuluvat ne osatyökykyiset ja /tai pitkäaikaistyöttömät henkilöt, jotka tarvitsevat em. tukea tai ohjausta koulutuksen suorittamiseen. (Saramäki & ym. 2012. 7.)

Tuetun oppisopimuksen tavoitteena on järjestää asiakkaan työllistymismahdollisuuksia edistävää, yksilöllisesti räätälöityä ja tuettua oppisopimuskoulutusta. Palvelun loppuvaiheessa asiakkaalle järjestetään työhönvalmentajan palvelua. (Saramäki & ym. 2012. 8.)

Palveluun liittyvät keskeiset yhteistyötahot ovat työ- ja elinkeinotoimisto, Kuopion seudun työvoiman palvelukeskus, Savon oppisopimuskeskus, Savon ammatti- ja aikuisopisto.

Kevamalla on tällä hetkellä käynnissä viisi oppisopimuskoulutusta. Kirjapainossa kaksi henkilöä on suorittamassa painoviestinnän perustutkintoa. Puuosastolla kaksi henkilöä on suorittamassa puualan perustutkintoa ja yksi henkilö alan ammattitutkintoa. Kevama Oy:llä on kaupungin kanssa tehtyyn puitesopimukseen kirjattuna viisi tuetun oppisopimuksen asiakaspaikkaa. Oppisopimukset toteutuvat v. 2013 painon yksikössä ja puu- ja kalustekunnostuksen yksikössä. Asiakkaan tavoitteellisesta ohjaamisesta ja valmentamisesta vastaavat kuntoutuspalvelujohtaja ja yksikön nimetty työpaikkakouluttaja. Oppisopimuskouluttajaa ohjataan ja tuetaan opintojen suorittamisessa ja valmennetaan työnhakutaidoissa. Ohjaus vastuu siirtyy oppisopimuskoulutuksen loppuvaiheessa työhönvalmentajalle, joka huolehtii asiakkaan jatkotyöllistymisestä tutkinnon suorittamisen jälkeen. (Saramäki ym. 2012. 8.)

9.2.4 Työ- ja toimintakykyä ylläpitävä työsuhde

Työ- ja toimintakykyä ylläpitäviin työsuhteisiin kuuluvat Kevama Oy:n sosiaalihuoltolain 27 d §:n mukaiset työsuhteet, joissa vuoden 2012 alussa on 16 henkilöä. Jatkuvassa työsuhteessa olevien työkuntoutujien osalta Kevama Oy:llä on laadittu eläköitymissuunnitelma. (Saramäki ym. 2012. 8.)

9.2.5 Työelämään siirtymistä tukeva palvelu

Työelämään siirtymistä tukeva palvelu, työhönvalmennuspalvelu sisältyy työhön ja koulutukseen suuntaavan valmennuksen palveluprosessiin (ei työssäoppimisjaksot tai muu työpaja-toiminta). (Saramäki & ym. 2012. 8.)

Työhönvalmennus käynnistyy asiakasprosessin siinä vaiheessa, kun asiakas, palveluohjaaja, työvalmentaja ja työhönvalmentaja toteavat palvelun oikea-aikaiseksi.

Oikea-aikaisuuden kriteereinä ovat:

- asiakas tunnistaa omia vahvuuksiaan ja voimavarojaan
- asiakas on tietoinen mahdollisuuksistaan ja työllistymisen esteistään
- asiakas kykenee työhön ja osaa työelämän säännöt

- asiakkaan jatkosuunnitelmat (koulutukseen tai työelämään siirtyminen) ovat alkaneet hahmottua

Työhönvalmentaja tukee asiakasta hänen ammatillisissa jatkosuunnitelmissaan. Palvelun tavoitteena on asiakkaan siirtyminen koulutukseen tai työelämään palvelun aikana tai pian palvelun päättymisen jälkeen. Ohjausta annetaan myös asiakkaan tilanteen kannalta muille kohdentuville jatkopoluille, mikäli asiakkaan työelämään siirtyminen ei ole ajankohtaista. Työnhakijoita aktivoidaan yksilöllisessä työnhakuprosessissa, esim. työnhakutaidoissa, työpaikan etsimisessä ja työn aloittamisessa. Työhönvalmentaja luo yritysverkostoa markkinoiden työhönvalmentajan palvelua ja työnhakijoita työnantajille ja tarvittaessa tukee ja valmentaa myös työyhteisöjä asiakkaiden työllistymisen aloitusvaiheessa. (Saramäki & ym. 2012. 8,9.)

9.3 Muut työkuntoutuspalvelut

Kevama tarjoaa yhteistyökumppaneilleen myös muita työkuntoutukseen liittyviä yksilö- ja ryhmäpalveluja mm. julkisia työvoimapalveluja täydentävinä palveluina.

9.4 Asiakasvaikuttavuuden seuranta

Kevamalla on työkuntoutuspalveluiden asiakasvaikuttavuuden mittaamiseksi käytettävissä Kuopion kaupungin hallinnoima VAT-järjestelmä (valmennuksen arvioinnin tukijärjestelmä), jossa Kevama toimii yhtenä palvelun käyttäjänä. Järjestelmä sisältää henkilöstörekisterin (työkuntoutujat) sekä asiakkaan toimintakyvyssä tapahtuvia muutoksia koskevan mittariston. VAT -arviointijärjestelmä pystyy osaltaan vastaamaan työkuntoutuksen vaikuttavuuden mittaamisen tarpeeseen. VAT-järjestelmän avulla saadaan tietoa asiakkaiden palveluprosessin sujuvuudesta, palveluiden vaikuttavuudesta ja tietoa asiakasmuutoksen mittaamiseksi (palvelun alku- ja lopputilanne). (Saramäki & ym. 2012. 10.)

9.5 Asiakaspaiikkojen jakautuminen tuotantoyksiköihin

Työkuntoutuspalveluiden asiakaspaiikkamäärä vuodelle 2013 on 126 asiakaspaiikkaa. Paikat on suunniteltu jakautuvan yhtiön sisällä seuraavasti:

PALVELUYKSIKÖT	PALVELUT	TYÖSUHTEINEN TYÖLLISTÄMINEN	YHTEENSÄ
PUU-JA KALUSTEKUN- NOSTUS	20	8	28
KÄDENTÄIDOT	9	3	12
PAINO	17	9	26
TYÖPALVELUT	19	1	20
TYÖHÖNVALMENTAJA- PALVELU			40
YHTEENSÄ	65	21	126

Kuvio 2. Työkuntoutuspalveluiden asiakaspaiikkojen määrät tuotantoyksiköissä
(Saramäki ym. 2012. 10,11.)

9.6 Palveluiden kehittäminen

Palvelukokonaisuutta kehitetään yhteistyössä Kuopion kaupungin ELY-keskuksen sekä TYP:n kanssa. Palveluita kehitetään jatkuvasti vastaamaan tarvittavia olosuhteita ja mahdollistamaan työkuntoutuspalveluiden laaja tarjonta Kuopion kaupungissa.

10 TUOTANNON KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Jokainen tuotantoyksikkö valmistaa tuotteita tilauksesta lukuun ottamatta työpalveluita, jotka nimensä mukaisesti tarjoavat palveluita pääasiassa yrityksille. Asiakkaina yksiköillä ovat yritykset jotka teettävät alihankintatöitä, sekä yksityiset asiakkaat, jotka tilaavat yksilöllisiä tuotteita tai sarjatyönä valmistettavia tuotteita. Pääasiassa tuotantoyksiköiden painopisteet ovat alihankintatöissä.

Tuotantoyksiköissä toimintaa kehitetään työkuntoutuspalveluiden vaatimusten sekä myynnin painopisteiden pohjalta. Tuotantoon pyritään hakemaan niin sanottua pohjatyötä, joka on alaan kuuluvaa perustyötä ja jonka avulla tuotannon kapasiteettia voidaan tasapainottaa. Tuotannon kehittämisen haasteet ovat hyvin moninaiset. Tavoitteena jokaisella yksiköllä on kehittää toimintaa, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin työkuntoutuspalveluiden kautta tulevaa asiakaskuntaa sekä tuotannon omia asiakkaita.

10.1 Puu- ja kalustekunnostuksen yksikkö

Puu- ja kalustekunnostuksen yksikkö jakaantuu toimintansa perusteella uustuotantoon sekä kalustekunnostukseen. Uustuotannon budjetoitu liikevaihto on 315 000 € ja kalustekunnostuksen budjetoitu liikevaihto on 250 450 €.

Puusepänteollisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yrityksiä, jotka muun muassa jalostavat saha- ja levyteollisuuden tuotteita. Teollisuus vastaa noin 15 % koko suomen metsäteollisuuden tuotannon bruttoarvosta. Puusepänteollisuus on erittäin työvoimavaltainen ala ja merkittävä työllistäjä suomessa. Kestävän kehityksen ja ekologisuuden merkityksen myötä on puu uusiutuvana raaka-aineena kokenut arvostuksen nousun. (Janatuinen, A. 2013)

Kevaman puun uustuotannon tavoitteena on olla tuotantoyhteistyöllä helpottamassa ja edesauttamassa Pohjois-Savon alueen puusepän -/ kalusteteollisuutta kiristyvässä vientiin tähtäävässä kilpailutilanteessa. Lisäksi tavoitteena on pyrkiä verkostoitumaan tiettyjen tahojen kanssa syvällisesti. Puusepänteollisuuden yritykset näkevät kilpailua helpottavana tekijänä yritysten keskittymisen entistä rajatumpaan omaan osaamisalueeseensa sekä tuotevalikoimaansa sekä hyödyntämällä entistä tehokkaimmin omat tehokkaat tuotantolinjansa. Alan

yrittäjiä palvelemaan on syntynyt jalostusyrittäjiä, jotka keskittyvät palvelemaan muita yrityksiä tuoteosatoimituksin ja Kevaman uustuotanto kuuluu tähän ryhmään. (Hätinen ym. 2012.7)

Kalusteiden kunnostuksessa kysyntä vaihtelee kausittain ja viime vuosien taantuma on aiheuttanut tuotannon hiljentymistä myös tässä osassa yksikköä. Kalusteiden kunnostuksen pääasiallisena tavoitteena on palvella asiakkaat siten, että jokainen asiakas on tyytyväinen palvelutasoon sekä tuotteeseen, joka taas parantaa koko Kevaman yrityskuvaa. Tavoitteena on kohdennetuilla markkinointitoimenpiteillä pitää yllä asiakassuhteet vakituisiin asiakkaisiin, jotka tuovat vuosittain työtä kalusteiden kunnostukseen sekä kehittää uusasiakkaiden hankintaa.

Yrityksen taloudellisen tilanteen huomioon ottaen yksikköön ei voida palkata uusia henkilöitä kausittaisiin töihin, mutta verkostoituminen alueen muihin alan yrittäjiin on tavoitteena, jotta voimme palvella kaikki asiakkaat.

Puu- ja kalusteiden kunnostuksen yksikössä tehdään koneinvestointeja tarpeen mukaan suunnitelman mukaisen tuotannon ja laatutason ylläpitämiseksi.

Puu- ja kalustekunnostuksen työtehtävät lisäävät kokonaisvaltaisesti työkuntoutujan ammatillisia ja sosiaalisia valmiuksia ja palvelevat erityisesti siirryttäessä alan koulutukseen tai työpaikkaan. (Hätinen ym. 2012. 18,19.)

Puualan ammattitutkintoon tähtäviä koulutuksia ovat esim. puualan perustutkinto. Alan ammattinimikkeitä ovat esimerkiksi puuseppä ja konepuuseppä. Puu- ja kalustekunnostuksen yksikössä on mahdollista suorittaa oppisopimuksella puualan ammattitutkinto.

Verhoilualan ammattitutkintoon tähtäviä koulutuksia ovat esim. verhoilijan perustutkinto, Alalle on tyypillistä myös oppisopimuskoulutus.

Pintakäsittelyalan ammattitutkintoon tähtävänä koulutuksena on esimerkiksi pintakäsittelyalan perustutkinto. Alalla käytettäviä ammattinimikkeitä ovat maalari, hioja ja koristemaalaja. (Hätinen ym. 2012. 18,19.)

Uustuotannolla on käytettävissään noin 620 m² lämmintä työtilaa. Uustuotannon konekanta soveltuu lähinnä erilaisten puusepän teollisuuden alihankintatöiden tekemiseen. Alihankintatöiden lisäksi uustuotannossa tehdään asiakaskohtaisia tilaustuotteita. Uustuotanto toimii kiinteässä yhteistyössä maalaamon kanssa. Tyypillisiä uustuotannon tuotteita ovat mm:

- Kuljetuslavat ja pakkauslaatikot
- Painoseulan kehät
- Sauna- ja pesutilojen kalusteet
- Kevama-puuportaot, teräsrunkoiset portaot puuaskelmilla, varustelut lasi/teräs kaiteelliset portaot
- Tilaa jakavat seinäkkeet ja säleiköt
- Kylpytynnyrit, tynnyri-saunat
- Leikkimökit
- Jätekatokset
- Mittatilaus huonekalut yms. erikoispuusepän tuotteet
- Malli ja proto puusepäntuotteet

(Hätinen ym. 2012. 18,19.)

Kalustekunnostus jakautuu toiminnallisesti kalusteiden kunnostukseen, verhoiluun sekä pintakäsittelyjä tekevään maalaamoon. Toiminta on käsityövaltaista, kuitenkin tuotteiden ja palveluiden tekemiseen tarvitaan monipuolisia kevyitä laitteita ja käsityökaluja sekä raskaita ja keskiraskaita teollisuusompelukoneita. Tuotantotiloja kalustekunnostuksessa on noin 490 m². Kalustekunnostuksen tekemät tuotteet ovat pääsääntöisesti asiakaskohtaisia tilaustöitä, poikkeuksena on omana tuotteina tehtävät lehdenjakolaukut. Tyypillisiä tuotteita ovat:

- Kalusteiden verhoilut
- Verhoiltavien tuotteiden kunnostustyöt
- Erilaiset yritysten alihankintatyöt
- Kalusteiden maalaus- ja pintakäsittelyt
- Väliovien maalaustyöt
- Erilaiset yritysten alihankintamaalaustyöt
- Kevaman puuosaston tekemien tuotteiden pintakäsittelyt
- Lehdenjakolaukut

(Hätinen ym. 2012. 18,19.)

Puu- ja kalustekunnostuksen yksikössä on 8 työsuhteisen työllistämisen ja 20 muiden työkuntoutuspalveluiden asiakaspaikkaa.

Asiakaspaikat jakautuvat yksikön sisällä seuraavasti:

<i>Puu- ja kaluste-kunnostus</i>	<i>työsuhteinen työllistäminen</i>	<i>valmentava-palvelu</i>	<i>aktivoiva työtoiminta</i>	<i>kartoittava-palvelu</i>
<i>Uustuotanto</i>	5	6	3	3
<i>Kalustekunnostus</i>	3	2	3	3

Uustuotannon ja kalustekunnostuksen myynnistä vastaavat myyntipäällikköt ja yksikön tuotannon ja työ kuntoutuksen toteuttamisesta vastaavat alakohtaisesti työvalmentajat sekä puuseppä.

10.2 Kädentaitojen yksikkö

Kädentaitojen yksikkö jakaantuu pääasiassa vaatetus- ja tekstiilitöihin sekä lasi- ja keramiikkatöihin. Vaatetus- ja tekstiilitöiden budjetoitu liikevaihto on 126 625 € josta lasi- ja keramiikkatöiden liikevaihto osuus on 6500€.

Tekstiili- ja vaatetusalaalla Suomessa on vuosisatojen perinteet sekä vahvaa osaamista. Tulevaisuudessa menestyminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja eri toimijoiden hyvää yhteistyötä. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus valmistaa tekstiilejä ja vaatteita kuluttajille sekä raaka-aineita ja tarvikkeita muille teollisuuden aloille. (Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry. 2013.) Vaatetus- ja tekstiiliteollisuudessa kotimaisuus on nykypäivänä valttikortti ja myös Kevamalla sitä pyritään käyttämään hyväksi markkinointia suunniteltaessa. Tulevaisuudessa kotimaisesti valmistettavat vaatteet ja tekstiilituotteet ovat saamassa uudelleen jalansijaa markkinoilla ja kuluttajien arvostus alaa kohtaan on nousussa. Etenkin käsityönä tehtävät tuotteet kuten kudotut, virkatut tai muuten käsin askarrellut tuotteet ovat alkaneet kiinnostaa kuluttajia yhä enemmän, johtuen ihmisten kiinnostuksesta käsitöiden tekemiseen.

Kädentaitojen yksikössä tavoitteena on keskittyä tulevaisuudessa alihankintapalveluihin, sekä julkisten tilojen sisustustekstiilien valmistukseen. Markkinointia pyritään keskittämään tärkeimmille kohderyhmille, sillä tuotannon kapasiteetti on niin ailahtelevainen, ja suuriin riskeihin ole varaa. Korkean laadun ja palvelun ylläpitäminen on ollut aina yksikön kunniasia ja yhteistyötä tehdään alueen ompelu-yrittäjien kanssa. Tuotekehittelyä tapahtuu asiakkaiden pyynnöstä ja kädentaitojen yksikössä pyritään kehittämään asiakkaiden tarpeisiin

uusia tuotteita aina kuin mahdollista. Lisäksi yksikössä kehitetään uusia tuotteita vastamaan markkinoiden kysyntää silloin kun tuotannossa on hiljaisempi kausi.

Kädentaitojen yksikössä ohjaavana perusajatuksena on tarjota työkuntoutujille mielekkäitä työtehtäviä, jotka antavat mahdollisuuden omien kykyjen ja taitojen kokeilemiseen ja kehittämiseen sekä sosiaalisten kontaktien luomiseen. Työkuntoutus tähtää yksilön elämänhallinnan tunteen vahvistumiseen sekä ammatillisten taitojen parantumiseen. Kädentaitojen palveluyksikön työtehtävät palvelevat erityisesti vaatetusalan ja käsi- ja taideteollisuusalan koulutuksiin pyrkiviä työkuntoutujia. Työkuntoutujilla on mahdollisuus osallistua kykyjensä mukaan kaikkiin sarjatuotannon työvaiheisiin.

Kädentaitojen yksikkö jakautuu viiteen eri toiminta-alueeseen, joita ovat vaatetus- ja tekstiilityöt, lasi- ja keramiikkatyöt sekä perinteiset käsityöt. Tuotantotilaa on yhteensä käytävissä noin 450 m². (Saramäki ym. 2012. 13,14.)

Vaatetus ja tekstiilityöt tuottavat työkuntoutuspalveluja liiketaloudellisin peruseriaattein. Vaatetuksen pääkonekanta muodostuu keskiraskaista teollisuusompelukoneista. Vaatetuksessa on pitkä kokemus ja pitkiä asiakassuhteita erilaisista alihankinta- ja tuotantoyhteistyöstä yrityksille, yhteisöille ja teollisuudelle.

Tyypillisempiä töitä ovat:

- Kevaman K-Profit - tuotemerkillä markkinoidut ja sarjatuotantona valmistetut tuotteet; kampanja- ja työvaatteet, verryttelyasut, peliasut, college-asut, t-paidat.
- Julkisten tilojen sisustustekstiilit

(Saramäki ym. 2012. 13,14)

Lasi- ja keramiikkatöissä valmistetaan yksilöllisiä käyttö- ja koriste-esineitä. Keramiikassa tuotteita valmistetaan mm. valu-, dreijaus- ja käsinrakentamistekniikoin. Lasitöissä hyödynnetään sulatus-, Tiffany- ja mosaiikkitekniikoita. (Saramäki ym. 2012. 13.)

Perinteisiä käsityitä ovat mm. kudonta, kirjontatyöt, virkkaus, kankaanpainotyöt, huovutus sekä erilaiset askartelutyöt, joita tehdään muun tuotannon lisäksi.

Teemaviikot, joita järjestetään viisi kertaa vuodessa, antavat yksikön työkuntoutujille mahdollisuuden kokeilla erilaisia tekniikoita ja tuovat yksikön työtoimintaan uusia ajan hengen mukaisia toimintamuotoja, esim. tunisialainen virkkaus.

Kädentaitojen yksikössä valmistuu paljon yksilöllisiä käyttö- ja koriste-esineitä sekä sisustus-tekstiilejä mm. kodin sisustukseen. Tuotteita myydään Kevama Oy:n toimitilojen yhteydessä

olevassa myymälässä, Joensuun Prisman yhteydessä olevassa Linnapuoti-myyvälässä ja Sininen Silta - lahjatavaraliikkeessä. Valmistamme myös tilaustyönä esimerkiksi yksilöllisiä liikelahjatuotteita yrityksille, yhdistyksille ja yhteisöille. (Saramäki ym. 2012. 13.)

Kädentaitojen palveluyksikössä on 3 työsuhteisen työllistämisen ja 9 muiden työkuntoutuspalveluiden asiakaspaikkaa.

Asiakaspaikat jakautuvat yksikön sisällä seuraavasti:

<i>Kädentaidot</i>	<i>työsuhteinen- työllistäminen</i>	<i>valmentava- palvelu</i>	<i>aktivoiva työtoiminta</i>	<i>kartoittava- palvelu</i>
<i>Vaatetus- ja tekstiilityöt, perinteiset käsityöt</i>	3	1	2	3
<i>Lasi- ja keramiikkatyöt, perinteiset käsityöt</i>	0	0	0	3

Kädentaitojen palveluyksikön tuotemyynnistä ja tuotannon organisoimisesta vastaavat myyntipääällikkö (vaatetus- ja tekstiilityöt, perinteiset käsityöt) sekä vastaava työvalmentaja (lasi- ja keramiikkatyöt, perinteiset käsityöt). Yksikön tuotannon ja työkuntoutuksen toteuttamisesta vastaavat työnjohtaja sekä työvalmentajat. (Saramäki ym. 2012. 13.)

10.3 Painon yksikkö

Painon yksikkö jakaantuu toimintansa perusteella kirjapainoon ja seripainoon.

Kirjapainon budjetoitu liikevaihto on 393 000 € ja seripainon 125 000 €.

Graafisen alan yritykset kuten muidenkin alojen yritykset ovat kamppailleet taantuman keskellä ja yritysten tulisi pystyä katsomaan yli vaikean suhdannetilanteen. Uusia tuotteita on tarve kehittää ja lyhytnäköinen voittojen maksimointi on tässä taloustilanteessa huono ratkaisu. Graafinen teollisuus on voimakkaan rakennemuutoksen ala, josta on hävinnyt paljon työpaikkoja lyhyessä ajassa koulutustasoon, ammattiasemaan tai tehtävänkuvaan katsomatta. Muun muassa kirjapainojen työt ovat osittain siirtyneet Suomen rajojen ulkopuolelle. Painotalalla on suomessa ylikapasiteettia ja ainoastaan hyvin erikoistuneet painot ovat kestäneet kansainvälisen kilpailun. (Teollisuusalojen ammattiliitto. 2013.)

Painon yksikössä toiminta on hiljentynyt taantumien myötä. Investointitarve uudelle neliväri digikoneelle on suuri, sillä tämä mahdollistaisi pienempien määrien painatuksen kustannus- tehokkaasti sekä auttaisi vastaamaan asiakkaiden kasvavaan kysyntään juuri pienemmissä tilauksissa. Iäkäs konekanta vaikuttaa jo asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vähenevästi, sillä laatu on vanhojen koneiden vuoksi heikompaa. Yksikön vahvuuksia ovat käsin tehty suhteellisen edullinen jälkikäsitteily sekä seripainossa käsin tehty painojälki, jotka ovat selkeitä kilpailuvaltteja. Tavoitteena tulevaisuudessa on panostaa jälkikäsitteilyyn enemmän sillä resurssit ovat hyvät. Seripainon palvelut ovat lisäksi monipuoliset ja hinta-laatusuhde on hyvä. Painon yksikössä tavoitteena muiden yksiköiden tavoin on palvella kaikki asiakkaat.

Painon yksikön työtehtävät lisäävät kokonaisvaltaisesti työkyntoutujan ammatillisia ja sosiaalisia valmiuksia ja erityisesti, jos tavoitteena on hakeutua painoalan koulutukseen tai työpaikkaan. (Saramäki ym. 2012. 14.)

Kirjapainoalan erilaisia tehtävännimikkeitä ovat esim. painotyöntekijä, painaja, painopinnanvalmistaja, kirjansitoja ja jälkikäsitteilyjä. Alan ammattitutkintoon tähtäävä koulutus on esimerkiksi graafisen alan ammattitutkinto. Kirjansitoja ei enää nykypäivänä kouluteta tutkintopainotteisesti, tyypillistä onkin oppisopimuskoulutus tai kurssit. Painon yksikössä on mahdollista suorittaa oppisopimuksella painotuotantoassistentti, tutkintopaikkoja on 2. Seripainoalalle ei ole varsinaista koulutusta tarjolla, siksi alan kouluttautumisessa käytetään tyypillisesti oppisopimuskoulutusta. (Saramäki ym. 2012. 14.)

Kirjapaino on tyypillinen tilauskirjapaino, jossa tehdään perinteisiä yksi - neliväri painotöitä. Markkinointi suuntautuu pääsääntöisesti eri yrityksille ja yhteisöille tehtäviin painotuotteisiin. Kirjapaino pystyy tarjoamaan myös koneellisesti tehtyyn painotyöhön liittyviä käsityövaltaisia oheispalveluja kuten liimasidontaa, jälkikäsitteilyä, postituksia, kirjansidontaa sekä wire-sidontaa. Kirjapainolla on toimitilaa noin 210 m². Kevama Oy:n tyypillisiä painotuotteita ovat:

- Mainospainotuotteet (esitteet, mainokset, käynti- ja kutsukortit, julisteet)
- Toimistopainotuotteet (kirjekuoret, lasku- ja muut vastaavat lomakkeet, vuosikertomukset)
- Järjestöpainotuotteet (jäsentiedotteet, lehdet, käsiohjelmat, pääsy- yms. liput)
- Koulutuspainotuotteet (opinto-oppaat, koulutusmateriaalit)
- Omakustannepainotuotteet (omakustannekirjat, sukukirjat)

(Saramäki ym. 2012. 14.)

Seripaino toimii ulkopuolisten asiakkaidensa lisäksi kiinteässä yhteistyössä kädentaitojen yksikön kanssa. Seripainossa painetaan joko Kevaman vaatetuksen valmistamiin K- Profit asuihin tai asiakkaan tilauksen mukaan ostamiimme tuotteisiin. Painatukset tehdään perinteisellä silkkipainomenetelmällä. Silkkipainotoiminta on käsityövaltaista. Seripainolla on käytävissä noin 220 m²:n tuotantotilat. (Saramäki ym. 2012. 15.)

Painatuksia tehdään ensisijaisesti seuraaviin tuoteryhmiin:

- Vaatteet ja asut
- Kassit yms.
- Tekniset tekstiilit

Painon yksikössä on 9 työsuhteisen työllistämisen ja 17 muiden työkuntoutuspalveluiden asiakaspaikkaa.

Asiakaspaikat jakautuvat yksikön sisällä seuraavasti:

<i>Paino</i>	<i>työsuhteinen työllistäminen</i>	<i>valmentava-palvelu</i>	<i>aktivoiva työtoiminta</i>	<i>kartoittava-palvelu</i>
<i>Kirjapaino</i>	8	5	3	3
<i>Seripaino</i>	1	3	1	2

(Saramäki ym. 2012. 15.)

Painon myynnistä vastaavat myyntipäällikkö (kirjapaino) sekä työnjohtaja (seripaino).

Yksikön tuotannon ja työkuntoutuksen toteuttamisesta vastaavat työvalmentajat, painopin- nan valmistaja sekä työnjohtaja. (Saramäki ym. 2012. 15.)

10.4 Työpalveluiden yksikkö

Työpalvelujen yksikkö jakaantuu toiminnallisesti ulkotyöpalveluihin, puhtaanapitoon ja ruokal- apalveluihin. Budjetoitu liikevaihto ulkotyöpalveluissa on 107 280 €, puhtaanapidossa 51 492 € ja ruokalapalveluissa 67 100 €.

Työpalveluiden asiakkaat ovat pääsääntöisesti yritysasiakkaita. Tavoitteena on ylläpitää olemassa olevia asiakassuhteita, jotka mahdollistavat kuntouttavan työtoiminnan palveluiden järjestämisen työ kuntoutuksen asiakkaille. (Saramäki ym. 2012. 15.)

Työpalvelujen yksikön työtehtävät lisäävät kokonaisvaltaisesti työ kuntoutujan ammatillisia ja sosiaalisia valmiuksia, erityisesti siirryttäessä puhdistus-, palvelu-, kiinteistönhoidon- ja keittiö-/ravintola-alan koulutukseen tai työpaikkaan. (Saramäki ym. 2012. 15.)

Puhdistuspalvelualalla ammattinimikkeinä ovat esimerkiksi laitoshuoltaja ja toimitilahuoltaja. Alan ammattitutkintoon tähtäviä koulutuksia järjestetään useissa oppilaitoksissa mm. Savon ammatti- ja aikuisopistolla ja Kuopion talouskoululla.

Kiinteistönhoidon ja puistotyön alalle sijoitetaan esimerkiksi ammattinimikkeillä kiinteistönhoitaja, talonmies, puistotyöntekijä. Alan koulutuksia ovat mm. kunnossapidon ammattitutkinto, talotekniikan perustutkinto, kiinteistönhoitajan perustutkinto.

Keittiö-/ravintola-alan erilaisia ammattinimikkeitä ovat esim. emäntä, keittäjä, suurtalouskokki, tiskaaja, keittiötyöntekijä, ravintolatyöntekijä. Alalle tähtäviä koulutuksia ovat mm. hotelli- ja ravintola-alan perustutkinto, catering-alan perustutkinto, kokki, dieetikokki, suurtalousesimies. (Saramäki ym. 2012. 16.)

Ulkotyöpalvelut tuottaa piha- ja ulkoalueisiin kohdistuvia ylläpitopalveluja, sekä alihankintana erilaisia pakkaus- ja kokoamistöitä. Toiminnot suuntautuvat pääsääntöisesti yhtiön ulkopuolelle myytäviin asiakaskohteisiin. Kevama Oy:n ulkotyöryhmä hoitaa myös vastaavat palvelut omissa toimitiloissa. Tyypillisiä tehtäviä ovat mm:

- kiinteistöjen piha-alueiden hoitotyöt, esim. nurmenleikkuu, lumityöt, liukkauden torjunta
- puistoalueiden puhtaanapito- ja hoitotyöt
- linja-autoreittien puhtaanapito roskista ja pysäkkien lumi- ja hiekoitustyöt
- alihankintatyöt ulkopuolisissa kohteissa
 - tuotteiden pakkaamista
 - tuotehyllyjen kokoaminen

(Saramäki ym. 2012. 16.)

Puhtaanapito tuottaa ylläpito - ja perussiivouspalveluita. Toiminnot suuntautuvat yhtiön ulkopuolelle myytäviin asiakaskohteisiin, mutta puhtaanapito hoitaa myös vastaavat palvelut

Kevama Oy:n toimitiloissa. Tyypillisiä tehtäviä ovat ylläpito- ja perussiivoukset. (Saramäki ym. 2012. 16.)

Ruokalapalvelut keskittyvät lähinnä oman henkilökunnan ruokalapalvelujen hoitamiseen. *Lisäksi joitakin ulkopuolisia asiakkaita voidaan palvella.* Ruokalalla on käytettävissään asianmukainen laitoskeittiövarustus sekä noin 110 m²:n toimitilat. Toiminnan peruspalveluja ovat: aamu- ja iltapäiväkahvi, lounas sekä erillistilaukset kotiin vietäväksi. (Saramäki ym. 2012. 16.)

Työpalvelujen yksikössä on 1 *työsuhteisen työllistämisen* ja 19 *työkuntoutuspalvelun asiakaspaikkaa*

Asiakaspaikat jakaantuvat yksikön sisällä seuraavasti:

<i>Työpalvelut</i>	<i>työsuhteinen työllistäminen</i>	<i>valmentava-palvelu</i>	<i>aktivoiva työtoiminta</i>	<i>kartoittava-palvelu</i>
<i>Ulkotyöt</i>	0	4	1	3
<i>Puhtaanapito</i>	0	3	2	4
<i>Ruokalapalvelut</i>	1	1	0	1

(Saramäki ym. 2012. 17.)

Työpalvelujen myynnistä vastaavat alakohtaiset vastaavat työvalmentajat ja yksikön tuotannon ja työkuntoutuksen toteuttamisesta vastaavat työvalmentajat. (Saramäki ym. 2012. 17.)

10.5 Tuotannon kehittäminen ja investoinnit

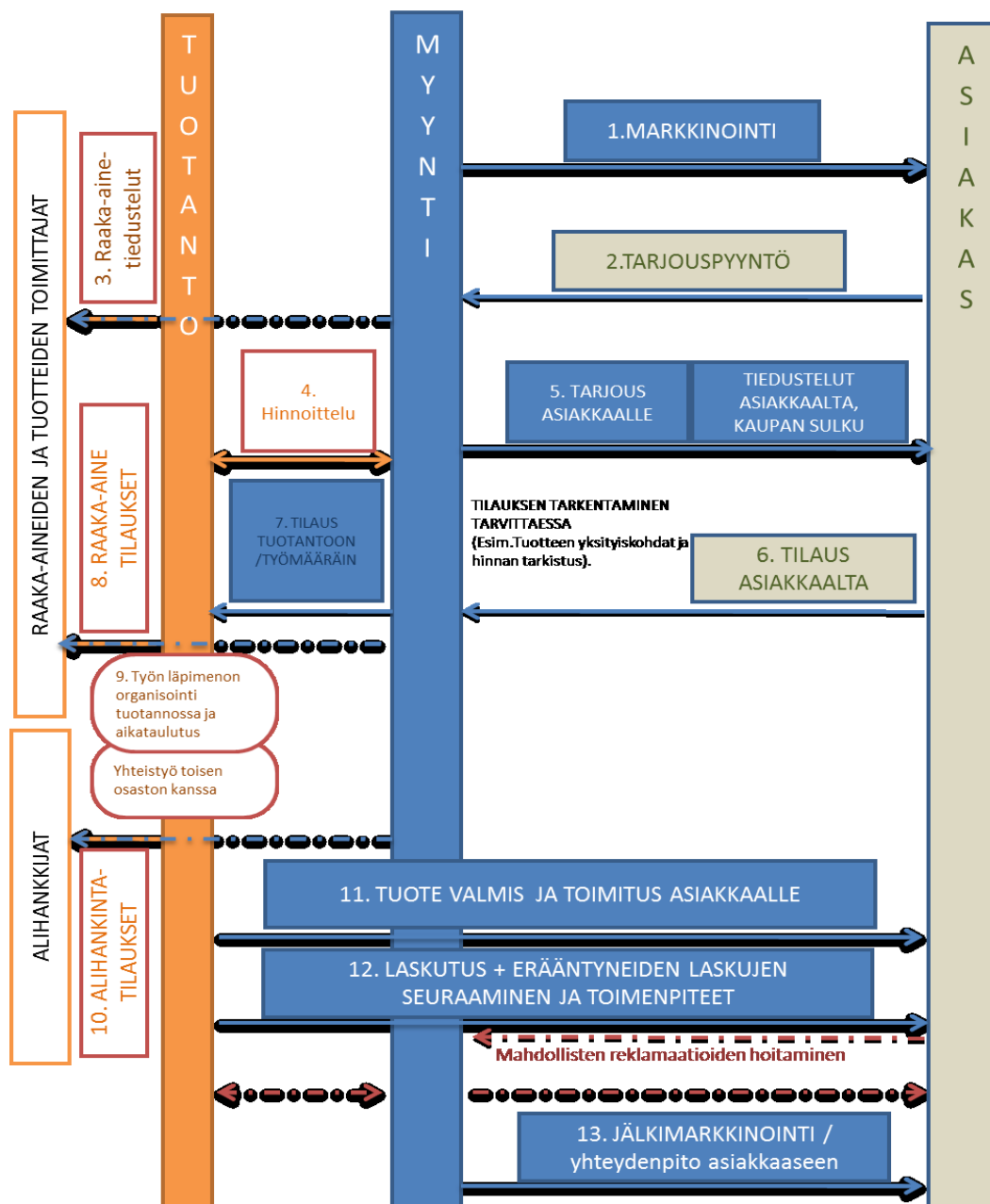
Yksiköiden tuotannon kehittäminen perustuu henkilöstön kehittämiseen ja sen myötä työtapojen kehittämiseen sekä tarvittaessa laitteiston ja konekannan uusimiseen. Tuotannon uusitumiseen pyritään vaikuttamaan ajan vaatimalla tavalla. Asiakkaiden tarpeet vaikuttavat vahvasti tuotannon kehittämiseen ja yksiköiden myyntipäälliköt ja vastaavat työvalmentajat vaikuttavat kehittämistarpeisiin mahdollisimman nopeasti huomioiden konekannan joustavuuden. Investointeja tehdään yksiköihin tarpeen mukaan ja tuotekehityksen vaatimusten mukaan.

10.6 Prosessien kehittäminen

Tuotantoyksiköissä on käytössä perus myyntiprosessit ja tuotantoprosessit, joita pyritään muuttamaan tarpeen vaatiessa. Kuviossa 3 on kuvattu Kevama Oy:n tuotannon liiketoimintaprosessi. Prosessien muutokseen vaikuttavia tekijöitä, voivat olla asiakkaan tai tavarantoimittajan vaatimukset, logistiset vaatimukset tai taloudelliset vaatimukset.

KEVAMA OY:N LIIKETOIMINTAPROSESSI

(25.11.2009/Marja Rönkkö)



Kuvio 3. Kevama Oy:n tuotannon liiketoimintaprosessi

1. Markkinointi: Tuotteiden markkinointi erilaisten markkinointikanavien kautta; lehdet, suoramainonta, www-sivut, internet, radio, tv.
2. Tarjouspyyntö: Asiakkaan yhteydenotto, jossa ilmenee asiakkaan tarve tuotteeseen. tarjouspyynnössä tulevat esille tuote/työ jolle on tarve tuotteeseen liittyvät yksityiskohdat /lisätiedot, kpl-määrä, toimitusaika, toimitusehto.
3. Raaka-ainetiedustelut: Ennen hinnoittelua selvitetään tarvittaessa tuotteeseen tulevien raaka-aineiden saanti ja hinnat. Raaka-aine tiedusteluja tekevät sekä tuotanto että myynti.
4. Hinnoittelu: Tuotteen hinnoittelu sisältää raaka-aineet ja työvaiheet sekä niihin menevä aika, palkkakulut sosiaalikuluneen, kate % ja alv %. Tuotteen hinnoitteluun osallistuvat sekä tuotanto että myynti.
5. Tarjous – Tiedustelu asiakkaalta ja kaupan sulkua: Tarjous asiakkaalle sekä tilanteen mukaan yhteyden pito asiakkaaseen, jonka kautta pyritään tekemään kauppa/sopimus asiakkaan kanssa tuotteen valmistuksessa.
6. Tilaus: Asiakkaan tilaus ja tarvittaessa tässä vaiheessa tarkennetaan tuotteen yksityiskohtiin liittyviä asioita ja määritellään lopullinen hinta. Lisäksi tilauksesta toimitetaan asiakkaalle tilausvahvistus, jolloin kummallekin osapuolelle on selvää kauppaan liittyvät seikat. Tilauksessa tulevat esille tilaajan ja myyjän tiedot, tilattava tuote/työ lisätietoineen, kpl-määrä/ kokolajitelma, raaka-aine, hinta, toimitusaika, toimitusehto, toimitusosoite, laskutusosoite ja laskun viite.
7. Tilaus tuotantoon / Työmääräin: Työmääräimestä tulee näkyä kaikki tuotteen valmistukseen liittyvät asiat, kuten tuotteen tiedot; mallinro ja siihen liittyvät yksityiskohdat, raaka-aineet, koot/mitat, määrä /kokolajitelma, hinta, toimitusaika, toimitus- ja laskutusosoite, maksuehdot, työnnumero, lähetteen numero, viite, myyjä.
8. Raaka-ainetilaukset: Tuotanto tekee raaka-ainetilaukset työmääräimestä annettujen tietojen perusteella.
9. Työn läpimenon organisointi / aikataulut; Tuotannossa suunnitellaan ja organisoidaan tuotteen / työn läpimeno, missä aikataulussa tuote on mahdollista toimittaa asiakkaalle, tuotanto ja myynti neuvottelevat aina toimitusajasta yhdessä ja myynti on yhteydessä asiakkaaseen tarvittaessa.
10. Alihankintatilaukset: Jos tuotteet valmistukseen tarvitaan käyttää alihankintavalmistusta sekä myynti että tuotanto tekevät tarvittavat tilaukset.
11. Tuote valmis ja toimitus asiakkaalle: Tuotteen/työn valmistumisesta ilmoitetaan asiakkaalle ja samalla sovitaan toimitustavasta. Asiakas voi joko noutaa tuotteen tai vai-

kuttaa itse toimitustapaan. Tuote toimitetaan hyödyntäen yrityksen omaa kuljetuskapasiteettia tai muita alan yrittäjiä.

12. Laskutus + erääntyneiden laskujen seuraaminen ja toimenpiteet: Tuotteen valmistuksen ja toimituksen jälkeen tuote laskutetaan sovittujen maksuehtojen mukaisesti. Jos lasku erääntyy, ollaan yhteydessä asiakkaaseen ja selvitetään erääntymisen syy. Tarvittaessa lähetetään maksukehotus tai lisätään loppusummaan viivästyskorko.
13. Jälkimarkkinointi: Mahdolliset reklamaatio-tilanteet hoidetaan välittömästi ja neuvotellaan aina asiakkaan kanssa tilanteen ratkaisemiseksi. Jälkimarkkinointi toimenpiteisiin kuuluvat suora yhteydenpito asiakkaaseen joko puhelimitse, kirjeitse tai sähköpostilla. Lisäksi on hyvä huomioida asiakkaan mahdolliset tulevat tarpeet, joissa yritys voi palvella ja markkinoida näin muiden osastojen tarjoamia palveluita. Myös erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt kuuluvat jälkimarkkinointiin, jolloin saadaan asiakaspalaute mahdollisimman tuoreena yritykselle ja näin ollen asiakas tuotteen että hänen mielipiteitään arvostetaan ja että yritys on halukas kehittämään palveluitaan paremmaksi.

11 HENKILÖSTÖ

Kokonaisuutena Kevama Oy:n henkilöstö koostuu 126 työkuntoutujasta (Kuopion kaupungin ja Kevama Oy:n ostopalvelusopimuksen mukaisesti) ja 32 toimi - / eri ammattihenkilöistä. Henkilöstösuunnittelun osana Kevamalla on tehty henkilöstön eläköitymissuunnitelmaa. (Saramäki ym. 2012. 20)

11.1 Organisaation kehittäminen

Kuopion kaupungin ja Kevaman välisen puitesopimuksen seuranta toteuttaa Kuopion kaupungin työllistymisen yksikkö. Kuopion kaupungin ja Kevama Oy:n ostopalvelusopimuksessa on sovittu työkuntoutuspalveluiden vaikuttavuuden seurannan toteuttamisesta. Palvelujen laadullista ja määrällistä toteutumista arvioidaan seurantaryhmässä, joka kokoontuu Kuopion kaupungin työllistymisen yksikön toimesta 2 -3 kuukauden välein. Seurantakokouksessa analysoidaan työkuntoutuspalvelujen vaikuttavuutta yksityiskohtaisemmin ja tehdään tarvittaessa toiminnan painopisteiden suuntaamiseen muutoksia. (Saramäki ym. 2012.17.)

Seurantaryhmässä on työllistymisen yksikön edustajina: Pirjo Oksanen, työllistymispalvelujen päällikkö ja Virpi Noronen, työllistymispalvelujen asiantuntija.

Kevama Oy:n edustajina seurantaryhmässä ovat: Vesa Saramäki, toimitusjohtaja ja Sari Räsänen, kuntoutuspalvelujohtaja. (Saramäki ym. 2012. 17).

Palvelujen laadullista toteutumista, asiakaspalautetta ja palveluiden kehittämistä toteutetaan neljännesvuosittain kokoontuvassa sidosryhmätapaamisessa, jossa on Kevama Oy:n ja Kuopion kaupungin työllistymisen yksikön edustajien ohella mukana keskeisten asiakkaita lähettävien tahojen (Kuopion kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, ELY- keskus, TYP) nimäiset edustajat. (Saramäki ym. 2012. 17).

Kevama laatii kullekin vuodelle puitesopimuksen toteuttamista tarkoittavan esityksen toimintasuunnitelmaksi yhteistyössä Kuopion kaupungin kanssa. Kevama Oy:n hallitus käsittelee ja vahvistaa sekä toimintasuunnitelman että talousarvion kunakin vuonna marraskuun loppuun mennessä. (Saramäki ym. 2012. 17).

11.2 Hallitus

Hallituksen tehtävät on määritelty osakeyhtiölaissa. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (Osakeyhtiölaki luku 6 § 2 momentti 1). Kysymys on yleissäännöksestä, jonka perusteella hallituksen yleistöimivallan piiriin kuuluu yhtiön toiminnan organisointi, organisaation toiminnan järjestäminen ja valvonta sekä edustaminen ylimmän päätösvallan kuuluessa kuitenkin yhtiökokoukselle. Vaikka päätökset yhtiön juoksevista asioista kuuluvat toimitusjohtajan tehtäviin, hallitukselle kuuluu joka tapauksessa päättäminen yhtiön toiminnan kannalta laajakantoisista operatiivisista toimista. Hallituksen vastuulle kuuluu päättäminen sellaisista asioista, jotka ovat 1) yhtiön toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen epätavallisia ja laajakantoisia, 2) periaatteellisesti tärkeitä tai 3) koskevat toiminnan huomattavaa laajentamista tai supistamista.

Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet. Kevama Oy:n hallitukseen kuuluu 7 varsinaista jäsentä. (Saramäki & kumpp. 2012. 18).

11.3 Henkilöstön työhyvinvointi, koulutus ja kehittäminen

”Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa toimintoja, joita tarvitaan voimavarojen sääntelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen.” (Virtainlahti, S. 2008. 64.) Kevamalla henkilöstöä koulutetaan tarvittaessa ammattitaidon ylläpitämiseksi. Yrityksessä on joustava ja kannustava suhtautuminen koulutautumiseen ja sitä pidetään hyvin tärkeänä vaikuttajana yrityksen kehittymiseen. Henkilöstön ammattitaitoa ja koulutustasoa voidaan pitää myös yhtenä yrityksen kilpailuetuna.

Kevamalla toimii työhyvinvointitiimi Huvike, jonka tavoitteena on pitää toimihenkilöille järjestettävät kehittämispäivät 1-2 kertaa vuodessa, virkistysiltapäivät koko henkilöstölle keväällä ja syksyllä sekä perinteeksi muodostuneet joululounas ja kesälomalounas koko henkilöstölle vuosittain. Huvikkeen pääasiallisena tavoitteena on edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota ja sen myötä halua sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Lisäksi tavoitteena on järjestää tasaisin väliajoin työkykyä ja yhteishenkeä edistävää toimintaa.

Organisaation strateginen toiminta perustuu tavoitteiden asettamiseen. Yrityksen johdon tehtävänä on visioida siitä mihin tulevaisuudessa halutaan tähdätä. Vision on oltava selkeä

ja ymmärrettävä jotta henkilöstö voi toiminnallaan vaikuttaa vision toteutumiseen. Visio ohjaa henkilöstön toiminnan suuntaa ja motivaatiota. (Virtainlahti, S. 2008.61.)

Yksi tärkeä osa yrityksen strategiaa on henkilöstön osaaminen. Organisaation toiminta perustuu siihen osaamiseen mitä henkilöstöllä on. Strategiaa mietittäessä voidaan määritellä millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja miten olemassa olevia osaamisia kehitetään tavoitteiden mukaisiksi. (Virtainlahti, S. 2008. 63.) Kevamalla henkilöstön osaamista ja kehittymistä pyritään seuraamaan joka toinen vuosi käytävillä kehityskeskusteluilla lähiesimiesten kanssa. Vaikka yrityksen tavoitteet esitetään ja ”jalkautetaan” henkilöstölle visiosta yksilötasolle - tapaisesti, olisi hyvä pohtia voisiko strateginen toiminta toimia toisin päin yksilön osaamisesta ja tietämyksestä strategiaan. Usein organisaatioissa ei tiedetä tarkasti millaista osaamista ja tietämystä henkilöstössä piilee. Tunnistamalla työntekijöiden vahvuudet voidaan löytää uusia ajatuksia ja ideoita sekä toimintamalleja yrityksen toimintaan. (Virtainlahti, S. 2008.63.)

Yrityksen henkilöstössä oleva ”hiljainen tieto” on työntekijällä olevaa tietoa joka on kokemuksen kautta opittua ja toteutuu käytännössä ammattia harjoittamalla. Hiljaista tietoa on hankala saada näkyväksi ilman osaamisen kartoittamista. Kevamalla henkilöstön ammatillinen tietomäärä on karttunut vuosikymmenien työkokemuksen myötä. Tämä tietomäärä sisältää osan hiljaista tietoa, jota ei havaita helposti ellei sen havainnointiin keskitytä tarkasti. Hiljainen tieto tulee usein esiin esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä. Kun työvaiheet käydään läpi vaihe vaiheelta ja perehdyttäjä kertoo käytännössä kaiken mitä asiasta tietää sekä konkreettisesti näyttää miten työ tehdään, voidaan saada suuri määrä myös hiljaista tietoa esiin ja näkyväksi.

Kevaman henkilöstön johtamisstrategia konkretisoituu joka toinen vuosi tehtävän työterveyshuollon voimavarakyselyn myötä jonka perusteella henkilöstön voimavaroja mitataan. Viimeisimmän vuonna 2012 tehdyn kyselyn perusteella henkilöstön voimavarat ovat parantuneet kaikissa barometreissa selkeästi. Henkilöstön kehittämiseen olisi hyvä saada vielä lisää motivoivia ja työhön sitouttavia aineksia. Yrityksen tavoitteisiin sitouttaminen onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Henkilöstön osaamisen kartoittamisen ja niistä saatujen tietojen perusteella, olisi hyvä lähteä pohtimaan millaisena yrityksenä ja työpaikkana henkilöstö näkee Kevaman tulevaisuudessa ja millaista tieto-taitoa silloin tarvitaan. Onko tarvetta työtapojen tai yleisten toimintatapojen muutokseen, mitkä ovat ne Kevaman osa-alueet joihin kannattaa panostaa nyt, jotta Kevama näyttää tulevaisuudessakin siltä mihin tavoitteet on

asetettu. Näiden pohdintojen ja toimenpiteiden myötä henkilöstö sitoutuu paremmin yrityksen kehittämiseen ja samalla oman osaamisen havaitsemiseen ja kehittämiseen.

12 TALOUSSUUNNITELMA

12.1 Kevama Oy:n tilinpäätös ja tase vuonna 2011

Tuloslaskelma (ks. liite 3)

Vuonna 2011 liikevaihto suureni edellisvuoteen nähden 61609,04 €, ulkopuoliset palvelut pienenivät 7074,60€ ja henkilöstökulut olivat 53704,73 € suuremmat. Poistoja tehtiin 12739,68€ enemmän. Tulos korkojen, rahoituskulujen ja verojen jälkeen oli 17 351,75 € voittoa.

Tase (Ks. liite 3)

Kevaman taseessa pysyvien vastaavien osuus oli 128 803,53 € vaihtuvien vastaavien osuus 178980,23 €, rahat ja pankkisaamiset olivat 602 452,30 €. Oman pääoman osuus oli 547 483,02 € ja 498006,02 €. Vastaavaa ja vastattavaa yhteensä 1045 489,34 €.

12.2 Talouden seuranta

Talouden seuranta on kehitetty Kevamalla uuden taloushallinto-ohjelma Lemonsoftin avulla. Yrityksen taloudesta pitää huolen talouspäällikkö, joka hoitaa myös yrityksen palkkahallinnon. Tuoteryhmäpäällikkö yhdessä yksiköiden myyntipäällikköiden kanssa seuraa kuukausitasolla yrityksen taloustilanteen kehittymistä tulosajojen pohjalta sekä yksiköiden tulosta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä, joita käsitellään kuukausittain käytävässä markkinointipalaverissa. Markkinointipalaverissa käydään kuukausittain läpi myös sen hetkinen tilanne tuotannossa, tilauskanta ja voimassa olevat tarjoukset sekä toimenpiteet kaupan saamiseksi.

12.3 Budjetit

Kevamalla laaditaan vuosittain sekä yksikkökohtaiset budjetit että koko yrityksen budjetti. Budjetointi on yksiköiden myyntipäällikköiden vastuulla ja budjetit pääasiassa laaditaan edellisvuoden toiminnan perusteella. Budjettia seurataan tarkasti kuukausittain ja korjataan tarvittaessa.

Yksikkö	Vuosibudjetti
Puu- ja kalusteiden kunnostus	603 700,00 €
Kädentaitojen yksikkö	126 625,00 €
Painon yksikkö	517 500,00 €
Työpalveluiden yksikkö	225 872,00 €
Hallinto ja Työkuntoutuspalvelut	60 735,00 €
Yhteensä	1 534 432,00 €
Markkinointikulut	21 278,00 €

(Kuvio 4. Yksiköiden vuosibudjetit vuodelle 2013)

12.4 Talouden ennusteet

Vuoden 2011 tilinpäätöksen perusteella Kevaman toiminta oli voitollinen 17351,75€. Edellisvuoteen 2010 nähden tulos oli kuitenkin selvästi heikompi ja tuleva vuosi näiden lukujen pohjalta vaikutti yhtä heikolta. Kevaman tulokseen vaikuttavat selkeästi kaksi osa-aluetta; Kuopion kaupungin ja Kevaman välisen ostopalvelusopimuksen tuotot sekä tuotantoyksiköiden myynnin tuotot, näiden kahden osa-alueen suhde on karkeasti 70 % / 30 %. Kevama solmi vuonna 2011 uuden ostopalvelusopimuksen Kuopion kaupungin kanssa, joka on voimassa vuoteen 2014. Ostopalvelusopimus perustuu toimintapäiväkohtaiseen maksuun. Vuosien 2012- 2014 aikana Kevaman toiminta yhteiskunnan talouden tilanteen huomioiden on tarkan taloudenhallinnan varassa. Rahat ovat vähissä ja investointeihin ei ole varaa, puhumattakaan lisätyövoimasta. Ostopalvelusopimuksen sisältämät palvelut ja uusi palvelu kuntouttavasta työtoiminnasta mahdollistavat ainakin tämän ajanjakson aikana jonkinasteisen toimeentulon. Yksikkökohtaisesti eri toimialat pinnistelevät samalla tavoin heikossa taloustilanteessa, mutta uusia kilpailukeinoja ja tuotekehittelyä tehdään jatkuvasti. Nyt on viimein aika pohtia, mitä voitaisiin tehdä toisin ja millainen on Kevaman tulevaisuus.

13 RISKIEN ARVIOINTI

Riskin ottaminen on olennainen osa yritystoimintaa. Yrityksen riskit voidaan jaotella erilaisiin luokkiin ja toiminnan kannalta on hyvä että osa riskeistä voidaan vakuuttaa (vahinkoriskit). Yrityksen normaaliin toimintaan liittyy liikeriski joka voi olla esimerkiksi tuotto-odotusten pieneminen eli tappiollinen toiminta. (Kinkki & Isokangas 2002. 124).

Kevaman riskejä ovat:

- **Yhteistyökumppaneiden poistuminen markkinoilta talouden taantuman vuoksi**
 - Laajempi verkostoituminen yrittäjien kanssa eri toimialoilla, jotta yhteistyökuviot eivät ole liian haavoittuvaisia.
- **Yrityksen taloudellisten voimavarojen heikkeneminen eli rahoitusmahdollisuuksien loppuminen.**
 - Tämänhetkisten voimassa olevien sopimusten tavoitteiden saavuttaminen ja mahdollinen ylittäminen, jotta yrityksen toiminta luotettavaa ja laadukasta sekä tulosta tuottavaa.
- **Markkinatilanteen muuttuminen eri toimialoilla**
 - Kevaman yksiköiden toiminnan kehittäminen ja suurimpien yksiköiden tulostavoitteiden tarkempi seuranta sekä suunnitelmat toiminnan vahvistamiseksi niin ettei tietyn toimialan heikompi markkinatilanne vaikuta liikaa yrityksen taloustilanteeseen.
- **Henkilöstön tapaturmat, sairastuminen.**
 - Yrityksen jokaisessa yksikössä on tehty vaarojen arviointi, jossa on kartoitettu kaikki yksikön eri toiminnot ja mahdolliset vaaratilanteet työpaikalla. Lisäksi yksiköissä on tehty vaaratilanteiden ehkäisemiseksi kemikaalien riskien arviointi sekä käytössä olevien koneiden riskinarvioinnit.
 - Yrityksessä pidetään yllä pelastussuunnitelmaa sekä EA-koulutuksia.
 - Yrityksellä on voimassa kaikki pakolliset lakisääteiset sosiaalivakuutukset ja henkilöstön tapaturmavakuutus.
- **Yrityksen aineelliset vahingot**
 - Yrityksen kiinteistö on vakuutettu tulipalon tai muun kiinteistöä kohdanneen vahingon sattuessa.

14 POHDINTA

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen jo pitkään toiminnassa olevalle yritykselle on ollut haasteellinen monessakin suhteessa. Alussa tavoitteena oli Kevama Oy:n liiketoimintakokonaisuuden hahmottaminen ja esittäminen liiketoimintasuunnitelmassa. Tavoitteeksi asetettiin myös se, että suunnitelma tulisi työvälineeksi yrityksen käyttöön. Tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma siten että se antaa monipuolisesti tietoa yrityksestä ja palvelee yhteistyökumppaneita, asiakkaita ja omistajaa sekä henkilöstöä. Kevama Oy:n liiketoimintaa on käsitelty laajemmin markkinoinnin ja palveluiden näkökulmasta ja viitekehysten mukaisesti pohdittu näiden osa-alueiden kehittämistä.

Opinnäytetyössä on käytetty teoretista tietoa liiketoimintasuunnitelman perus osa-alueiden suunnittelussa. Lisäksi olen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän havainnointitekniikkaa käyttäen ja sen pohjalta saatujen kokemusten sekä tiedon avulla tehnyt erilaisia johtopäätelmiä sekä kehittämisajatuksia kaikista yrityksen osa-alueista. Havainnointitekniikka yhdistettynä yrityksestä saatuun suulliseen ja kirjoitettuun tietoon on mahdollistanut liiketoimintasuunnitelman laatimisen ajanmukaiseksi. Olen havainnoinut henkilöstön ajatuksia päivittäisessä työssä ja hyödyntänyt hyvin paljon myös kokemusperäistä työn kautta opittua tietoa yrityksestä tätä liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani. Pohjana päivitettyssä liiketoimintasuunnitelmassa on ollut aiemmin laadittu yrityksen toimintasuunnitelma.

14.1 Johtopäätökset

Kevama Oy:n liiketoiminta on erittäin monisäikeinen ja haastava kokonaisuus. Yrityksen toiminta sisältää kaksi osa-aluetta: työkuntoutuspalvelut ja tuotannon palvelut. Nämä kaksi osa-aluetta ovat vahvasti nivoutuneet yhteen, sillä yrityksen toiminta ja palvelut on suunniteltu siten, että yritys tarjoaa työkuntoutuspalveluita tuotannollisen työn avulla. Kumpikin osa-alue on riippuvainen toisestaan. Liiketoimintaprosessit ovat kuitenkin erilaiset vaikka tavoitteena kummassakin ovat taloudellinen kannattavuus.

Kevama Oy:n kannattavuuteen vaikuttavat monipuoliset palvelut joita yritys tarjoaa. Työkuntoutuspalvelut ovat tuotteistettuja, kuten tuotannollisten yksöiden valmistamat tuotteet. Tuotteilla ja palveluilla on hyvin paljon erilaisia asiakkaita ja tämä vaatii Kevamalta tulevaisuu-

nessa tarkempaa suunnittelua, jotta markkinointia saadaan kohdennettua oikeille kohderyhmille sekä työkuntoutuspalveluiden että tuotannon kohdalla.

Kevama Oy ponnistelee heikon talouden kanssa tänä päivänä ja sama tilanne on muillakin tuotannollisilla työkeskuksilla ympäri Suomea. Yhteiskunnallinen taantuma vaikuttaa työkeskuksiin usealla tavalla. Tukea kunnilta tulee vähemmän ja työkuntoutuspalveluita tarvitsevia ihmisiä on enemmän. Tämän ristiriitaisen tilanteen keskellä on pyrittävä kehittämään toimintaa siten, että osakeyhtiömuotoinen, tuotannollinen työkeskus pystyy jatkamaan ja vahvistamaan toimintaansa taantumasta yli.

Kehittämistarpeita Kevamalla on paljon. Asiakkuuksien hallintaan tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa. Toiminnan suunnittelun kannalta on oleellista tietää millaisia Kevaman asiakkaat ovat, mitä ja miten he ostavat tuotteita tai palveluita Kevamalta. Markkinoinnin suunnittelu pitemmällä tähtäimellä palvelee yritystä taloudellisesti tarkempien markkinointitoimenpiteiden ja linjauksien myötä, mutta auttaa samalla toimintojen selkeyttämisessä, joihin on tarvetta koko yrityksessä. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja hiljaisen tiedon esiin saaminen on Kevamalle myös tärkeää.

Lopuksi Kevaman toimintaan ja talouteen liittyvät riskit olisi oleellista hahmottaa ja tuoda yrityksen sisäiseen keskusteluun sekä samalla pohtia millaisilla toimenpiteillä riskien toteutuminen estetään.

Päivitetty liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään toiminnan peruselementit ja antaa monipuolisen kuvan Kevama Oy:stä. Se toimii hyvänä kokonaistoimintojen esittelynä yrityksestä ja antaa pohjaa erilaisten päätösten tekoon. Suunnitelmaa on mahdollista ja tarkoitus muokata edelleen toiminnan tarpeiden mukaan esimerkiksi muutaman vuoden välein.

Opinnäytetyöprosessi on antanut minulle sen mitä tavoittelinkin. Kevama Oy:n liiketoiminta on niin monipuolinen aihe, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen on vaatinut käymään tarkasti läpi jokaisen suunnitelmaan kuuluvan osa-alueen. Yrityksen henkilöstöön kuuluvana, uskon että olen tämän prosessin aikana ”mennyt vielä enemmän sisälle yritykseen” ja oppinut ymmärtämään asioita eri näkökulmista ja samalla saaden arvokasta tietoa tulevaisuuteen omalla työurallani.

15 LÄHTEET

Bergström, S. Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Elkelä, K. 2012. Markkinoinnin kanavapreferenssit kuluttajilla. Unigrafia Oy. Helsinki

Finlex. 2013. Sosiaalihuoltolaki 17.9.2082/710, § 17, § 27d.[Viitattu 10.5.2013] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>

Finlex. 2013. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, luku 6 § 2 momentti 1. [Viitattu 10.5.2013] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Osakeyhti%C3%B6laki#L6P2>

Finlex. 2013. Laki Kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189, § 2.[Viitattu 10.5.2013] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20kuntouttavasta%20ty%C3%B6toiminnasta>

Hätinen, P. Kuhmonen, J. Rönkkö, J. Turpeinen, T. Nyysönen, P. Alastalo, E. Riekkinen. M. Vesterinen, S. Puu- ja kalusteiden kunnostuksen toimintasuunnitelma 2012. Kuopio.

Janatuinen, A. Metsäteollisuuden tietopalvelu. Puusepänteollisuus Suomessa. [Viitattu 16.4.2013]

Saatavissa: <http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/puusepanteollisuus/Sivut/default.aspx>

Kevama Oy. 2006. Kevaman historian pääkohdat.

Kinkki, S. Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. WSOY Pro Oy.

Koski, T. Virtanen, M. 2005. Tulos Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava Keuruu.

Kujanpää, J. 2009. Tuotannollisten työkeskusten kehittämishaasteet. Vates- säätiö. Savion Kirjapaino Oy, Kerava.

Lojander, T. Suonpää, J. 2004. Firma Käytännön yritystoiminta. Otava. Keuruu.

Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Gummerus kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Saramäki, V. 2013. Toimintakertomus 2012 Kevama Oy.

Saramäki, V. Korhonen, A. Räsänen, S. Silvennoinen, S. 2012. Kevama Oy:n toimintasuunnitelma 2013. Kuopio: Kevama Oy.

Tavoitteiden seuranta ja asettamista. 2013. www.kookas.fi. [luettu 12.2.2013] saatavissa: <http://www.kookas.fi/articles/read/7196>

Tekstiili- ja vaateusteollisuus ry. Toimiala. [Viitattu 6.5.2013] Saatavissa: <http://www.finatex.fi/index.php?mid=3&pid=117>

Teollisuusalojen ammattiliitto. Graafisen alan ammattiliitot: toimialan kriisi kurittaa palkansaa-
jia. [Viitattu 16.4.2013] Saatavissa: <http://www.teamliitto.fi/?x32730=4431924>

Vates- säätiö. Sosiaalisen työllistymisen toimiala. [Viitattu 5.2.2013] Saatavissa: <http://www.vates.fi/Sosiaalisentyollistamistoimiala>

Vates- säätiö. Toimialan yksiköt. [Viitattu 5.2.2013] Saatavissa: <http://www.vates.fi/service.cntum?pagelid=118420>

Vilkkä, H. 2005 Tutki ja kehitä. Otava. Keuruu

Liite 1

Sosiaalihuoltolaki 17§ ja 27 d§

Sosiaalihuoltolain mukaan kunnan on huolehdittava vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan ja vammaisten henkilöiden työtoiminnan järjestämisestä. Kunnan on myös huolehdittava vammaisuuden perusteella järjestettävien palvelujen ja tukitoimien sekä päihdyttävien aineiden väärinkäyttäjien huoltoon kuuluvien palveluiden ja kuntouttavasta työtoiminnasta annetussa laissa säädetyistä tehtävistä sen mukaan kuin niistä lisäksi erikseen säädetään. (Sosiaalihuoltolaki 17§)

Vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevalla toiminnalla tarkoitetaan erityisien työhön sijoittumista edistävien kuntoutus- ja muiden tukitoimien järjestämistä. Vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevaa toimintaa järjestetään henkilöille, joilla vamman tai sairauden tai muun vastaavan syyn johdosta on pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista ja jotka tarvitsevat työhallinnon palvelujen ja toimenpiteiden lisäksi tukitoimia työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. (Sosiaalihuoltolaki 27d§)

Hallitus

Niina Hakokivi (pj.), Kari Luotomäki (vpj.), Jyrki Toivanen, Riina Särkilahti, Elise Rissanen, Tarja Lång, Ari Asikainen

Toimitusjohtaja

Vesa Saramäki

Hallinto, kuntoutuspalvelujen koordinointi**Myyntin ja tuotannon koordinointi, projektit, tietoliikenneyhteydet**

– Arto Korhonen, tuoteryhmäpäällikkö

Myynti, markkinointi ja tuotekehitys

- Pentti Nyysönen, myyntipäällikkö
- Pekka Hätinä, myyntipäällikkö
- Marja Rönkkö, myyntipäällikkö
- Marjut Weeman, myyntipäällikkö

Toimisto laskutus, palkanlaskenta, kassa, reskontra, infopiste

- Eija Rautiainen, toimistonhoitaja
- Liisa Tuovinen, taluspäällikkö

Kuntoutuspalvelut

- Sari Räsänen, kuntoutuspalvelujohtaja
- Saara Silvennoinen, palveluohjaaja
- Tarja Selkimäki, palveluohjaaja
- Suvi Väänänen, palveluohjaaja
- Eeva Koivisto, työhönvalmentaja

TYÖKUNTOUTUSPALVELUIDEN PALVELUYKSIKÖT**Puu – ja kalustekunnostuksen yksikkö**

Pekka Hätinä, myyntipäällikkö
uustuotanto

- Jarmo Kuhmonen, vast. työvalmentaja
- Juha Rönkkö, työvalmentaja
- Tapio Turpeinen, erikoispuuseppä
- Pentti Nyysönen, myyntipäällikkö, kalustekunnostus
- Eila Alastalo, vastaava työvalmentaja
- Suvi Vesterinen, työvalmentaja
- Martti Riekkinen, työvalmentaja
- Työkuntoutajat

Kädentaitojen yksikkö

- Marja Rönkkö, myyntipäällikkö
- Ulla Räsänen, työnjohtaja
- Eija Launonen, työvalmentaja
 - Anne Hoffrén, vast. työvalmentaja, lasi - ja keramiikka
- Eila Happonen, työvalmentaja
- Työkuntoutajat

Painon yksikkö

Marjut Weeman, myyntipäällikkö
kirjapaino

- Timo Virranta, työvalmentaja
- Risto Vilokki, työvalmentaja
- Auli Partanen, painopinnan valmistus
 - Maarit Jäntti, työnjohtaja, seripaino
- Reetta Pesonen, työvalmentaja
- Työkuntoutajat

Työpalvelujen yksikkö

- Paavo Heikkinen, vast.työvalmentaja ulkotyöt
- Markku Koivisto, työvalmentaja
- Raija Korhonen, vast. työvalmentaja (virkavapaalla 1.1.–31.5.2013)
puhtaanapito
 - Henna Ansamaa, vast. työvalmentaja (1.1.–31.5.2013)
puhtaanapito
- Maija Mourujärvi, työvalmentaja
- Terttu Jääskeläinen, työvalmentajaruokalapalvelut
- Työkuntoutajat

KEVAMA OY

TASEKIRJA 31.12.2011

KEVAMA OY
PL 185
70101 KUOPIO
Kotipaikka
Y-tunnus 0282967-2

Tilinpäätös tilikaudelta 01.01.2011 - 31.12.2011

	Sivu No
Tase	1.1 - 2
Tuloslaskelma	2.1 - 1
Rahoituslaskelma	
Liitetiedot	3.1 - 4
Toimintakertomus	4.1 - 3
Allekirjoitukset ja tilinpäätösmerkintä	5.1 - 2

Tasekirja on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä.

Tilikauden tositeaineisto on säilytettävä vähintään 6 vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana tilikausi on päättynyt.

Tilinpäätöksen laati:
PRETAX KUOPIO OY
PL 76 (Suokatu 23)
70101 KUOPIO

PL 185
70101 KUOPIO
Y-tunnus 0282967-2

Rahayksikkö EURO	31.12.2011	31.12.2010
V A S T A A V A A		
PYSYVÄT VASTAAVAT		
Aineettomat hyödykkeet		
Muut pitkävaikutteiset menot	7 785,33	0,00
	<u>7 785,33</u>	<u>0,00</u>
Aineelliset hyödykkeet		
Koneet ja kalusto	121 018,20	94 477,16
	<u>121 018,20</u>	<u>94 477,16</u>
Sijoitukset		
Muut osakkeet ja osuudet	0,00	393 794,97
	<u>0,00</u>	<u>393 794,97</u>
	128 803,53	488 272,13
VAIHTUVAT VASTAAVAT		
Vaihto-omaisuus		
Aineet ja tarvikkeet	108 469,26	109 726,50
Keskeneräiset tuotteet	13 390,38	20 159,03
Valmiit tuotteet/Tavarat	13 393,64	19 271,19
	<u>135 253,28</u>	<u>149 156,72</u>
Saamiset		
Lyhytaikaiset		
Myyntisaamiset	103 202,90	142 350,46
Muut saamiset	26 659,93	12 844,19
Siirtosaamiset	49 117,40	23 127,83
	<u>178 980,23</u>	<u>178 322,48</u>
Rahat ja pankkisaamiset	602 452,30	208 961,02
	916 685,81	536 440,22
VASTAAVAA YHTEENSÄ	1 045 489,34	1 024 712,35

PL 185
70101 KUOPIO
Y-tunnus 0282967-2

Rahayksikkö EURO 31.12.2011 31.12.2010

V A S T A T T A V A A**OMA PÄÄOMA**

Osakepääoma

Osakepääoma

98 700,00 98 700,00

98 700,00 98 700,00

Ylikurssirahasto

117 785,51 117 785,51

Edellisten tilikausien voitto (tappio)

313 645,76 243 677,05

Tilikauden voitto (tappio)

17 351,75 69 968,71

547 483,02 530 131,27

VIERAS PÄÄOMA

Lyhytaikainen

Ostovelat

106 483,37 68 532,58

Muut velat

37 870,78 53 510,70

Siirtovelat

353 652,17 372 537,80

498 006,32 494 581,08

498 006,32 494 581,08

VASTATTAVAA YHTEENSÄ

1 045 489,34 1 024 712,35

PL 185
70101 KUOPIO
Y-tunnus 0282967-2

	01.01.2011 - 31.12.2011	01.01.2010 - 31.12.2010
Rahayksikkö EURO		
LIKEVAIHTO	2 946 646,00	2 885 036,96
Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen lisäys (+) tai vähennys (-)	-12 646,20	2 497,73
Valmistus omaan käyttöön (+)	0,00	16 220,15
Liiketoiminnan muut tuotot	110 496,30	116 537,26
Materiaalit ja palvelut		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
Ostot tilikauden aikana	-490 495,94	-471 232,69
Varastojen lisäys / vähennys	-1 257,24	206,04
Ulkopuoliset palvelut	-52 845,42	-80 646,55
	-544 598,60	-551 673,20
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-1 518 879,37	-1 477 913,70
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-261 539,81	-250 079,22
Muut henkilösivukulut	-71 013,31	-69 734,84
	-1 851 432,49	-1 797 727,76
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-44 232,07	-31 492,39
	-44 232,07	-31 492,39
Liiketoiminnan muut kulut	-593 354,66	-555 637,06
LIKEVOITTO (-TAPPIO)	10 878,28	83 761,69
Rahoitustuotot ja -kulut		
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista		
Muilta	6 269,74	0,00
Muut korko- ja rahoitustuotot		
Muilta	6 681,46	1 384,05
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	-388,98	-607,26
	12 562,22	776,79
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	23 440,50	84 538,48
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS- SIIRTOJA JA VEROJA	23 440,50	84 538,48
Tuloverot		
Tilikauden verot	-6 088,75	-14 569,77
	-6 088,75	-14 569,77
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	17 351,75	69 968,71

KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 LIITETIEDOT

TILINPÄÄTÖKSEN LAATIMISTA KOSKEVAT LIITETIEDOT

Arvostus- ja jaksotusperiaatteet sekä -menetelmät

Pysyvien vastaavien arvostaminen

Aineelliset ja aineettomat hyödykkeet on arvostettu välittömiin hankintamenoihinsa, joista on vähennetty kertyneet suunnitelman mukaiset poistot.

Suunnitelman mukaisten poistojen perusteet ja niiden muutokset

Hyödykeryhmä	Arvioitu pitoaika vuotta	Poisto prosentti	Poisto menetelmä
Atk-ohjelma	3		tasapoisto
Koneet ja kalusto		25 %	menojäännöspoisto

Vaihto-omaisuuden arvostaminen

Vaihto-omaisuus on arvostettu välittömään hankintamenoonsa tai tätä alempaan todennäköiseen luovutushintaansa.

Eläkkeiden kirjaaminen

Yhtiön henkilökunnan eläketurva on hoidettu ulkopuolisissa eläkevakuutusyhtiöissä. Eläkemenot kirjataan kuluksi kertymisvuonna. Lisäeläkkeiden maksuvelvoite on kirjattu kuluksi täysimääräisesti.

Oikaisut edellisen tilikauden tietoihin

Osastojen sisäinen myynti ja sisäiset ostot, 32.369,43 €, on eliminoitu vuoden 2011 tilinpäätöksessä. Edellisen tilikauden vertailutietoja sisäisten myyntien ja ostojen osalta, 39.848,15 €, ei ole muutettu.

Edellisen tilikauden tietojen vertailukelpoisuus

Yhtiön 2010 lopussa omistamat rahastosijoitukset on realisoitu vuoden 2011 aikana. Realisoinnissa syntynyt voitto, 6.269,74 euroa, on esitetty tuloslaskelman ryhmässä tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista.

KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 LIITETIEDOT

TULOSLASKELMAN LIITETIEDOT

Liiketoiminnan muut tuotot

	31.12.2011	31.12.2010
Käyttöomaisuuden myyntivoitot 23 %	4 322,13	0,00
Palkkatuet	97 839,30	72 040,77
Saadut oppisopimuskorvaukset	7 530,00	6 770,00
Matalapalkkatuki	0,00	13 496,03
Valmistus omaan käyttö aineeton alv 23 %	0,00	23 628,00
Muut liiketoiminnan tuotot alv 23 %	804,87	602,46
	<u>110 496,30</u>	<u>116 537,26</u>

Materiaalit ja palvelut

	31.12.2011	31.12.2010
Ostot tilikauden aikana	490 495,94	471 232,69
Varaston muutos	1 257,24	-206,04
Yhteensä	<u>491 753,18</u>	<u>471 026,65</u>
Ulkopuolisilta ostetut palvelut	<u>52 845,42</u>	<u>80 646,55</u>
Yhteensä	<u>544 598,60</u>	<u>551 673,20</u>

Henkilöstön lukumäärä

	31.12.2011	31.12.2010
Tilikauden aikana yhtiössä työskenteli työsuhteessa keskimäärin	<u>69</u>	<u>69</u>
Henkilöstön määrä yhteensä	<u>69</u>	<u>69</u>

Henkilöstökulut

	31.12.2011	31.12.2010
Tilikauden palkat ja palkkiot	1 518 879,37	1 477 913,70
Eläkekulut	261 539,81	250 079,22
Henkilösivukulut	71 013,31	69 734,84
Henkilöstökulut yhteensä	<u>1 851 432,49</u>	<u>1 797 727,76</u>

Rahoitustuotot ja -kulut

	31.12.2011	31.12.2010
Rahoitustuotot	6 269,74	0,00
Korko- ja muut rahoitustuotot	6 681,46	1 384,05
Korko- ja muut rahoituskulut	-388,98	-607,26
	<u>12 562,22</u>	<u>776,79</u>

KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 LIITETIEDOT

TASEEN LIITETIEDOT

Pysyvät vastaavat

Omistukset muissa yhtymistä

Kevama Oy on Luottokunnan jäsen, osuustodistuksen n:o 7572852.

Siirtosaamisiin sisältyvät olennaiset erät

	31.12.2011	31.12.2010
Laskettu tyel-palautus	13 386,60	12 540,82
Laskettu muiden pakollisten vakuutusten palautus	6 270,73	4 322,89
Menoennakot	0,00	1 062,82
Jaksotussaamiset	1 945,24	2 398,33
Muut siirtosaamiset	27 514,83	2 802,97
	<u>49 117,40</u>	<u>23 127,83</u>

TASEEN VASTATTAVIA KOSKEVAT LIITETIEDOT

Oma pääoma

	31.12.2011	31.12.2010
Osakepääoma tilikauden alussa	98 700,00	98 700,00
Osakepääoma tilikauden lopussa	98 700,00	98 700,00
Ylikurssirahasto tilikauden alussa	117 785,51	117 785,51
Ylikurssirahasto tilikauden lopussa	117 785,51	117 785,51
Sidottu oma pääoma yhteensä tilik. lopussa	<u>216 485,51</u>	<u>216 485,51</u>
Edellisten tilikauden voitto/tappio tk:n alussa	243 677,05	272 291,26
Ed. tilikauden voitto/tappio siirto	69 968,71	-28 614,21
Edellisten tk:n voitto/tappio tk:n lopussa	313 645,76	243 677,05
Tilikauden voitto/tappio	17 351,75	69 968,71
Vapaa oma pääoma yhteensä tilikauden lopussa	<u>330 997,51</u>	<u>313 645,76</u>
Oma pääoma yhteensä	<u>547 483,02</u>	<u>530 131,27</u>

Laskelma jakokelpoisista varoista omassa pääomassa

	31.12.2011	31.12.2010
Edellisten tilikausien voitto	313 645,76	243 677,05
Tilikauden tulos (voitto+/tappio-)	+	69 968,71
Voitonjakokelpoiset varat yhteensä	<u>= 330 997,51</u>	<u>313 645,76</u>

KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 LIITETIEDOT**Siirtovelkoihin sisältyvät olennaiset erät**

	31.12.2011	31.12.2010
Matkalaskuvelat	1 348,84	2 157,59
Palkkamenot	0,00	12 215,05
Lomapalkkavelat	200 872,63	206 725,43
Lomapalkkavelan henkilösivukuluvelka	53 988,06	54 518,82
Eläkevakuutusvelka/siirtyneet työntekijät	57 574,92	75 386,40
Laskennallinen sos.vakuutusvelka	26 442,64	162,23
Tuloverot	0,00	14 569,77
Muut siirtovelat	13 425,08	6 802,51
	<u>353 652,17</u>	<u>372 537,80</u>

Konsernitiedot

Yhtiön emoyhtiö on Kuopion kaupunki, joka omistaa yhtiön koko osakekannan.

Konsernitilinpäätös on saatavissa osoitteessa:

Kuopion kaupunki

PL 228

70101 KUOPIO

Y-tunnus 0282967-2

TOIMINTAKERTOMUS VUODELTA 2011

Liiketoiminnan kulku ja operatiivisen toiminnan olennaiset asiat yrityksessä tilikauden aikana

Kevama Oy on osakeyhtiömuotoinen työ kuntoutuspalveluiden tuottaja, jonka toiminnan perustana on yritysmuotoinen ammatillinen ja sosiaalinen työ kuntoutus. Työ kuntoutuksen tavoitteena on tarjota osatyökykyisille ja vaikeasti työllistyville henkilöille tarvittavaa elämänhallintaa sekä mielekästä omien kykyjen mukaista ohjattua, tuottavaa työtä ja antaa henkilöille valmiuksia edetä avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen. Tämä toteutetaan tarjoamalla työ kuntoutujille työ tilaisuuksia eri työ kuntoutuksen palveluyksiköissä: puu- ja kalustekunnostuksen yksikkö (puu, kalustekunnostus, verhoamo, maalaamo), kädentaitojen yksikkö (lasi, keramiikka, vaatetus, tekstiili), painon yksikkö (kirjapaino, seripaino) ja työ palvelujen yksikkö (ulkotyöt, puhtaanapito, ruokala). Työ kuntoutus tapahtuu oikeaa, tuotannollisesti kannattavaa työtä tekemällä. Palveluyksiköt valmistavat erilaisia tuotteita normaaleille markkinoille tai toimivat tuotantoyhteistyössä ulkopuolisten yritysten kanssa. Lisäksi Kevama Oy vuokraa henkilöstöä ja toimitiloja AmaveK ry:lle. AmaveK ry on Kevama Oy:n rinnalle perustettu yhdistys, jonka perustajajäseniä ovat Kevama Oy, Kuopion kaupunki ja Savon Koulutus kuntayhtymä. AmaveK ry:n perustehtävänä on järjestää kuntouttavaa työtoimintaa.

Kaikki toiminnot on sijoitettu KSH Kiinteistö Oy:ltä vuokrattuun kiinteistöön joka sijaitsee Itkonniemenkatu 65:ssä. Toimitiloja on käytettävissä kaikkiaan noin 2700 m². Kevama Oy toimii itsenäisenä osakeyhtiönä osana Kuopion kaupunki-konsernia.

Kevama Oy:n ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa Kuopion kaupungille (toissijaisesti seudullisesti) sosiaalihuollosta annetun lain 27d §:ssä tarkoitettujen vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan palveluja. Tätä toimintaa varten on solmittu Kuopion kaupungin ja Kevama Oy:n välille puitesopimus kuntouttavien ja valmentavien palvelujen tuottamisesta. Kevama Oy:n ja Kuopion kaupungin kesken on allekirjoitettu uusi puitesopimus ajalle 01.10.2011-31.12.2014.

Liiketoiminnot sujuivat vuonna 2011 budjetoidun suunnitelman mukaisesti. Todettava on, että alkuvuosi 2011 oli vielä suhteellisen vaikeaa johtuen heikosta tilauskannastamme. Teimme Kevamalla alkuvuoden 2011 aikana talouden korjausliikkeitä, kuten emme palkanneet määräaikaisiin työsuhteisiin henkilökuntaa sekä teimme useita markkinoinnin täsmäiskuja. Näillä toimilla saimme tarjoustilannetta kohennettua ja tilauskantaa parannettua, mikä alkoi vaikuttaa taloudellisen tuloksen parantumiseen. Näillä toimenpiteillä ja henkilöstön sitoutumisella "tarkan Euron" budjettiin saimme tilikauden tuloksen ylijäämäiseksi 17 351,75:-€.

Ostopalvelusopimuksen mukaiset määrälliset ja laadulliset velvoitteet täyttyivät Kevaman ja Kuopion kaupungin välisen tilaaja-tuottaja -sopimuksen mukaisesti.

Toimintasuunnitelman mukaisia työ kuntoutusosastoja on ylläpidetty suunnitellussa laajuudessaan koko toimintavuoden ajan. Kevamalle on toimintavuonna 2011 ohjattu sovittujen kanavien kautta (=lähettävät tahot) kuntoutujia siten, että ostopalvelusopimuksessa määritellyt kokonaistavoitteet ovat täytetty. Viime kädessä

Kuopion kaupunki vastaa asiakkaiden ohjautumisesta Kevaman työkuntoutuspalveluihin. Työkuntoutuspalveluiden vaikuttavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että vuosi 2011 oli onnistunut. Kevamalla työkuntoutujien kokonaismäärä vuonna 2011 oli 413 henkilöä.

Avoimille työmarkkinoille tai opiskeluun suuntaavista työkuntoutuspalveluista uloskirjautui 204 henkilöä ja heistä työsuhteeseen siirtyi 47 henkilöä ja opiskelemaan / työ- ja elinkeinohallinnon kurssille lähti 39 henkilöä. Töihin tai opiskelemaan lähtevien prosentuaalinen osuus on yhteenlaskettuna 42 %.

Osakkeet

Kevama Oy:llä on osakkeita 5875 kpl, osakkeen nimellisarvo 16,80:- €. Osakepääoma on 98 700,00:- €. Koko osakepääoman omistaa Kuopion kaupunki 31.12.2011.

Yhtiön palveluksessa olleiden henkilöiden keskimääräinen luku tilikauden kuluessa
Palkkasuhteessa yhtiön palveluksessa on ollut tilikauden aikana keskimäärin 69 henkilöä.

Tilikauden aikana maksetut palkat ja palkkiot

Tilikauden aikana on maksettu palkkoja ja palkkioita 1 550 726,20:- €. Luontaisetuina on maksettu 1 871,70:- €.

Yhtiön johto ja tilintarkastajat

Kevama Oy:n hallituksen jäseninä ovat: Ari Asikainen, Nina Hakokivi (pj.), Luotomäki Kari (varapj.), Lång Tarja, Rissanen Elise, Särkilahti Riina, Toivanen Jyrki.

Toimitusjohtaja: Vesa Saramäki.

Yhtiön tilintarkastajana on KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy Ab, päävastuullisena tilintarkastajana on Paula Hellén-Toivanen, JHTT.

Yhtiökokous ja hallituksen kokoukset

Varsinainen yhtiökokous pidettiin 21.04.2011.
Hallitus kokoontui 5 kertaa (käsitelty yht.55 §:ää).

Muut merkittävät asiat toimintavuoden 2011 aikana

Toimintaa on kehitetty ja edelleen kehitetään Kuopion kaupungin ja Kevama Oy:n välisessä tilaaja-tuottaja -sopimuksessa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Merkittävänä asiana vuonna 2011 oli ostopalvelusopimuksen päätyminen Kuopion kaupungin kanssa. Neuvottelimme ja allekirjoitimme uuden puitesopimuksen Kuopion kaupungin kanssa 01.10.2011-31.12.2014 väliseksi ajaksi. Uudessa puitesopimuksessa maksatus perustuu työkuntoutujien toimintapäiväkohtaiseen laskutukseen, jossa otetaan huomioon toteutuneet läsnäolopäivät ja ohjaus.

Toinen merkittävä asia oli AmaveK ry:n perustaminen Kevama Oy:n rinnalle. Kuopion kaupungilla on tarve lisätä kuntouttavan työtoiminnan asiakaspaikkoja Kuopiossa. Laki

Kuntouttavasta työtoiminnasta estää kuntouttavan työtoiminnan järjestämisen osakeyhtiössä, joten selvitimme mahdollisuutta perustaa rekisteröity yhdistys. Perustimme AmaveK ry:n 27.10.2011 (=perustamiskokous). AmaveK ry on itsenäinen yhdistys, jonka perustajajäseniä ovat Kuopion kaupunki, Kevama Oy ja Savon Koulutuskuntayhtymä. AmaveK ry ja Kevama Oy ovat solmineet puitesopimuksen keskenään, minkä perusteella AmaveK ry vuokraa Kevama Oy:ltä henkilöstön, toimitilat, laitteet ym.operatiiviseen toimintaan tarvittavat välineet.

Hallituksen esitys toimenpiteiksi tilikauden tuloksen suhteen

Kevama Oy:n hallitus esittää yhtiökokoukselle, että tilikauden voitto + 17 351,75:-€ siirretään voittovarojen tilille, eikä osinkoa jaeta.

Arvio liiketoiminnan kehityksestä alkaneella uudella tilikaudella

Liiketoiminnassa vuonna 2012 noudatetaan edelleen tarkan Euron budjettia kaikessa toiminnassa ja edetään laaditun budjetin sekä voimassaolevan toimintasuunnitelman mukaisesti. Operatiivisessa toiminnassa Kevama Oy:ssa on meneillään haastava vuosi uuden puitesopimuksen (Kuopion kaupunki / Kevama Oy) vuoksi. Haasteita tuo myös AmaveK ry:n toiminta Kevama Oy:n rinnalla. Lähtökohtana on, että nyt on oltava hereillä koko ajan ja reagoimme tarvittaessa vallitsevien haasteiden mukaisesti. Uskon, että tällä konseptilla tulemme tekemään hyvän tuloksen myös vuonna 2012.

KEVAMA OY

HALLITUS

**KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 ALLEKIRJOITUKSET**

PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUKSET

Kuopiossa _____ 2012

Vesa Saramäki, toimitusjohtaja

Nina Hakokivi, hallituksen puheenjohtaja

Ari Asikainen

Jyrki Toivanen

Kari Luotomäki

Elise Rissanen

Tarja Lång

Riina Särkilähti

TILINPÄÄTÖSMERKINTÄ

Suoritetusta tilintarkastuksesta on tänään annettu kertomus.

Päiväys ja allekirjoitukset

_____ 2012

KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy

Paula Hellén-Toivanen, JHTT

KEVAMA OY
TILINPÄÄTÖKSEN 31.12.2011 ALLEKIRJOITUKSET

Luettelo kirjanpitoKirjoista, tositelajeista sekä säilytystavoista:

Päiväkirja		atk-listana
Pääkirja		atk-listana
Myyntireskontra		atk-listana:llä
Ostoreskontra		atk-listana
Palkkakirjanpito		atk-listana
Tasekirja		Erikseen sidottuna
Tase-erittelyt		Erikseen sidottuna
	Tositelaji	Säilytystapa
Kassatositteet	01 ja 02	Paperitositteina
Pankkitositteet OP	50	Paperitositteina
Myyntitositteet	91	Paperitositteina
Ostotositteet	93	Paperitositteina
Palkkakirjaukset	95	Paperitositteina
Muistiotositteet	90	Paperitositteina
Vyörytykset, jyvitykset sis.sierrot	98	Paperitositteina
Arvonlisäverotositteet	99	Paperitositteina