

Toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi

JaloteräsStudio

Ulla Annanpalo

Tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Suuntautumisvaihtoehto: kone
Insinööri (AMK)

KEMI 2012

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä:	Ulla Annanpalo
Opinnäytetyön nimi:	Toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi
Sivuja (+liitteitä):	57 (+10)
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua Jaloterässtudion talouden tilaan ja löytää syitä nykytilanteeseen. Työn tavoitteena oli ymmärtää talouden tilanteeseen johtavia syitä ja seurauksia. Sen lisäksi työssä selvitettiin kannattavuuteen vaikuttavia erilaisia tekijöitä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Jaloterässtudion johdolle. Työssä esitetään konkreettisia toimenpiteitä tuloksen parantamiseen.</p> <p>Jaloterässtudion kokonaistulos vuonna 2011 oli yli -200 000 euroa. Taloudellinen tilanne on ollut negatiivinen jo useamman vuoden. Jaloterässtudion tavoitteena on päästä kokonaistulokseen ± 0. Jaloterässtudio ei kuitenkaan ole yritys, eikä se saa tuottaa voittoa eikä kilpailla tuotteillaan lähialueen yritysten kanssa.</p> <p>Opinnäytetyö ei käsittele kaikkia talouden ja kannattavuuden laskentamenetelmiä, vaan on pyrkinyt löytämään tarkoituksenmukaisia menetelmiä juuri Jaloterässtudion tilanteen tarkasteluun. Opinnäytetyössä ei käsitellä verotukseen, rahoitukseen tai kirjanpitoasetuksiin liittyviä asioita. Työn tarkoituksena ei myöskään ole ollut tähdätä kustannusleikkauksiin. Opinnäytetyön tavoitteeseen on päästy kirjallisuuden sekä oman arvioinnin ja pohdinnan perusteella.</p> <p>Toimenpiteitä, joita opinnäytetyössä esitetään, ovat kannattavuuden parantaminen, myynnin lisääminen ja kustannustehokkuuden parantaminen. Kustannustehokkuuden lisäämiseksi on laadittu erilainen tuntijakauma samoille työtehtäville kokonaistuntimäärään nähden sekä mittari työtuntien seuraamiseen. Myynnin kasvattamiseksi työssä on arvioitu rahamääräinen myynnin tarve ja mahdollisuuksia sen saavuttamiseksi. Kannattavuuden parantamista on tarkasteltu eri näkökulmista sekä laadittu alustava tuoteohjelma, joka perustuu Jaloterässtudion strategiaan, visioon, osaamiseen ja muihin resursseihin.</p>	
Asiasanat: kannattavuus, myynti, kustannustehokkuus.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name:	Ulla Annanpalo
Title:	Actions for Improving Profitability
Pages (+ appendices):	57 (+10)
<p>The purpose of thesis was to explore the economical state in Jaloterässtudio also to get to know the reasons behind the situation. Another objective was to understand the causes and effects of the economical state. Additionally, different factors were examined which have effect on profitability. The aim was to produce information for the management. The final project presents concrete proposals and actions for improving profitability.</p> <p>The overall outcome was over -200 000 € in the year 2011 in Jaloterässtudio. The unprofitable situation has continued for some years. The objective is to reach an outcome, which is ± 0 €. Jaloterässtudio is not an enterprise and is not allowed to make a profit. It is also not allowed to compete with neighboring enterprises.</p> <p>The thesis did not include all achievable methods for calculating and measuring profitability. Instead the essential procedures for Jaloterässtudio were tried to find out. The thesis does not deal with taxation, financing or Accounting Degrees. The aim was not at cutting costs. The objective of thesis was accomplished with literature and with the author's own reasoning.</p> <p>The concrete proposals and actions for improving economy are better profitability, sale and cost efficiency. Different kind of distribution for working hours according to overall working hours were created for better cost efficiency and as well as a method to measure for working hours. There is an approximate estimate for better sale and its possibilities to be realized. The thesis includes new proposals to products. These products are developed based on Jaloterässtudio's strategy, vision, expertise and other existing resources.</p>	
Keywords: profitability, sale, cost efficiency.	

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1. JOHDANTO	5
2. Yritystoiminnan kannattavuus	6
2.1 Talouden informaatio	6
2.2 Tulokseen vaikuttavat tekijät	8
3. Kannattavuuden mittaaminen.....	10
3.1 Tunnusluvut	11
3.2 Suorituskyvyn mittaaminen	12
4. JaloteräsStudio	13
4.1 Organisaatio	13
4.2 Liikeidea.....	14
4.3 Toiminta	15
5. Taloustilanteen tarkastelu.....	16
5.1 Tuloslaskelmien tarkastelu.....	17
6. Kannattavuuden parantaminen.....	28
6.1 Tuotteistamiseen liittyviä ongelmia	29
7. Toimenpiteet	32
7.1 Myynnin lisääminen.....	32
7.2 Kustannusten pienentäminen	36
7.3 Talouden seuranta	37
8. Toimenpidesuunnitelman valmistelu	40
9. Toimenpidesuunnitelma.....	41
9.1 Kannattavuuden parantaminen.....	41
9.2 Myynnin lisääminen.....	45
9.3 Kustannustehokkuuden lisääminen	46
10. YHTEENVETO TULOKSISTA	49
11. POHDINTA	51
LÄHTEET.....	54
LIITELUETTELO	57

1. JOHDANTO

On helppo sanoa, että yrityksen taloudellinen tulos paranee myyntiä kasvattamalla. Se vaatii esimerkiksi tuotteiden aktiivisen myynnin ja valmistuksen määrän lisäämistä. Ongelmana on, että kaikilla on töitä. Miten silloin ylimääräisen työn ja voiton tekeminen onnistuu?

Opinnäytetyön kohteena oleva Jaloterässtudio ei ole yritys. Sen tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa. Kuitenkin samat lainalaisuudet, jotka yritysmaailmassa määrittävät kannattavan yritystoiminnan, määrittävät myös Jaloterässtudion kannattavuutta. Tulevaisuus on väistämättä epävarma, jos suurta tappiota tulee vuosikausia peräkkäin. Jaloterässtudion kokonaistulos oli positiivinen edellisen kerran vuonna 2008. Syitä tappioon on todennäköisesti useita, mutta varmaa on, että ulkopuolisten katseet kohdistuvat Jaloterässtudion henkilökuntaan ja heidän toimintaansa.

Koko Jaloterässtudio antaa salamyhkäisen mielikuvan. Keskellä koulua sijaitseva itsenäinen työpaikka, jonka ovet ovat aina lukossa. Kahdeksan henkilöä tulee töihin ja lähtee töistä toisinaan epäsäännöllisiin aikoihin salkku kainalossa. Mitään tavaraa ei mene sisään, eikä tuotteita tule ulos tasaiseen tahtiin kuten muissa teollisuuden työpaikoissa. Talouden tilinpäätös tekee paikasta vielä enemmän hämmentävän. Tukirahoitusta annetaan ulkopuolelta. Miksi toiminta ei ole tuottavaa?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventyä Jaloterässtudion talouteen ja selvittää syitä siihen, miksi talous ei ole tasapainossa. Sen jälkeen määritetään keinoja, joilla talouden tila on mahdollista saada oikaistua. Tavoitteena on löytää ratkaisu siihen, miten talouden kokonaistuloksesta saadaan ± 0 .

Taloudellisen kannattavuuden mittaamiseen on olemassa lukuisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä on pyritty löytämään sopivia keinoja juuri Jaloterässtudion tarpeisiin myös jatkoa ajatellen. Jo aluksi pystytään rajaamaan osa kannattavuuden laskentamenetelmistä pois. Esimerkiksi tiedetään, että Jaloterässtudiolla ei ole osakepääomaa eikä vaihto-omaisuutta. Näihin liittyvät menetelmät jätetään käsittelemättä.

2. YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS

"Vain kannattavalla yrityksellä on jatkuvuutta pitkässä juoksussa, ja vain kannattava yritys pystyy myös kasvamaan ja kehittymään" (Niskavaara 2010, 10). Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella mittaamalla sen taloudellista tehokkuutta. Julkisuudessa esiteltyjen tulosraporttien sisältämä informaatio on normein määriteltyä, jotta eri yritysten tulostiedot olisivat vertailukelpoisia ja objektiivisiä. Silloin kun yritys käyttää tulostietojen laskentaa omaa johtamista ja päätöksentekoa varten, tuloslaskennan keinot voidaan valita vapaasti. Haasteellisinta on löytää tarkoituksenmukaisimmat kannattavuus- ja kustannuskäsitteet kyseessä olevan talousongelman ratkaisemiseksi. (Pellinen 2006, 52)

2.1 Talouden informaatio

Yritystoiminnan eräs kulmakivi on talouden hallitseminen. Sen avulla yritys saavuttaa taloudellista menestystä, parantaa kilpailukykyä sekä kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti. Liiketoiminnan tukemiseksi talouden informaatiota voidaan käyttää muun muassa

- taloudellisten tavoitteiden asettamisessa
- määrittelemään tarpeellisia suoritusmittareita
- toimintakäytäntöjen kustannustehokkuuden parantamiseen
- taloudellisen menestymisen arviointiin ja seurantaan. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 3)

Talouden tietoja käytetään yrityksissä tavoitteiden arvioimiseen, toteutuksen konkretisoimiseen sekä toteutumien valvontaan. Suunnitteluvaiheessa tehdään laskelmia eri budjeteista, investoinneista, kilpailija-analyyseista sekä tulokorteista. Toteutusvaiheessa katselmoidaan tuotekustannuslaskelmia ja laatumittareita. Talouden ohjausta tarvitaan myös toteutumien valvonnassa ja seurannassa. Erilaisien kustannusraporttien ja analyysien avulla voidaan tarkastella tavoitteiden saavuttamisten onnistumisia sekä analysoida syntyneitä poikkeamia. (Järvenpää ym. 2010, 13)

Talouden ohjauksesta huolehtii yrityksissä taloushallinto ja isommissa yrityksissä erityisesti yrityksen laskentatoimi. Ne tuottavat yrityksen johdolle ja rahoittajille päätöksenteon tueksi raportteja, laskelmia, analyyseja, arviointeja sekä yrityksen toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja. Laskentatoimi jaetaan johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Taloudellisen informaation kerääminen, mittaaminen ja rekisteröinti yrityksen johtamisen tueksi ovat johdon laskentatoimen päätehtäviä. Ulkoinen laskentatoimi on myös rahoituksen laskentatoimi eli yleinen laskentatoimi, joka tarkastelee yritystä sijoittajien ja rahoittajien näkökulmasta sekä suuntaa talouden informaatiota heille. (Järvenpää ym. 2010, 19)

Päätöksentekoa varten tuotetaan rahamääräistä ja ei-rahamääräistä informaatiota. Rahamääräinen tieto on yleensä tuotto- ja kustannustietoa tai esimerkiksi varaston arvo. Tiedon yksikkö on euro. Ei-rahamääräistä informaatiota ovat muun muassa myynnin kappale-, asiakastilausten tai reklamaatioiden määrä, varaston kiertonopeus, käytetyt raaka-ainekilot tai toimitusten oikea-aikaisuus. Tiedon yksikkönä voi olla kappale, henkilö, tunti tai kilogramma. (Järvenpää ym. 2010, 39 - 40)

Laskentatoimen keinoja voidaan hyödyntää soveltaen periaatteessa mihin tahansa. Tärkeintä on tuntea liiketaloudellisia ilmiöitä sekä laskentatoimen keskeisiä käsitteitä: (Pellinen 2006, 17). Talouden analysoinnissa tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa käsitys siitä, miten päivittäiset toimenpiteet vaikuttavat tuloslaskelmaan, ymmärrys mitkä ovat päätöksenteon kannalta olennaisia kustannuksia sekä miten kustannukset käyttäytyvät. Selvää on, että ymmärrystä vaaditaan myös asiakkaiden informaatiotarpeen ja kilpailun osalta. (Järvenpää ym. 2010, 31)

Talouden informaation mittaustulos on riippuvainen mittaustavasta. Tämän vuoksi on tarpeellista määritellä selkeästi talousyksikön tavoite ja rajata konkreettinen mittauskohde. Määrittelyvaiheessa joudutaan tekemään erilaisia valintoja kustannusten ja tuloksen laskemiseksi. Esimerkiksi tavoitteeksi voidaan määrittää voiton tai nettokassavirran maksimointi. Näiden erona on se, että nettokassavirran maksimointi sallii suuren kulutuksen omistajan näkökulmasta. Voiton maksimointiin liittyy tulojen lisääminen ja kustannusten pienentäminen. (Pellinen 2006, 53)

Valintatilannetta kutsutaan laajuus-, jaksotus-, luotettavuus-, olennaisuus-, kohdistus- ja arvottamisongelmiksi. Kirjanpitolaki määrittelee tarkat ohjeet laajuus-, jaksotus- ja arvotusongelmiin ulkoisessa laskentatoimessa. Sen sijaan johdon laskentatoimessa ohjeita ei ole. Valinnat ovat aina yritys- ja tapauskohtaisia. Valintatilanteessa tehtäviä valintoja ja määrityksiä ovat:

Laajuus – mitä tuottoja ja kustannuksia lasketaan.

Jaksotus – miten rajataan tuotot ja kustannukset laskentakauden sisällä pitkäaikaisten ja useiden tuotteiden valmistukseen käytettyjen tuotantotekijöiden kohdalla.

Luotettavuus – pysyvyys mitattu arvo samana, jos mittaus toistetaan myöhemmin.

Olennaisuus – onko tuotettu tieto olennaista käyttäjän näkökulmasta.

Kohdistus – miten välilliset kustannukset kohdistetaan.

Arvotus – mihin arvoon tuotot ja kustannukset lasketaan (päivän hinta, standardihinta, oletettu tuleva hinta vai raaka-aineen ostohinta). (Järvenpää ym. 2010, 44 - 47)

2.2 Tulokseen vaikuttavat tekijät

"Taloudellinen tulos on seuraamus siitä, miten muut liiketoiminnan elementit ovat hallinnassa" (Niskavaara 2010, 11). Vaikuttamalla liiketoiminnan elementteihin ja tekemiseen vaikutetaan samalla talouden numeroihin. Talouden numerot muodostuvat syy- ja seuraussuhteiden perusteella. Periaatteessa voidaan vaikuttaa jokaiseen tuloslaskelman riviin. Järkevintä on kuitenkin keskittyä olennaisimpiin tekijöihin tuloksen kannalta. Taulukossa 1 on Celemin Apples & Oranges® -simulaatio, jossa kuvataan havainnollisesti tuotantoyrityksen kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden syy- ja seuraussuhteita. (Niskavaara 2010, 105 - 106)

Celemin Apples & Oranges® -simulaatiota voidaan lukea oikealta vasemmalle silloin, kun tarkastellaan tapahtunutta taloudellista tilannetta jälkepäin. Liikevoiton osatekijöitä ovat myyntituotot, myytyjen tuotteiden ja palveluiden kulut sekä yhteiskulut. Nämä ovat rahamääräistä informaatiota, joita on helppo laskea yhteen ja tarkastella yleisesti. Osatekijät ovat seurauksia ja ne voidaan pilkkoa erilaisiin syihin. Siinä tapauksessa, kun halutaan parantaa näiden seurauksien rahamääräistä lukemaa, täytyy tehdä muutok-

sia syissä. Syyt ovat jokaisen yrityksen omia liiketoimintaan vaikuttavia harkinnanvaraisia asioita.

Taulukko 1. Celemi: Apples & Oranges® -simulaatio (Niskavaara 2010, 105)

Ylivertaiset tuotteet	Tuotteet ja palvelut - asiakkaiden tarpeet ja kysyntä	Myyntituotot	Liikevoitto (EBIT)
Innovatiivisuus, differointi			
Valikoima, lisäarvopalvelut			
Hinnoittelu			
Viestintä ja brändin kehittäminen	Asiakkaiden tietoisuus ja käsitykset		
Myynti avainasiakkaille	Asiakastyytyväisyys, maine - uusintaostot		
Tuotteiden laatu			
Toimituskyky, palvelutaso			
Asiakastuki			
Ostotoiminnan tehokkuus	Ostettujen raaka-aineiden kulut - komponentit ja palvelut		
Tavarantoimittajien tehokkuus			
Raaka-aineiden hinnat			
Toimitusketju, logistiikan tehokkuus			
Romutus, uusintatyö	Raaka-aineiden hyödyntäminen		
Tuotesuunnittelu			
Teknologia ja työkalut			
Organisointi ja suunnittelu	Osaamisen hyödyntäminen	Yhteiskulut	
Monitaitoisuus	Koneiden ja kaluston hyödyntäminen		
Teknologia- ja investointitaso			
Kunnossapito			
Linjassa yhteiseen tavoitteeseen	Markkinointi-, myynti-, kehitys- ja tukitoimintojen kulut		
Keskittyminen oleellisiin asioihin			
Asioiden tekeminen oikein			

3. KANNATTAVUUDEN MITTAAMINEN

"Sitä saa, mitä mittaa" on sanonta, joka kuvaa kannattavuuden mittaamista. Riippuen mittauskohteesta, tunnusluvusta ja seurantakohteista yritys saa tietoa suorituskyvystään sekä pystyy huomioimaan itselleen tärkeinä pitämiään kehityskohtia. Sanonnan takana piilee ajatus, että kun mitattavaan kohteeseen kiinnitetään huomiota, niin saadaan aikaan toimia, jotka johtavat mitattavan kohteen tuloksen muuttumiseen. Tehokkaassa mittauksessa tunnuslukujen ja raportoitavien asioiden määrä on rajattu sopivaksi. Kaikkea ei siis kannata mitata yhtä aikaa. (Järvenpää ym. 2010, 265)

Mittaus tapahtuu raportoimalla säännöllisesti. Raportit antavat vastauksia yrityksen johdolle siitä, että:

- A. tekevätkö työntekijät tuloksen kannalta oikeita asioita
- B. tehdäänkö oikeita asioita tehokkaasti?

Raporttien tarkoituksena on pystyä yhdistämään yrityksen strategia ja suorituskyyky oman toiminnan kehitykseen ja tuloksiin. Toiminnan onnistumista mittaavaa tulosraportointia on syytä arvioida niin strategisten kuin operationaalisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Hyvän raportoinnin osa-alueita ovat toiminnan tehokkuuden, asiakkaiden toiveiden ja strategian toteutumisen mittaaminen sekä ei-rahamääräiset ja rahamääräiset tunnusluvut. (Järvenpää ym. 2010, 266 - 267)

Ennen mittausta määritellään, miten ja milloin asetetaan tavoitteet sekä raportoidaan suorituksista: (Järvenpää ym. 2010, 269). Mittauksien vertailu aikaisemmin mitattuihin ajankohtiin tai muihin yrityksiin kertoo muutoksien laajuudesta. Jos muutokset pysyvät ajankohdasta toiseen samansuuntaisina, kyseessä on trendi. (Järvenpää ym. 2010, 271)

3.1 Tunnusluvut

Tuloslaskelma, tase- ja rahavirtalaskelma sekä toimintakertomus ovat yrityksen tilinpäätösasiakirjoja. Yrityksen toiminnan taloudellinen tehokkuus ja kannattavuus käyvät ilmi tuloslaskelmasta. Taseesta nähdään yrityksen taloudellinen asema tilinpäätöspäivänä. Rahavirtalaskelma kuvaa yrityksen rahan lähteitä ja käyttökohteita. Sen avulla seurataan ensisijaisesti maksuvalmiutta. Yrityksen toimintakertomus kuvailee toiminnan kehittymistä. (Järvenpää ym. 2010, 271 - 272)

Tilinpäätöstä käytetään pohjana, kun lasketaan yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja. Tunnuslukujen tärkein tehtävä on vertailukelpoisuus. Vertailua voidaan tehdä niin yrityksen sisällä, eri ajankohtien mukaan, kilpailijoiden kuin yhteistyökumppanien välillä. Tunnusluvut jaotellaan yleisesti kannattavuuden, maksuvalmiuden tai vakavaraisuuden kuvaavuuden mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 272)

Tunnuslukuja tarvitaan pääasiassa johtamisen tueksi. Vertailukelpoisuuden lisäksi tunnuslukuja käytetään yrityksen toiminnan analysointiin ja ohjaamiseen. Tunnuslukuja on laaja joukko, josta niitä voidaan jaotella eri käyttötarkoitusten mukaan. Kun tarkoituksena on tarkastella yritystä "ulkoa päin" ja pääasiassa kokonaisuutena, käytetään ulkoisen suorituskyvyn analysointiin tarkoitettuja tunnuslukuja. Nämä tunnusluvut selvitetään yleensä kirjanpidon tuloslaskelman ja taseen perusteella. Yrityksen kokonaistilaa havainnollistetaan ja arvioidaan tunnuslukujen avulla, jotka kuvaavat muun muassa toiminnan kasvua, kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. (LUT / Tunnuslukujen hyväksikäyttö, hakupäivä 11.4.2012)

Silloin kun halutaan tarkastella yrityksen sisäistä toimintaa ja eri osien suorituskykyä, käytetään sisäisen suorituskyvyn analysoinnin tunnuslukuja. LIITE 1. Näiden tunnuslukujen laskemiseen tarvitaan kirjapidosta saadun informaation lisäksi myös tietoa, jota ei ole julkisesti esillä. Sisäisessä laskennassa tarkastellaan laadullisia ja fyysisiä tietoja, kuten esimerkiksi tuottavuutta, joustavuutta, kustannustehokkuutta, tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. (LUT / Tunnuslukujen hyväksikäyttö, hakupäivä 11.4.2012)

3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky voidaan määritellä kyvyksi saavuttaa asetettu tavoite (Holopainen 2010, 7). Taloudellisen tilanteen seuraamiseksi ja johdon päätöksen teon tueksi on kehitetty erilaisia suorituskykymittareita. 1990- ja 2000-luvuilla kehitettyjä suorituskykymittareita ovat muun muassa

- Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti (Kaplan & Norton)
- Suorituskykypyramidi (Lynch, McNair & Cross)
- Suorituskykyprisma (Neely & Adams)
- Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä, DPMS (Laitinen).

Mittarit sisältävät paljon yhteisiä piirteitä, esimerkiksi näkökulmista ja strategian käytöstä. (Holopainen 2010, 11 - 15).

Sen sijaan mittareiden eroavuudet koskevat oletuksia, jotka vaikuttavat yrityksen menestymisen tekijöihin ja syy- ja seuraussuhteisiin. Kehitettyjen suorituskykymittareiden avulla huomio voidaan kiinnittää strategian kannalta olennaisiin tekijöihin, tasapainoon tulokseen vaikuttavien eri tekijöiden kesken sekä integraatioon eli yrityksen toimintojen yhdenmukaistamiseen. Ilman toimivaa mittaristoa on vaarana, että yrityksen tuloksellisuus kärsii, kun organisaation osat toimivat eritavoin ja eri suuntiin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 103 - 104)

4. JALOTERÄSSTUDIO

Jaloterässtudion tuotantotiloissa on usein hiljaista. Iso halli on täynnä uudennäköisiä koneita ja levyhyllyt ovat täynnä erilaisia ruostumattomia teräslevyjä. Monesti vierailijat kysyvätkin, että työskenteleekö täällä ketään. Jaloterässtudio ei kuitenkaan ole tuotantotehdas, tilauskonepaja tai muu tuotannollisella työllä toimintaansa pyörittävä voittoa tavoitteleva yritys. Se ei ole myöskään pelkässä oppilaiden opetuskäyttöön tarkoitettu, vaikka usein oppilaita näkee suorittamassa työharjoitteluaan.

4.1 Organisaatio

Jaloterässtudio on tutkimus-, kehitys- ja palveluorganisaatio. Sen toiminta on aloitettu vuonna 2002. Varsinaisena Jaloterässtudiona tunnetaan parhaiten prototehdas tai tuotantostudio, joka sijaitsee Torniossa Kemi- ja Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian tiloissa metalli- ja rakennusosastojen välissä. Kuva 1. Vuoden 2010 alusta lähtien Jaloterässtudio on ollut myös osa Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian kehityspalveluita. Toimintaa johtaa tutkijayliopettaja Timo Kauppi. (Hyväri 2010, 12)



Kuva 1. JaloteräsStudion prototehdas (Jaloterässtudio, hakupäivä 5.5.2012)

Vuoden 2010 omistajavaihdoksen ja uudelleen organisoinnin myötä Jaloterässtudio-organisaatioon kuuluu myös Materiaalien käytettävyys – tutkimusryhmä. Sen pääasiallinen toimipiste sijaitsee Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tiloissa. Tutkimusryhmä toimii Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan tutkimus- ja kehitystoiminnan alaisuudessa. (Hyväri 2010, 1)

Jaloterässtudion tiloissa työskentelee kahdeksan henkilöä. Osa henkilökunnasta on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan alaisia eli he kuuluvat Materiaalien käytettävyys – tutkimusryhmä MKT:ään. Osa henkilökunnasta on Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian alaisuudessa joko projektityössä tai opetushenkilökuntaa. Yhteistä Jaloterässtudion henkilökunnalla ovat studion tilat, laitteet sekä vaihtelevasti yhteistyössä toteutettavat projektit tai muut työt. Useimmiten kukin työskentelee itsenäisesti jonkin projektin eri työvaiheessa. Muut MKT:n palkkalistoilla ovat henkilöt työskentelevät pääasiallisesti Kemissä tai muussa osoitteessa.

4.2 Liikeidea

”JaloteräsStudio tarjoaa yrityksille ruostumattomiin teräksiin liittyen tuotesuunnittelua, protovalmistusta, teknologiaselvityksiä, asiantuntijapalveluita, koulutusta, uusinta tutkimustietoa sekä tarvittaessa tiloja ja laitteita. Vuoden 2012 alusta lähtien termi "Jaloteräs" tarkoittaa kaikkia teräksiä, joilla on erityisominaisuuksia eli korroosionkestäviä, kuumalujia, korkean lämpötilan, kulutuskestäviä, ultralujia, jne. teräksiä.” (KTAMK / Jaloterässtudio, hakupäivä 28.3.2012)

Materiaalien käytettävyyden tutkimusryhmän MKT:n pääasiallisena toimenkuvana on tuotesuunnittelu, hydromuovaus ja materiaalien käytettävyys. Tämän hetkinen toiminta koostuu soveltavasta tutkimuksesta ultralujien kulutus- ja rakenneteräksien sekä ferriittisten ruostumattomien teräksien parissa. Toiminta on verkostopohjaista. Tiivistä yhteistyö on muun muassa ProMetal -osaamisverkoston, Metropolia AMK:n, Lapin korkeakoulukonsernin, Lapin ammattiopiston, Oulun eteläisen instituutin ja alueen elinkeinoelämän kehitysyhtiöiden kanssa. (KTAMK / Materiaalien käytettävyyden tutkimusryhmä, hakupäivä 28.3.2012)

Visio vuonna 2010

- *Päästä kokonaistulokseen ± 0 euroa vuoteen 2015 mennessä*
- *Hankkia 5 - 10 vakituista asiakasta*
- *Omistaa nykyaikainen ja korkealaatuinen laitekanta*
- *Kyetä muokkaamaan ja siirtämään kehityshankkeista saatua tietoa nopeasti metalliteollisuuden yritysten tarpeisiin*

- *Yleisien toimintamallien ja -prosessien määrittely ja niiden käyttöönotto organisaatiossa*
- *Osallistua luotettavana tuotekehityskumppanina yritysten tuotekehitysprojekteihin*
- *Palvelujen kehittäminen*
- *Tuotekehitysverkoston luominen*
- *Uusimman tutkimustiedon hankinta ja sen käyttö organisaation palveluissa (Hyväri 2010, 27 - 28)*

4.3 Toiminta

Vuonna 2011 Jaloterässtudio-organisaation toiminta koostui seuraavista pääkustannuspaikoista, niiden sisältämistä kustannuspaikoista ja osaprojekteista. Projekteissa työskenteli niin Materiaalin käytettävyyden tutkimusryhmän (MKT) Kemien ja Tornion henkilökuntaa, Lappian henkilökuntaa, Kemien ja Tornion ammattiopistojen henkilökuntaa kuin myös muita asiantuntijoita ja alihankkijoita.

Jaloterässtudio-organisaatio

- *Jaloterässtudion hankkeet*
 - *NRT - Tuotantostudioiden yhteistoiminta*
 - *Meriklusteri*
 - *Lappia Steel*
 - *Proto Design II*
 - *Bio Fore Concept Car*
 - *Botnian Arc Steel*
 - *Jakamaton JTS*
- *Maksullinen palvelutoiminta JTS*
 - *Prototehdas*
 - *Outokummun työpajatoiminta*
 - *JTS*
 - *JTS-palvelut*
 - *SuRO*
 - *LappMet*
 - *Cityjuna*
 - *TeB*
 - *ACT*
 - *TRC*
 - *Talvivaara. (KKYLappia, Toteumavertailu, hakupäivä 20.3.2012)*

5. TALOUSTILANTEEN TARKASTELU

Talouden ja tuloseröjen analysointia voidaan suorittaa eri vaiheissa, joita ovat:

- 1) tuloslaskelmien tarkastelu
- 2) myynti-, kulu- ja kustannuserien tarkastelu
- 3) tuloksien analysointi ja suhteutus yrityksen strategiaan. (Järvenpää ym. 2010, 296)

Ennen tarkastelun aloittamista määritetään tavoite ja rajataan konkreettinen mittauskohde.

<i>Tavoite</i>	Kokonaistulos ± 0 .
<i>Mittauskohde</i>	Valitaan mittauskohteeksi Jaloterässtudion tuotantostudio ja sen toiminta Torniossa.
<i>Laajuus</i>	Pyritään tarkastelemaan mittauskohdetta yleisellä tasolla kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja perustiedon löytämiseksi.
<i>Jaksotus</i>	Valitaan tarkastelun aikajaksoksi vuosi 2011.
<i>Kohdistus</i>	Kirjanpidon tuloslaskelmissa määritellyt tiedot ja luvut.
<i>Arvostus</i>	Analysoidaan tekijöitä strategian kannalta.
<i>Luotettavuus</i>	Käytetään tuloslaskelmia ja kirjataan ylös laskentaan valitut tiedot, jotta mittaaminen myöhemmin tuottaisi saman tiedon.

Jaloterässtudion toiminta on ollut tappiollista useamman vuoden ajan. Viimeksi vuonna 2008 Jaloterässtudion taloudellinen tulos oli positiivinen. (Kauppi / 120226_TKa01_JTS_2008_2011 /sähköinen tiedosto, hakupäivä 9.3.2012). Vuoden 2010 omistaja- ja organisaatiomuutokset, kuten MKT:n liittyminen Jaloterässtudio-organisaatioon, ovat tuoneet oman haasteensa taloustilanteen korjaamiseen. Oletetaan, että vuosi 2010 meni uuden organisaatorakenteeseen totutellessa. Vuoden 2011 tilanne sen sijaan pitäisi jo kertoa toiminnan tasoittumisesta. Sen vuoksi valitaan taloudellisen tarkastelun jaksotus ajankohdaksi vuosi 2011.

5.1 Tuloslaskelmien tarkastelu

Tarkastellaan tuloslaskelmia ylhäältä alaspäin siten, että jätetään taloudellisesti hyvin toimivat kohdat ennalleen ja perehdytään ongelmallisilta vaikuttaviin kohtiin. Vuoden 2011 tuloslaskelma, joka kuvaa koko organisaatiota, on esitetty taulukossa 2. Oikean puoleisessa sarakkeessa on koko Jaloterässtudio-organisaation tuloslaskelma. Se on yhteenlaskettu tulos kustannuspaikoista Jaloterässtudion hankkeet sekä JTS maksullinen palvelutoiminta. Taulukosta havaitaan, että Hankkeet toimivat taloudellisessa mielessä hyvin. Rajataan sen vuoksi Hankkeet tarkastelun ulkopuolelle jo alkumetreillä.

Taulukko 2. Jaloterässtudio-organisaation tuloslaskelma vuonna 2011(KKYLappia, Toteumavertailu, hakupäivä 20.3.2012), (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Tuloslaskelma vuosi 2011	Jaloterässtudio-organisaatio		
	JTS maksullinen palvelutoiminta	Jaloterässtudion hankkeet	Yhteensä
TOIMINTATUOTOT	416 024	365 573	781 597
Myyntituotot	256 941	20967,76	277 909
Tuet ja avustukset	48 801	344605,6	393 407
Sisäiset tuotot	110 281	0	110 281
TOIMINTAKULUT	-562 187	-310 308	-872 495
Henkilöstökulut	-235 167	-182020	-417 186
Palvelujen ostot	-141 590	-91035,3	-232 625
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-57 073	-23048,2	-80 121
Muut toimintakulut	-15 444	-3623,65	-19 067
Sisäiset kulut	-112 913	-10581,5	-123 494
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-146 163	55 265	-90 898
VUOSIKATE	-146 163	55 265	-90 898
Poistot ja arvonalentumiset	-113 200	0	-113 200
TILIKAUDEN TULOS	-259 363	55 265	-204 098
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-259 363	55 265	-204 098

Taloudellinen tilanne on ongelmallisempi JTS maksullinen palvelutoiminta - kustannuspaikassa. JTS maksullinen palvelutoiminta koostuu useammasta kustannuspaikasta, joita ovat JTS, Outokummun työpajatoiminta (OTW) sekä Prototehdas. Jätetään OTW -kustannuspaikka kokonaan tarkastelun ulkopuolelle sen vuoksi, että sen sisältämä työ tehdään normaalin työajan ulkopuolella ylitöinä. OTW -kustannuspaikan toiminta on taloudellista eivätkä sen sisältämän palvelutyön muutokset ole mahdollisia.

Taulukossa 3 on eritelty tuloslaskelmat JST – kustannuspaikan sisältämistä osaprojekteista ja niiden tuloksista. JST – kustannuspaikan taloudellisesti menestyviä projekteja ovat Suro, LappMet sekä TeB. Loput projektit ja erityisesti JTS -palvelut tuottavat tappiota. Prototehdas on oma kustannuspaikkansa, joka ei sisällä osaprojekteja. Prototehdas – kustannuspaikan tuloslaskelma on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 3. JTS - kustannuspaikan osaprojektit ja niiden toteumaerittelyt (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Toteumaerittely	JTS-palvelut	Suro	LappMet	Cityjuna	TeB	ACT	TRC	Talvivaara
TOIMINTATUOTOT	60952	124511	14000	51758	35000	0	0	1751
TOIMINTAKULUT	-158529	-75965	-6994	-63545	-18621	-3818	-1785	-8318
Henkilöstökulut	-76657	-63956	-4552	-28513	-13332	-3682	-1760	-8083
Palvelujen ostot	-51375	-1459	-2315	-20837	-5134	-4	-2	-3
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-20117	-8379	0	-14190	0	0	0	-80
Muut toimintakulut	-9975	-1966	-127	-4	-154	-81	-23	-152
Sisäiset kulut	-405	-205	0	0	0	-51	0	0
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-97577	48546	7006	-11787	16379	-3818	-1785	-6567
VUOSIKATE	-97577	48546	7006	-11787	16379	-3818	-1785	-6567
Poistot ja arvonalentumiset	0	0	0	0	0	0	0	0
TILIKAUDEN TULOS	-97577	48546	7006	-11787	16379	-3818	-1785	-6567

Taulukko 4. Prototehdas – kustannuspaikan tuloslaskelma (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Tuloslaskelma vuosi 2011	Prototehdas
TOIMINTATUOTOT	108 057
Myyntituotot	17 333
Tuet ja avustukset	0
Sisäiset tuotot	90 723
TOIMINTAKULUT	-213 946
Henkilöstökulut	-24 902
Palvelujen ostot	-60 236
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-13 623
Muut toimintakulut	-2 962
Sisäiset kulut	-112 223
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-105 889
VUOSIKATE	-105 889
Poistot ja arvonalentumiset	-113 200
TILIKAUDEN TULOS	-219 089
TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-219 089

Taloudellisesti ongelmallisimmat kustannuspaikat ovat JTS – palvelut ja Prototehdas. Molemmat kustannuspaikat ovat olennainen osa Jaloterässtudion tuotantoa ja toimintaa. Vuoden 2012 alusta lähtien Prototehdas – kustannuspaikka on sulautettu JTS – palveluihin (Kauppi 19.3.2012, keskustelu). Tavoitteena olevan kokonaistuloksen saaminen ± 0 vaatii sen, että näiden kahden kustannuspaikan tuotot ja kustannukset ovat jatkossa yhteenlaskettuja. Tarkastelun helpottamiseksi ja tulevien toimenpiteiden suunnittelua varten lasketaan yhteen nämä kaksi kustannuspaikkaa jo valmiiksi vuoden 2011 tilannetta tarkasteltaessa. Kutsutaan uutta yhdistelmää tässä opinnäytetyössä nimeltä JTS / Proto.

Kulu- ja kustannuserät

Tarkastellaan seuraavaksi JTS – palvelut ja Prototehdas kustannuspaikkojen tuloslaskelmien yhteen laskettuja kustannuksia. Suurimmat kuluerät henkilöstökulujen jälkeen ovat asiantuntijapalvelujen osto sekä sisäiset kulut. LIITE 3.

Asiantuntijapalveluiden viisi suurinta kuluerää on eritelty taulukossa 5. Merkittävä osa eli lähes 30 000 euroa on mennyt laserrobotin korjauspalvelun ostoon. Tuotantohallin uuden koneen hankinta on aiheuttanut muutos- ja remontointitarpeita valutöiden ja sähköasennuksien muodossa yli 16 000 euron edestä. Alihankintaan, jota voidaan pitää normaaliin työnkuvaan sisältyvänä, on kulunut noin 17 000 euron edestä hitsauskokeiden ostopalveluun sekä laserleikkauspalveluun. Muiden asiantuntijapalveluiden ostoja on tehty kahdeksasta muusta yrityksestä. Niiden keskihinta on ollut 1426,2 e.

Taulukko 5. Asiantuntijapalvelut (KKYLappia, Projektin kustannukset kustannuslajeittain, hakupäivä 20.3.2012)

	Summa [€]	Selite
Yritys A	-27763	Laserrobotin korjaus
Yritys B	-16915,0	Hitsauskokeiden osto
Yritys C	-11913	Combikoneen pedin valutyö
Yritys D	-8540,3	Laserleikkaus
Yritys E	-4199,71	Hallin sähköasennuksia
Loput 8 kpl	-11409,73	
Yhteensä	-80740,74	

Sisäiset kulut muodostuvat tilojen vuokrista ja tilojen käyttökustannuksista. Jaloterässtudiolla on käytössään suuret tilat 1369,5 m² (Kauppi / Tilanjako / sähköinen tiedosto, hakupäivä 22.3.2012), joista se maksaa sisäistä pääomavuokraa ja käyttömenoja. Koska Jaloterässtudiolla työskentelee pääasiallisesti vain 8 henkilöä, suurten tilojen kustannus vuosittain on 13 772,09 euroa henkilöä kohden.

Ostetut palvelut sekä aineet ja tarvikkeet - kustannukset on esitetty taulukossa 6 suurimmasta pienimpään. Asiantuntijapalveluiden oston jälkeen seuraavaksi eniten on ostettu työaineita ja – tarvikkeita sekä pienkalustoa. Kirjallisuuden osto tarkoittaa julkaistun materiaalin kustannuksia (Kauppi 19.3.2012, keskustelu). Tätä materiaalia voidaan pitää markkinointimateriaalina tai asiantuntijajulkaisuna sen luonteen vuoksi.

Matkustus- ja majoituspalvelut liittyvät yleensä joko koulutuksiin tai yritysvierailuihin. Näihin on mennyt yhteensä 9760,45 euroa. Jos summa jaetaan tasaisesti kaikille JTS / Proto – kustannuspaikkojen 18 työntekijälle, jokainen on vuoden aikana käyttänyt 542,25 euroa matkustamiseen, majoittumiseen ja koulutukseen. Atk – palvelut ovat käytössä olevan 3D-tietokoneohjelma Autodesk Inventorin vuosimaksuja. Muita kustannuksia ovat olleet omaisuusvakuutukset, kaluston huoltopalvelut sekä muut palvelut.

Taulukko 6. Ostetut palvelut sekä aineet ja tarvikkeet (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Kustannus: Ostetut aineet ja palvelut	€
Asiantuntijapalvelut	-80740,7
Työaineet ja -tarvikkeet	-20533,1
Pienkalusto (yli 600e/netto)	-10430,4
Matkustuspalvelut/henkilökunta	-5100,59
Omaisuusvakuutukset	-4890
Kirjallisuus	-4530
Muut palvelut	-4280,92
Atk-palvelut	-4052
Henkilöstön koulutuspalvelut	-2920,03
Majoituspalvelut/henkilökunta	-1739,83
Kaluston huoltopalvelut	-965,17

Henkilöstökulut

Henkilöstökuluja tarkasteltaessa JTS – palvelut ja Prototehdas työtunnit on myös laskettu yhteen. Kustannuspaikoille vuoden aikana tehneitä työntekijöitä on yhteensä 18. Jaloterässtudion henkilökunnan tuntityöjakauma osaprojektien välillä on esitetty LIITTEEN 2 taulukossa 19. Huomataan, että JTS - palvelut ja Prototehdas sisältävät 37 % työtä, joka tehdään muualla kuin Jaloterässtudiolla oman henkilökunnan toimesta.

Mihin työaika oikein kuluu? Tarkastellaan kaikkien JTS - palvelut ja Prototehdas kustannuspaikoille työskennelleiden henkilöiden tunti-ilmoituksia. Tunti-ilmoitusten perusteella työt jakaantuvat taulukon 7 mukaisesti. Suurin osa työajasta menee asiakastöiden tekemiseen. Tuottavan työn osuus on kuitenkin vain noin 1/3 osa kokonaistyöajasta. Kuitenkin myös sisäiset työt kuuluvat laskutettaviin töihin.

Taulukko 7. Töiden jakauma (Miettinen 26.3.2012, sähköpostiviesti)

Osuus	Työnkuvaus	h
34 %	Asiakastyöt	1246,65
19,1 %	Yleistyo	692,8
9,8 %	Markkinointi	356,85
7,9 %	Sisäinen työ	286,05
7,2 %	Koulutus (henkilökunta)	261,25
5,0 %	Laiteasennus	182,95
3,8 %	Hallinto ja toimistotyöt	139,2
2,5 %	Opetusmateriaalin valmistus	90,25
2,2 %	Suunnittelu	80,25
2,1 %	Oma kokeileva tutkimustyö	75,65
2,0 %	Taloustyö	72,5
1,5 %	Perehtyminen	52,8
1,0 %	Konsultointi	36,25
0,8 %	Koneiden huolto	30,25
0,5 %	Laatuasiat	18,5
0,3 %	Myyntityö	12,25
100,0 %	Yhteensä	3634,45

Seuraavaksi eniten aikaa kuluu, lähes 1/5 osa työnteosta, yleisien töiden tekemiseen. Vähiten käytetään aikaa myyntityöhön. Markkinointi, jota tehdään kolmanneksi eniten, sisältää paljon työnäytteiden valmistusta. Näiden lisäksi muiden jäljelle jäävien töiden osuus työajasta on 36,8 %.

Yleistöitä on tehty 692,8 tuntia. Kun summa jaetaan päivittäisellä työmäärällä 7,65 tuntia, saadaan ajaksi 90,5 päivää. Kun se jaetaan arvioidulla kuukausittaisella työpäivien määrällä 21, saadaan tulokseksi 4,3 kuukautta. Vuoden 2011 aikana yleisien töiden tekemiseen on käytetty yhteensä 4,3 kuukauden työpanos. Jos yleisiin töihin käytetyt tunnit jaetaan tasaisesti kaikkien 18 työntekijän kohdalle, saadaan 38,5 tuntia. Jokainen JTS – palvelut ja Prototehdas – kustannuspaikoille töitä tehnyt työntekijä on tehnyt yleistöitä vuoden aikana yhteensä noin viikon verran.

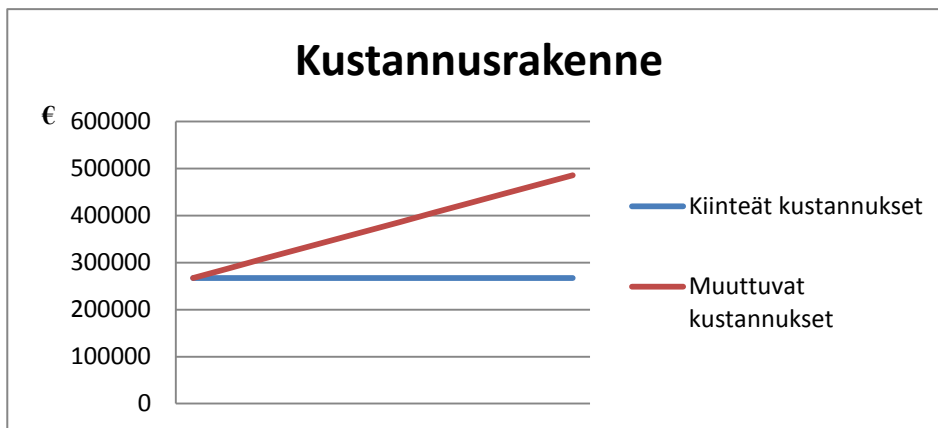
Taulukossa 8 on eritelty tehtyjen yleistöiden tuntimäärät. Asiakastöiksi on lueteltu ne työt, jotka on tehty asiakkaille, mutta jotka ovat olleet niin pienimuotoisia, että niitä ei ole laskutettu. Hallitöihin sisältyy normaalin järjestelyn lisäksi vanhan laserin purkutöitä sekä muita järjestelyjä uuden laserin asennuksen vuoksi. Suurin yksittäinen työ on ollut hankevalmistelu.

Taulukko 8. Yleistöiden erittely (Miettinen 26.3.2012, sähköpostiviesti)

Selite	h
Asiakastyö	36,9
Hallityöt	79,85
Hankevalmistelu	348,2
Koneiden huolto	30,6
Laserleikkaus	90,3
Palaveri	1,65
Särmäys	53,55
Tutkimus	50,75
Työterveyslääkäri	1
Kaikki yhteensä	692,8

LIITTEEN 5 taulukossa 24 on esitetty JTS – palvelut ja Prototehdas muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien jako sekä euromäärät. Kiinteiden kustannusten yhteenlaskettu osuus on suurin. Vuonna 2011 yhteenlaskettu liikevaihto oli 35 % kokonaiskustannuksista ja 63 % kiinteistä kustannuksista. Seuraavan sivun taulukossa 9 on esitetty kaavion muodossa JTS – palvelut ja Prototehdas kustannusrakenne. Kustannusrakenne on tyyppillinen pääomavaltaiselle yritykselle, jonka tilaratkaisujen kustannukset ovat korkeat samoin kuten investointien poistotkin: (Niskavaara 2010, 104).

Taulukko 9. Kustannusrakenne – kaavio (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)



Myyntierät

Tarkastellaan seuraavaksi Jaloterässtudion tulorakennetta. Pääasiallinen tulonlähde JTS – palvelut kustannuspaikalla ovat myyntituotot. Prototehdas - kustannuspaikalla sisäisten tuottojen osuus on huomattavasti suurempi verrattuna JTS – palvelun osuuksiin. Kustannuspaikkojen yhteenlaskettujen tulojen perusteella myyntituottojen osuus on 34 % kokonaistuloista. LIITE 3.

Taulukko 10. Myyntituottojen jakauma (Miettinen 20.3.2012, sähköpostiviesti)

Selite	€
Alihankinta	18 071,62
Varaston myynti	15 725,00
Asiakastyö	10 043,05
Asiakastyö (näytelevy)	5 471,65
Asiantuntijapalvelu	2 829,00
Sisäinen myynti	1 770,30
Kierrätystulo	233,00
Yhteensä	54 143,62

Myyntituotot voidaan jaotella pääryhmiin tuoton ominaislaadun mukaan. Taulukossa 10 on esitetty myyntituoton muodostavan töiden yhteenlaskettu jakauma. Taulukon yhteenlaskettu summa eroaa -2983,67 euroa toteutumaerittelyn myyntituotoista, joka johtuu sisäisestä laskutuksesta sekä muutoksista kierrätystuloissa: (Miettinen, sähköpostiviesti 23.4.2012). Alihankinta on pääasiallinen tulonlähde. Alihankintana on hankittu sellaisia töitä, joita uuden koneen myötä voidaan toteuttaa tulevaisuudessa Jaloterässtudiolla.

Varaston myynti on kertaluonteinen tulo, sillä normaalitilanteessa varastotuotteita ei ole. Suoranaisesta tuotantotoiminnasta tuloa on saatu 38 158,62 euroa.

Tuotantotoiminnan tulo voidaan eritellä laskutuksen loppusummien perusteella. Taulukoon 11 on koottu vuonna 2011 laskutetut asiakastyöt, asiakastyöt (näytelevy) ja asiantuntijapalvelut. Suurin osa asiakastöistä on ollut laskutuksen mukaan loppusummaltaan 100 – 500 euroa. Vuonna 2011 vuonna on tehty vain yksi työ, jonka laskutuksen loppusumma oli yli 2500 euroa. Laskuja lähetettiin 34 kappaletta.

Taulukko 11. Laskujen määrä ja niiden loppusummat (Miettinen 20.3.2012, sähköpostiviesti)

Laskutetut työt: loppusumma	
€	Kpl
2000 - 3000	1
1000 - 2000	5
500 - 1000	5
100 - 500	17
alle 100	6
Yhteensä	34

Taulukko 12. Vuoden 2011 aikana samalle asiakkaalle lähetettyjen laskujen yhteisumma (Miettinen 20.3.2012, sähköpostiviesti)

Laskutetut työt: kokonaissumma / asiakas		
€	Kpl	Osuus
yli 26000	1	6 %
2000 - 3000	3	17 %
1000 - 2000	1	6 %
500 - 1000	3	17 %
100 - 500	4	22 %
alle 100	6	33 %
Yhteensä	18	

Asiakkaiden perusteella eritelty vuosittainen tuotto on esitetty taulukossa 12. Yksi asiakas on tilannut tuotteita vuodessa yli 26 000 eurolla. Kokonaissummaltaan enintään 1000 euroa vuodessa tilauksia tehneitä asiakkaita oli 72 % tuotantotoiminnan tulokseen vaikuttaneista asiakkaista. Vuonna 2011 asiakastöitä, asiakastöitä (näytelevy) ja asian-

tuntijapalveluita oli tilannut yhteensä 18 asiakasta. Keskimäärin asiakasta kohtaan lähetettiin laskuja 1,9 kappaletta.

Myynti voidaan eritellä myös töiden lajien perusteella. Taulukossa 13 on esitetty minkä tyyppisiä työt olivat vuonna 2011. Alihankinta ja varaston myynti pitävät kärkisijoja myös tässä taulukossa. Muu työ pitää sisällään kaikki ne työt, joissa työ on ollut moni työvaiheinen asiakastyö.

Taulukko 13. Laskutettujen töiden laji (Miettinen 20.3.2012, sähköpostiviesti)

Työnlaji	€
Alihankinta	18 071,62
Varaston myynti	15 725,00
Muu työ	9 576,35
Näytelevy	6 746,10
Artikkelin julkaisu	1 072,00
Toimikuntatoiminta	957,00
Venymämittaus	800,00
Leikkaus ja särmäys	649,95
Särmäys	312,60
Kierrätys	233,00
Kaikki yhteensä	54 143,62

Strategian toteutuminen

Kustannusten ja myynnin havainnoinnin jälkeen tarkastellaan tuloksia strategian onnistumisen kannalta. Hyvärin (2010, 25 - 27) mukaan taulukossa 14 Tavoitteet – sarakkeessa mainittujen, vahvuuksien ylläpitäminen ja heikkouksien vahvistaminen ovat Jaloterässtudion toiminnan kehittymisen pääpiirteitä. Taulukossa on tarkasteltu strategisten asioiden onnistumista vuonna 2011 käytettyjen työtuntien avulla. Osa tavoitteista on sellaisia, joiden onnistumista ei voida osoittaa jälkikäteen tuloslaskelmien tai tuntikirjanpidon avulla. Näiden onnistumisen mittaamiseen tarvitaan muita keinoja, jotka on kirjattu ylös Mittauskohde – sarakkeeseen. Osa tavoitteista voidaan ajatella mitattavaksi, mutta tällä hetkellä vertailukohta puuttuu (tai sitä ei ole), eikä näin ollen pystytä osoittamaan onnistuiko tavoitteen saavuttaminen vuoden 2011 aikana vai ei.

Taulukko 14. Jaloterässtudion kehittämisen pääkohdat (Hyväri 2010, 25 - 27)

Tavoite	Ei näytöä	Onnistui	Selitys	Mittauskohde
<i>Uudelleen organisoinnista johtuvien toiminnanmuutoksien esiintuonti myös asiakkaille ja muille sidosryhmille</i>	X			Asiakaspalaute
<i>Teknologioiden uudistaminen ja niiden jatkuva kehittäminen</i>		X	Uusi combikone, Syvävetoprässin kunnostus	Laitteasennus 182,95h Hallityöt 79,85h (Yleistyö)
<i>Työn tuottavuuden parantaminen</i>	X			Asiakastyö h
<i>Korkea osaaminen tutkimus- ja kehitystoiminnassa</i>		X	Oman tutkimustoiminnan harjoittaminen	Oma kokeileva tutkimustyö 75,65h Tutkimus 50,75h (Yleistyö)
<i>Henkilöstön pysyvyyden parantaminen</i>	X		Eläkkeelle siirtyminen (1 hlö)	
<i>Asiakkaiden parempi tavoitettavuus (maantieteellinen sijainti)</i>	X			Asiakkaiden ja niiden myynnin määrä
<i>Koneiden ja laitteiden parempi kunto</i>		X	Rikkinäinen kone vaihdettu uuteen (1 kpl)	Koneiden huolto 30,6h (Yleistyö)
<i>Henkilöstön ajantasaisen osaamisen ylläpitäminen</i>		X	Koulutuksia Yritysvierailuja Seminaareja Koneiden tms. opettelu	Koulutus 261,25h Perehtyminen 52,8h
<i>Omavaraisuuden parantaminen</i>	X			Kokonaistulos (vuodet 2009-2011 tappiollisia)
<i>Yhteistyö alueen koulujen kanssa</i>		X		Sisäinen työ 286,05h Opetusmateriaalin valmistus 90,25h
<i>Lähialueen asiakasyritysten negatiivisen suhtautumisen muuttaminen positiiviseksi</i>	X			Asiakkaiden ja niiden myynnin määrä lähialueelta
<i>Ruostumattoman teräksen käytön lisääminen alueella</i>	X			Uusien ideoiden määrä

Tase

Tase on olennainen osa yrityksen talouden tilinpäätöstietoja. Tase kertoo tiettyinä hetkinä yrityksen taloudellisen aseman. Yrityksen varat eli omaisuus on kuvattu taseessa vasemmanpuoleisessa Vastaavaa - kohdassa. Oikeinpuoleinen Vastattavaa – kohta kuvaa miten omaisuus on rahoitettu. Pysyviä vastaavia kutsutaan myös käyttöomaisuudeksi, sillä niihin on sidottu rahaa omaan käyttöön investoitujen koneiden ja laitteiden muodossa. (Niskavaara 2010, 28). Tase kertoo tarkasteluhetken omistustilanteen, mutta se ei kuvaa omaisuuden markkinahintaa: (Niskavaara 2010, 31).

Jaloterässtudion tase on valmistettu erikseen tätä opinnäytetyötä varten. Koska Jaloterässtudio kuuluu Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian alaisuuteen, sillä ei ole omaa tasetta. Taseen tiedot on kerätty kuitenkin totuudenmukaisesti ja se esittää Jaloterässtudion talouden tilannetta oikeisiin tietoihin pohjautuen. Poikkeus ilmenee kohdassa rahavarat, joita Jaloterässtudiolla ei ole. Taseen ominaisuuksiin kuuluu, että sen molemmat puolet ovat yhtä suuria ja tässä tapauksessa, kun ne eivät olleet, puuttuva summa päätettiin laittaaärkevimpään mahdolliseen paikkaan eli rahavaroihin. (Herajärvi 23.4.2012, keskustelu)

Taseen tarkastelu ei ole merkittävässä roolissa tässä opinnäytetyössä. Sen avulla voidaan yleisesti ottaen laskea monia yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja, erityisesti ulkoista suorituskkyä arvioitaessa. Tase on haluttu ottaa mukaan sen informaatiokyvyn vuoksi.

Sen lisäksi taseesta saadaan selville sidottu pääoma, jonka avulla voidaan laskea pääoman kiertonopeus. Pääoman kiertonopeus lasketaan jakamalla liikevaihto sidotulla pääomalla. Jos lasketaan JTS / Proto liikevaihto 169008,26 euroa jaettuna taseen loppusumma 589 908,11 eurolla saadaan 0,29. Jos lasketaan JTS maksullisen palvelun (ilman OTW) liikevaihto 396 029 euroa jaettuna 589 908,11 eurolla saadaan 0,67. Tyypillinen lukema pääomavaltaiselle toimialalle on reilusti alle yhden, sillä pääoman kierto näissä yrityksissä on hidasta: (Niskavaara 2010, 131).

Sidotun pääoman avulla voidaan tarkastella myös pääoman tuottoa. Pääoman tuotto eli ROCE - % kuvaa yrityksen suhteellista kannattavuutta. Tavallisen yrityksen ollessa kyseessä, taseen tarkastelun avulla kannattavuutta voidaan parantaa joko pienentämällä sitoutuvaa pääomaa tai kasvattamalla tulosta. (Niskavaara 2010, 130). LIITEEN 2 Taulukko 21 kuvaa ROCE - % kasvuun vaikuttavia tekijöitä. Samat tekijät vaikuttavat myös Jaloterässtudion kannattavuuteen, vaikka tässä opinnäytetyössä ei perehdytä eri yksiköiden hinnoitteluun ja kustannusten vähentämiseen suhteellisen kannattavuuden parantamiseksi.

6. KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Ensisijaisesti kannattavuus yrityksessä tarkoittaa

- toimivaa myyntiä
- houkuttelevaa tuotetta
- sopivaa hinnoittelua
- kustannustehokkuutta. (Järvenpää ym. 2010, 268)

Myynti on yksinkertaisuudessaan viestintää. Se sisältää markkinointia sekä myyntityötä. Markkinoinniksi voidaan laskea kaikki yritykseen liittyvä, ulkoisesta ensivaikutelmasta tyytyväisen asiakkaan kertomuksiin kokemuksistaan. Myyntitöistä tehokkain on henkilökohtainen myyntityö. Sen lisäksi myyntiä voi suorittaa muilla markkinointiviestinnän keinoilla henkilökohtaisen myyntityön lisäksi. Mahdollisia ostajaehdokkaita voi tavoitella kohdennetuilla kirjeillä, mainoksilla, esitteillä tai www-sivuilla. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 207 – 209)

Houkutteleva tuote ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman. Sen lisäksi onnistuneessa tuotteistamisessa on muitakin yhteisiä tunnusmerkkejä. Tunnusmerkkeihin kuuluu lupauksen ja takuun antaminen. Lupauksen antamisella tarkoitetaan jämäkkää lupausta ratkaista asiakkaan ongelma. Lupaukseen liittyy takuu lupauksen pitämisestä. Takuun on tarkoitus osoittaa asennetta. Sen ei täydy olla kallis eikä automaattinen takuu siitä, että asia tehdään toiseen kertaan ilmaiseksi. (Ilmoniemi ym. 2009, 40 - 41)

Houkutteleva tuote on myös selkeä. Palveluiden ongelmana on niiden aineettomuus, joka on tuotteena epämääräisen oloinen. Ihmiset pitävät monesti esineistä ja konkreettisista asioista. Palvelua voi konkretisoida kuvien, videoiden, pienoismallien tai esimerkkien avulla. Palvelusta voi tehdä esimerkiksi tuotelaatikon. (Ilmoniemi ym. 2009, 41)

Muita houkuttelevaan tuotteeseen liittyviä asioita ovat tuotteen helppo hinnoittelu, tuotteen nimi ja tuotteen vertailukelvottomuus. Helpolla hinnoittelulla tarkoitetaan yhden palvelun myymiseen yhtä hintaa eikä yhtä hinnastoa. Yksi hinta palvelua kohden saa kokonaisuuden näyttämään selkeältä ja hyvin hallitulta. Helpon hinnoittelun avulla voi luoda vakio- ja peruspaketteja. Palvelulle voi myös antaa nimen, joka konkretisoi palve-

lua entisestään ja luo mielikuvan, jonka asiakas muistaa helposti. Tuotteen vertailukelvottomuus on osa muista kilpailijoista erottumista. Silloin, kun tuotetta ei voi vertailla suoraan markkinoilta saatavan täysin samanlaisen tuotteen kanssa, tuotteen kilpailukyky on parempi. (Ilmoniemi ym. 2009, 41 - 42)

Onko Jaloterässtudion nykyinen hinnoittelu sopiva, siihen ei tässä opinnäytetyössä oteta kantaa. Opinnäytetyön ajatuksena on tuoda uusia ideoita ja toimenpiteitä yleisen kannattavuuden parantamiseksi eikä tarkastella nykyisten tuotteiden hinnoittelua. Kustannustehokkuuden parantamisella pyritään saamaa tuotteen yksikkökohtaiset kustannukset pienemmiksi: (Järvenpää ym. 2010, 181). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asioita laajemmassa mittakaavassa. Sen vuoksi määritetään kustannustehokkuuden parantamisen tavoitteeksi tuottavaan työn määrän lisääminen kokonaistyöaikaan nähden.

6.1 Tuotteistamiseen liittyviä ongelmia

Jaloterässtudiolla ei ole omia tuotteita. Ongelmana on pidetty sitä, etteivät Jaloterässtudion tuotteet tai palvelut saa kilpailla alueen yritysten kanssa. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa tutkimus-, kehitys- ja palveluosaamista. Toiminnan rahoittamiseksi ja kustannusten kattamiseksi tuottojen saaminen oman osaamistoiminnan avulla on kuitenkin välttämätöntä, jos omavaraisuutta ja kannattavuutta halutaan kasvattaa. Tuotteistamiseen liittyvien yleisimpien ongelmien välttäminen auttaa myynnin ja tuotteiden kehittämisessä.

Tuotteistamisen ongelmia yleisesti ottaen ovat

- liian suuren kokonaisratkaisun myynti
- asiakkaan epämääräisyys
- asiakkaiden ongelmien kohtelemisen ainutlaatuisina
- vastuu palvelun tuloksista puuttuu
- julkiset motiivit
- osumatarkkuus asiakkaan ostokiinnostukseen puuttuu. (Ilmoniemi ym. 2009, 42 - 43)

Liian suuri kokonaisratkaisu voidaan paloitella pienemmiksi. Monesti kokonaisratkaisu juontuu myyjän omasta näkökulmasta. Asiakas suhtautuu epäluuloisesti isoihin kokonaisuuksiin, sillä siitä voi muodostua kallis virheinvestointi. Sen sijaan asiakkaalle voi myydä ensin jotain pientä tai pienempää itsenäistä osaa kokonaisuudesta. Esimerkiksi uusia asiakkaita voi tavoitella sisäänheittotuotteen avulla. Helposti ostettavan sisäänheittotuotteen avulla asiakas tottuu maksamaan ja näkee, että sovittu lupaus pidetään. Tuotteeseen liittyvän takuun avulla asiakas tuntee, että kokeilemalla ei vielä häviä mitään. Sisäänheittotuotteen jälkeen asiakkaalle voi myydä siitä kehitettyjä jatkotuotteita. (Ilmoniemi ym. 2009, 42 - 43)

Asiakkaan epämääräisyydellä tarkoitetaan liian suuren kohderyhmän tavoittelemista. Tuotteiden myyminen on tehokasta vain tietyille kohderyhmälle. Asiakkaita yhdistää jokin tapahtuma tai tilanteen muutos, jonka vuoksi he ovat automaattisesti kiinnostuneita ulkopuolisesta avusta. Esimerkiksi jokin menee rikki, yritykseen tulee uusi työntekijä tai EU laatii uuden direktiivin. (Ilmoniemi ym. 2009, 43 - 44)

Asiakkaiden ainutlaatuisien ongelmien kohtaamisen sijaan voidaan räätälöidä moduuliratkaisu. Moduuleista ovat kiinnostuneet sellaiset asiakkaat, jotka haluavat päästä helpolla. Tuotepaketti voidaan rajata vain yhdelle asiakasryhmälle. Tätä pakettia voidaan kuitenkin käyttää lähtökohtana muodostettaessa asiakaskohtaisia töitä. Asiakkaan ostopäätöstä helpottaa myös se, että näkee yhden valmiin kokonaisuuden hinnan ja sisällön. Moduuleista voi koota myös massaräätelöinnin. Moduulit ovat vakioituja ja samalla tavoin tuotettavissa. Jos esimerkiksi tarjotaan 5 aloitus-, 5 pää- ja 5 lopetusvaihtoehtoa palvelutuotteelle, loppujen lopuksi asiakkaalle on olemassa 125 erilaista kokonaisratkaisua. (Ilmoniemi ym. 2009, 44 - 45)

Vastuuta palvelun tuloksista voidaan ottaa valmistautumalla väistämättä silloin tällöin sattuviin reklamaatioihin ja valmistelemalla etukäteen hyvitysohjelman. Pettyneestä asiakkaasta voidaan tehdä tyytyväinen asiakas käsittelemällä reklamaatio asiakasta miellyttävällä tavalla. (Ilmoniemi ym. 2009, 45)

Julkisilla motiiveilla tarkoitetaan myyntityön perustamista vain rahaan ja järkeen ve-toamiseen. Asiakkailta on aina ääneen lausumattomia estoja ja ennakkoluuloja myy-

jäyrytystä ja palvelutuotteita kohtaan. Näihin piiloeistoihin vastaaminen ja mielikuvien oikaiseminen oma-aloitteisesti vakuuttaa asiakasta paremmin ostoaikeisiin entä kuin se, että antaa asiakkaan pitää käsityksensä. (Ilmoniemi ym. 2009, 46)

Osumatarkkuutta asiakkaan ostokiinnostukseen voi herättää toistuvilla markkinointiviesteillä. Liian harvoin lähetetyt viestit eivät herätä asiakkaan kiinnostusta samoin kuin tyrkyttäminenkään. Etukäteen voidaan päättää asiakkaiksi halutut kohteet ja kohdentaa viestejä, joissa käsitellään myytävän palvelupaketin hyötyjä. Asiakkaita kiinnostavia hyötyjä ovat laskennalliset tiedot miksi ja kuinka paljon tarjottu palvelu tuottaa hyötyä euroissa asiakasyritykselle. (Ilmoniemi ym. 2009, 47)

7. TOIMENPITEET

Toimenpiteet, joita taloudellisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan tehdä, ovat yksinkertaisuudessaan myynnin lisääminen, kustannusten pienentäminen ja näiden keskinäisten suhteiden seuranta. Myynnin lisäämiseksi tässä opinnäytetyössä on suunniteltu ja kehitetty erilaisia tuotteita ja palveluita. Ehtona toimenpiteille oli muun muassa se, että ne eivät kilpaile paikallisten yritysten toiminnan kanssa. Kustannusten pienentäminen on havaittu rajalliseksi, sillä ylläpidettävät toiminnot ovat Jaloterässtudion strategian mukaisia. Talouden seurantaan on kehitetty oma mittauksellinen tapa, joka on otettu myös mukaan toimenpiteisiin.

7.1 Myynnin lisääminen

Myynnin lisäämiseksi on tässä opinnäytetyössä suunniteltu tuotteita, jotka ilmenevät taulukosta 15. Pääpaino on ollut sarakkeessa "Miksi". Tärkeänä lähtökohtana on pidetty myös Jaloterässtudion visiota. Alla on lueteltu vision 4 kohtaa, jotka on huomioitu tuotevalikoimassa:

- *Osallistua luotettavana tuotekehityskumppanina yritysten tuotekehitysprojekteihin*
- *Palvelujen kehittäminen*
- *Tuotekehitysverkoston luominen*
- *Uusimman tutkimustiedon hankinta ja sen käyttö*

Tuotekehityskumppanuutta on pyritty aikaansaamaan kaikkien palveluiden avulla siten, että Jaloterässtudio ei niinkään ole se tekijä, joka tuotekehittää asiakkaan tuotetta eri valmistusmenetelmien avulla. Sen sijaan Jaloterässtudio on se tekijä, joka tietää miten tuotekehitystä tuetaan esimerkiksi materiaali- ja menetelmätietämyksen, erilaisien yritystuntemuksen ja tietoteknisen osaamisen avulla. Tässä on pyritty myös huomioimaan se tosiasia, että esimerkiksi tuotevalmistukseen resursseja ei ole kuin yhden työntekijän verran.

Palveluiden kehittämisellä ei tässä opinnäytetyössä ajatella niinkään uusien palvelutuotteiden keksimistä, vaan sitä miten palveluiden tarjoamisen mahdollisuuksia saadaan lisää. Keinoina on käytetty asiakaspohjan laajentamista niin yksityisiin henkilöihin kuin toiminimellä toimiviin pien- tai aloittaviin yrittäjiin. Sen lisäksi on yritetty luoda niin sanottuja "matalan kynnyksen" – palvelutuotteita, jotta asiakasrajapinta saataisiin lähemmäksi. Tavoitteena, että asiakkaat ottavat helposti yhteyttä ja esittävät jossakin vaiheessa omia toiveitaan palveluista ja niiden kehittämisestä. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi piensarjojen tai uniikkituotteiden laserleikkaus sekä koneiden ja tilojen lyhytaikainen vuokraaminen.

Tuotekehitysverkoston luominen on huomioitu palvelun tarjonnassa erityisesti yritystapaamisten järjestämisen muodossa. Tapaamiset olisi määritelty vuosi etukäteen tietyn teeman ympärille ja ne pidettäisiin aina samaan aikaan (esimerkiksi toukokuun alku / lokakuun loppu). Tavoitteena on se, että tapaamisista muodostuisi käsite ja osallistujia tulisi ympäri Suomen vapaaehtoisesti. Jaloterässtudio järjestäjänä myös seuraisi tapaamisten "tuloksellisuutta" ja yritysten välisten yhteistöiden määrän lisääntymistä. Vuositainen kiitoskirje (seuraavan vuoden tapaamisten markkinointi) yrityksille osallistumisesta voisi sisältää tietoa tuotekehitysverkoston onnistumisista.

Uusimman tutkimustiedon hankkimisen ja käytön kohdalla painopiste on käytön kehittämisessä. Jaloterässtudiolla on paljon tietoa ja kokemusta tiedon hankkimisesta, mutta yksittäisen tiedon ulosmyyntiä ei suoranaisesti ole. Myöskään tietokirjastoa ei ole, vaikka tässä opinnäytetyössä ehdotetaankin, että tiedon myynti tapahtuisi valmiista tietokirjastosta. Kokeilevan tiedon myynti voisi olla esimerkiksi vapaasti saatavilla olevia lyhyitä raportteja, joissa selviää mitä tietoa on ja miten se on hankittu. Vasta kun asiakas on kiinnostunut saamaan tietoonsa aiheeseen liittyvän tutkimuksen tai kokonaisuuden, siitä peritään maksu.

Taulukko 15. Jaloterässtudiolle suunniteltuja palvelutuotteita.

	Mitä	Kenelle	Mikä tuote	Miksi	Miten	Lisämyynti
1	Laserleikkauspalvelu	Yksityisille, rakennusliiketoimialle, pienyrittäjille, aloittaville yrittäjille	Uniikki laserleikattu kappale tai piensarja (1-100 kpl) Määritetty levyn koko (esim. A4, A3, A2, 1250*2500), jonka mukaan leikkaus hinnoitellaan. Materiaalivaihtoehtoja, eri levyvahvuuksia ja pinnanlaatuja	Yritykset eivät tahdo tehdä liian pieniä sarjoja. Yksityisien on vaikea saada ostettua itse suunnittelemiin tuotteita.	Myynti: kotisivujen kautta. Ohjeet miten asiakas voi suunnitella tuotteen itse aihioon. Postitetaan kotiin.	Särmäys, piirustus- ja suunnittelu-palvelu
2	3D-laserleikkauspalvelu	Yritykset	Laserrobotin avulla, koneen määrittelemät 3D-laserleikkaukset	Alueella on vain 2D-laserleikkausta.	Markkinointi: kotisivujen kautta.	Laserhitsaus
3	Pienlaitteiden tai koneiden vuokraus	Yksityisille, rakennusliiketoimialle, pienyrittäjille, aloittaville yrittäjille	Esim. hitsauskone (MIG, TIG, TIG (Al)), putkenpään muotoileva hiomakone, harjakone, seevikone. Määritelty käyttöaika (esim. 1 h / 1 pv / 1 vk / 1 kk)	Yrityksien tai asiakkaan ei tarvitse ostaa konetta hetkelistä tarvetta varten.	Markkinointi: kotisivujen kautta. Yhteistyössä paikallisen laitevuokraamon kanssa	Tilan vuokraus työtehtävää varten, varaosat koneeseen
4	Tuotantotilan tai konekäytön vuokraus	Yksityisille, rakennusliiketoimialle, pienyrittäjille, aloittaville yrittäjille	Esim. särmäin ja levyleikkurin määrittelyyn käyttöajan osto (esim. 1 h / 1 pv / 1 vko)	Pienyrittäjän ei tarvitse ostaa valmista tuotetta (piensarjaa) yrityksiltä vaan voi tehdä sen itse. Tarjoaa myös mahdollisuuden kokeiluihin. Palvelu myös keikkatyöntekijöille.	Markkinointi: kotisivujen kautta.	Materiaalin myynti, pienlaitteiden vuokraus
5	Syväveto ja hydromuovainmenetelmän myynti	Kaikki	Syväveto ja hydromuovausmenetelmä (pieni/iso prässä). Asiakas tarvitsee oman työkalun.	Syvävetomenetelmän käyttö yrityksissä vähäistä. Yrityksien tai asiakkaan ei tarvitse ostaa konetta kokeilulakseen uutta menetelmää.	Markkinointi kotisivujen kautta.	Työkalun suunnittelu, syvävetoteorian ja –koulutuksen myynti, opetus syvävetoa valmistaviin yrityksiin
6	Syväveto ja hydromuovauskoulutuksen myynti	Yritykset, koulut	Koulutus	Tukea yritysten omaa tuotekehitystä. Lisätä koulutustarjontaa eri muovausmenetelmistä.	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille ja kouluille.	Tuotesuunnittelu, työkalun suunnittelu

7	Selvitystöiden myynti	Yritykset	Pieni ja edullinen selvitystyö (kokeellinen / teoreettinen) yksinkertaisista aiheista, joita yrityksissä on mietitty. Esim. minkä merkinen laikka kestää pisimpään, mikä peittausaine on paras (hinta/laatu/nopeus/ympäristöystävällisyys), mikä ero eri hitsauslankojen välillä hitsattaessa samaa ainetta (hitsausnopeus, huurujen määrä, energian määrä, peittaus, mikrorakenne)? Tuloksena raportti ja koepalat. Työaika 1 vk.	Tukea yritysten oman toiminnan kehittämistä tai tuotekehitystä. Olla tuotekehityskumppani yrityksille.	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille.	(Tulokset tallennetaan tietokirjastoon, josta raportti / tieto voidaan myydä eteenpäin.) Jatkoselvitystyö
8	FESEM -koulutuksen myynti	Yritykset, koulut	Koulutus	Tukea yritysten omaa tuotekehitystä. Lisätä koulutustarjontaa suunnitelluohjelmien erikoiskäyttöön tarkoitetuista ominaisuuksista.	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille ja kouluille.	
9	FESEM tuotetarkastelu palvelu	Yritykset	Yrityksien omien tuotteiden tietotekninen tutkiminen ja analysointi	Tukea yritysten omaa tuotekehitystä. Olla tuotekehityskumppani yrityksille.	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille.	Tuotteen vaihtoehtoisien valmistustapojen suunnittelu, materiaali- vaihtoehtojen tarkastelun myynti, opetus valmista- viin yrityksiin
10	Yritys tapaamisten järjestäminen	Yritykset	Yritysverkostojen muodostus. Tarkoituksena saattaa eri puolella Suomea sijaitsevia yrityksiä yhteen näiden kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Valitaan eri teema (esim. muotiton muovaus). Tapaamisia määritellyn ajan välein esim. 2 krt / v	Tukea yritysten välistä verkostoitumista ja yhteistyötä	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille.	Koulutus valitusta teemasta
11	Kokeilevan tutkimustiedon myynti	Kaikki	Tietokirjaston tietoa: raporteja, tutkimuspaketteja, materiaalitietoutta jne.	Käytännön kokeiluiden osaamisen hyödyntäminen kaupallisesti	Markkinointi kotisivujen kautta.	Selvitystyö, koulutus
12	Tuotesuunnittelun avusteet	Kaikki	Tuotteen lujuuslaskelmat, tietotekniset piirustukset, levityskuvat, alustavat esityskuvat, elinkaari, tuoteperhe, rikkotesti, logistiikkaprosessin tutkiminen	Monipuolinen tietotekninen ja tutkimuksellinen osaaminen ja laitteisto	Markkinointi kotisivujen kautta. Suora markkinointi yrityksille.	

7.2 Kustannusten pienentäminen

Kustannusten pienentämisellä on ikävä maine. Monesti sillä tarkoitetaan toiminnan karsimista tai lakkauttamista kokonaan. Tässä opinnäytetyössä ei haluttu vaikuttaa Jaloterässtudion valittuun toimintatapaan kustannustenleikkaussuunnitelman avulla. Tavoitteena oli toiminnan ennallaan säilyttäminen ja toimenpiteiden löytäminen sen tukemiseen ja kehittämiseen.

Kuitenkin joitakin ehdotuksia voidaan kustannusten pienentämiseksi esittää. Tiedetään, että Jaloterässtudiolla on runsaasti tilaa. Tämä voitaisiin hyödyntää paremmin ja näin pienentää sisäisiä kuluja vuokrien muodossa. Esimerkiksi laserrobotti voitaisiin siirtää Jaloterässtudion tuotantohallin puolelle nykyisestä sijainnista metalliosaston kunnossapitohallista.

Vuokrakustannuksia voitaisiin pienentää myös esimerkiksi vuokraamalla hallitilaa aikuiskoulutuksen käyttöön tai muiden osastojen käyttöön. Tuotantotiloista voisi rajata tilan, joka toimisi noin 10 hengen työtilana. Tällä hetkellä tuotantotiloissa on hitsausstudio, jota on käytetty hitsauksen opetukseen, mutta sen käyttö laajemmassa tarkoituksessa on mahdoton. Uusi tila voisi toimia myös monessa muussa käytössä, kuten käytännön koulutustilana ulkopuolisille ryhmille. Tila sisältäisi työpöytiä ruuvipuristimien ja oman työkalupakin avaimella. Näin olisi myös helppo valvoa työkalujen säilyvyys. Tarvittavien koneiden lainaamisen ja käytön voisi sopia tapauskohtaisesti. Tila olisi myös normaalitilanteessa suljettu Jaloterässtudion päivittäisestä käytöstä, jotta sen käyttöön saaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja paikka olisi aina valmiiksi siisti edellisten jäljiltä.

Opinnäytetyön valmistusvaiheessa havaittiin ongelma, jonka korjaaminen myös pienentäisi kustannuksia. Nimittäin työtunteja on kohdistettu väärille kustannuspaikoille. Esimerkiksi osa asiakastöiden ja hankevalmistelun tunneista kuuluu todellisuudessa projektien kustannuksiin. Työtuntien kohdistaminen tarkemmin kustannusten pienentämiseksi vaatii tarkempaa työnohjeistusta selkeästi määriteltyine kustannuspaikkoineen.

7.3 Talouden seuranta

Opinnäytetyön valmistusvaiheessa havaittiin ongelma, jonka korjaamiseen on esitetty talouden seurantaan perustuva ratkaisu. Ongelmaksi havaittiin talouden nykytilannetta kuvaavien lisäraporttien puute. Koulutuskuntayhtymällä on käytössään tietojärjestelmä, jonne työntekijät syöttävät tuntikirjanpitonsa. Sen avulla projektipäälliköt voivat seurata projektien taloudellista tilannetta. Jaloterässtudion kohdalla tilanne on monimutkaisempi, sillä sisäisten kulujen kattamiseksi kustannuspaikoilla tulisi tehdä myös riittävä määrä tuottavaa työtä. Käytössä olevasta tietojärjestelmästä ei saa raporttia, joissa kustannuspaikalle tehdyt työt olisi laskettu yhteen useammalta työntekijältä eriteltyinä tehdyn työtehtävän mukaan.

Taloudellisen tilanteen seuraamiseksi hyödynnetään ideologiaa talouden mittareista. "Sitä saat, mitä mittaa" – lausetta hyväksikäyttäen määritetään ensin mitä tietoa halutaan. Halutaan tietoa siitä, että kustannukset pysyvät hallinnassa saatuihin tuloihin nähden. Osa tuloista tiedetään jo vuoden alussa. Näitä ovat esimerkiksi useamman vuoden kestävien projektien vuosittain lankeavat tulot. Tulojen määrä vaihtelee niin projektien kuin vuosienkin mukaan. Sen vuoksi halutaan tietää, paljonko tarvitaan lisätuloja muita keinoja käyttäen, että kustannukset saadaan katettua.

Lisätulojen tarve voidaan määrittää laskemalla. Se ei ole ongelma. Tulojen saamiseksi jotakin täytyy myydä ja valmistaa. Se vie materiaalia ja aikaa. Materiaalikaan ei ole ongelma. Ongelman ratkaisemiseksi päädyttiin ajan mittaamiseen, sillä tiedetään mihin työaika kuluu (taulukko 7). Taulukon mukaisia työtehtäviä pidetään Jaloterässtudion strategian mukaisina, eikä niitä haluta muuttaa. Muuttamisen sijaan voidaan määrittää uudelleen niiden prosentuaalinen suhde kokonaistyöaikaan nähden. Sitä voidaan myös mitata. Mittaamiseen tarvitaan keino, jota vähintään 18 henkilöä voi käyttää.

Ratkaisuksi esitetään talouden tilanteen seuraamista mittarin avulla, joka on koottu erilaisia talouden suoritusmittareita pohjana käyttäen ja muokattu tarkoitukseen sopivaksi. LIITE 7. Se on tarkoitettu johdon käyttöön seurattavaksi joka kuukausi, jotta kasvaneisiin henkilöstökuluihin voidaan reagoida myyntiä lisäämällä. Talouden tilanteen lisäksi siihen on luotu mahdollisuus seurata ja jalkauttaa strategiaan liittyviä asioita, joita ovat

oppiminen, kehittyminen, omavaraisuuden paraneminen, työtyytyväisyys ja henkilökunnan sitoutuminen. Näitä mitataan käytettyjen tuntimäärien avulla, jotka kuvaavat

- henkilökunnan osaamisen kehitystä (koulutus, yritysvierailut, tutkimus)
- myynnin ja markkinoinnin kehittymistä (tulevaisuuden asiakastyöt)
- asiakaskohtaisia henkilöstökuluja (asiakaskannattavuus)
- asiakaspalautetta (asiakastyytyväisyys)
- henkilökunnan motivaation ja sitoutumisen määrää (työn imu ja työssä jaksaminen).

Esitetty mittari voisi sijaita esimerkiksi verkkolevyllä. Kukin työntekijä kävisi kuukausittain kirjaamassa omat tuntikirjanpitonsa tyhjään mittariin. Tallennuksen jälkeen tiedot siirtyisivät projektipäällikön tietokoneelle Excel-taulukon omille riveilleen. Mittariin ei ole alustavasti ajateltu asetettavaksi muita tavoitearvoja kuin tuntimäärien suhde kokonaistyöaikaan nähden. Yhteen kerättyjen tietojen avulla projektipäälliköllä olisi kuitenkin mahdollisuus asettaa myös muita tavoitearvoja ja seurata niiden kehittymistä.

Eri tavoitearvojen ja tunnuslukujen avulla yritys voisi kerätä tietoa myös muista omista prosesseistaan. Sisäiseen laskentaan käytettäviä tunnuslukujen laskentatapoja on esitetty laaja-alaisesti LIITTEESSÄ 1. Tunnuslukuja ei voitu opinnäytetyössä laskea tietojen puuttumisen ja negatiivisen tuloslaskelman tuloksen vuoksi, mutta tunnusluvut otettiin mukaan johdon päätöksen teon tueksi ja strategian seurantamahdollisuuksien kehittämiseen.

Sanotaan, että taloudellinen tilanne on seurausta siitä miten nykyhetkessä työntekijät, asiakkaat ja prosessit toimivat. Se, että työntekijä joutuu ajattelemaan mikä työssä on hyvää, myös tekee sen todelliseksi. Kanavan olemassa olo, jonka avulla kertoa työhyvinvoinnin tasosta, on myös tärkeää. Se luo turvallisuuden tunnetta. Kuitenkin tunteiden vaihtelut kuuluvat jokaisen elämään, eikä niiden mittauksen painoarvoa ole asetettu tässä tapauksessa kuin kevennykseksi ja kiitokseksi mittarin täyttämisestä.

Sama koskee myös oman työn kehittämisen ajattelua. Riittää, että työntekijä ajattelee sitä, miten voisi kehittää omaa työtään tai asiakastyötään. Joka kuukausi ei ole oletettavissa, että ideoita syntyy, saati niitä kirjoitettaisiin ylös toisten luettavaksi. Ajatus jää kuitenkin alitajuntaan ja ehkä vuosittain jokainen keksii uuden asian ja tuntee onnistumista työssään. Tässä on myös johtajalle mahdollisuus palkita aktiivinen työntekijä hyvästä ideasta, jota voidaan hyödyntää muuallakin organisaatiossa.

Opinnäytetyössä esitettyä mittaria ei ole tarkoitettu pelkästään taloudellisen tuloksen parantamiseen. Sen tarkoituksena on myös vahvistaa Jaloterässtudion pyrkimystä kotimaisen tutkimustyön osaamisen säilyttämiseen ja kehittämiseen. Voidaan tehdä päätöksiä, kuten "Meistä tulee Pohjois-Suomen pätevin metallisten materiaalien tutkimuslaitos". Päätös ei yksinään takaa onnistumista. Yksi keino on osoittaa mittaamisen avulla kohtia, jotka toimivat ja kohtia, joissa täytyy kehittyä.

Sen lisäksi, että mittaamisella lisätään työn tuloksellisuuden tavoittelua, saadaan aikaan samalla sitoutumista. Projektitöiden ongelmana on usein henkilöstön suuri vaihtuvuus projektien välillä. Pitkällä tähtäimelle vastuullinen sitoutuminen tarkoittaa vakavasti otettavan yrityksen ja työpaikan mainetta. Mittaamisen avulla saadaan tietoa myös onnistumisista. Onnistumisien palkitseminen on myös eräs keino motivoida ja sitouttaa omaa henkilökuntaa. Mittari on näitä asioita silmällä pitäen kehitetty ensiaskeleeksi, jonka avulla voidaan mitata ensimmäisien strategiaan liittyvien asioiden toimivuutta. Jatkossa sitä on tarkoitettu kehitettäväksi niin, että sen avulla päästään uusiin tavoitteisiin eikä vain seurata talouden tilanteen kulkua.

8. TOIMENPIDESUUNNITELMAN VALMISTELU

Toimenpidesuunnitelman valmisteluvaiheessa arvioitiin uusi tuloslaskelma kertyneiden tietojen perusteella. LIITE 8. Siinä on otettu huomioon vuoden 2012 talousarvio (Kauppi 9.3.2012, sähköinen tiedosto) ja vuoden 2011 jälkeen päättyneet projektit, joiden päättymisen on arvioitu näkyvän tuloksessa. Talousarvio oli laskettu koko JTS maksullinen palvelu - kustannuspaikalle. LIITEEN 8 taulukossa 27 on vertailu toteutumaerittelystä vuodelta 2011 ja talousarviosta vuodelle 2012. Myynnin tarvetta laskettaessa on huomioitu kokonaisvaikutus niin, että Jaloterässtudion hankkeiden ja OTW – toiminnan yhteenlaskettu tuotto oletetaan samaksi kuin vuonna 2011 eli + 64 594 euroa. Näin ollen JTS maksullisen palvelun kokonaistulos voi jäädä tuloslaskelmaa arvioitaessa - 64 594 euroa.

LIITEEN 8 Taulukoon 27 Arvio v.2012 – sarakkeessa on esitetty uusi arvioitu tuloslaskelma. Tuloslaskelman rivit on otettu talousarviosta, vuoden 2011 toteutuneesta tuloksesta tai laskettu niiden perusteella. Sarakkeen keltaisella merkitty lukema on otettu vuonna 2011 toteutuneesta tuloksesta ja siitä on vähennetty 14 000 euroa, jotka ovat olleet tarvikeostoja päättyneessä Cityjuna – projektissa. Lisäksi on vähennetty 4000 euroa yleisiä työkalu- ja työvaateostoja, joita ei tarvitse joka vuosi hankkia. Punaisella merkitty lukema osoittaa, että Toteutuneesta v.2011 tapahtumasta on vähennetty taulukko 16 mukaisia asiantuntijapalvelujen ostoja, joita ovat 27 763 euroa laserrobotin korjauskulut, 11 913 euroa uuden combikoneen pedin valutyönkustannukset sekä 4199 euroa hallin sähköasennustöitä. Siksi, että ne ovat olleet kertaluontoisia kulueriä. Sen lisäksi summasta on vähennetty 8540 euroa laserleikkauksen alihankintakuluja, joita uuden koneen hankinnan myötä ei tulevaisuudessa oleteta syntyvän.

Talousarviosta on otettu toimintatuottojen erittelyyn muut maksullinen palvelutoiminta- ja sisäiset tuotot. Työtoiminnan tulot on laskettu niin, että tavoitteena ollut kokonaistulos saavutettaisiin. Tunnettu taloudellinen muutos vuodelle 2012 ovat poistot. Vuonna 2012 poistoja on noin 78 000 euroa. Vuodesta 2013 lähtien poistoja ei enää tarvitse tehdä. Henkilöstökulut on arviossa pidetty samana, vaikka vuonna 2012 yksi työntekijä jäi eläkkeelle. Tämä sen vuoksi, että uusi tuotantotyöntekijä tai asiakaspalvelumyyjä katsotaan tässä opinnäytetyössä edellytykseksi tuottavan toiminnan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Henkilöstön lisäys ei näin ollen olisi lisäkustannustekijä.

9. TOIMENPIDESUUNNITELMA

Toimenpidesuunnitelma sisältää talouteen pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä vaikuttavia toimenpiteitä. Toimenpidesuunnitelmassa esitetään keinoja kannattavuuden parantamiseen, myynnin tavoitteen saavuttamiseen ja kustannustehokkuuden aikaansaamiseen. Toimenpiteissä käsitellään tulokseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on kuvattu taulukossa 1. Pääasiassa tarkastellaan myyntituottoihin vaikuttavia tekijöitä ja niiden kehittämistä. Sen lisäksi suunnitelmassa on pohdittu Jaloterässtudion vision ja strategian toteutumista. Toimenpidesuunnitelma kannattavuuden parantamiseksi esittää konkreettisia tapoja:

- 1) Miten parannetaan yrityksen kannattavuutta?
- 2) Paljonko tarvitaan myyntiä?
- 3) Miten saadaan aikaan kustannustehokkuutta?

9.1 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden parantamisen yksi edellytyksistä on toimiva myynti. Taulukossa 1 olevan Celemin Apples & Oranges® -simulaation mukaan myyntituottojen takana ovat tuotteet ja palvelut, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja kysyntään. Yrityksen maine ja asiakastyytyväisyys ovat syitä, jonka vuoksi asiakkaat tulevat takaisin ja ostavat uudestaan. Sen lisäksi asiakkaan tietoisuuteen ja käsityksiin vaikuttaa yrityksen jatkuva viestintä ja brändin kehittyminen. Avainasiakkaiden kohtelulla on myös merkitystä. (Niskavaara 2010, 105)

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittämiseksi voisi suorittaa kyselyn asiakkaiden keskuudessa. Varsinkin uuden strategian valmistelussa nykyisten asiakkaiden asiakastyytyvääisyyttä, käsityksiä ja palvelutoiveita olisi hyvä selvittää. Vanhan asiakkaan pitäminen on kuitenkin helpompaa kuin saada uusi. Asiakastyytyväisyyskyselyyn osallistuvat asiakkaat voisivat saada avainasiakkaan arvonimen, joka voisi toimia palkintona kyselyyn ja kehittämiseen osallistumisesta ja samalla sitouttaa asiakasta.

Vaikka asiakaskyselyllä selvitetäisiinkin asiakkaiden toiveita tuotteiden ja palveluiden kohdalla, on selvää, että yrityksen täytyy itse valita omat tuotteensa. Yritys tuntee itse parhaiten osaamisensa ja määrittää itse strategiansa avulla mitä se haluaa tehdä. Tällä hetkellä Jaloterässtudiolla ei ole omia tuotteita, vaan se toimii asiakastilausten ja projektien perusteella. Tässä opinnäytetyössä on otettu näkökulmaksi tutkimus- ja kehittämistoiminta. Sillä Jaloterässtudion osaamisen painopiste ei ole sarjatuotantotoiminnassa. Päivittäiseen tuotantotoimintaan on rajallinen määrä resursseja, jonka vuoksi kilpaileva toiminta saman toimialan yrityksiä kanssa ei ole taloudellisessa mielessä järkevää. Vahvinta osaaminen on tiedonhallinnassa ja tutkimustoiminnan puolella. Myös tietoteknistä osaamista löytyy. Projektiluontoisen työskentelytyylin vuoksi myös henkilöstön vaihtuvuus on otettava huomioon houkuttelevan tuotteen suunnittelussa. Tuotteen valmistus ei saa vaatia vaativaa erikoisosaamista.

Tuotteiden ja palveluiden pitäisi olla ylivoimaisia muihin nähden. Niiden pitäisi olla innovatiivisia ja valikoimaa pitäisi olla sopivasti: (Niskavaara 2010, 105). Samalla, kun omaa tuotetta kehitetään, asiakkaita pitäisi saada mukaan sitä kehittämään. Tässä opinnäytetyössä ollaan sitä mieltä, että Jaloterässtudio tarvitsee sisäänheittotuotteen. Se voisi olla esimerkiksi rikkotesti. Siinä asiakasyrityksen tuote rikotaan käytännön testien avulla. Testissä valitaan rikkoutumistapa ja sen tulokset raportoidaan. Esimerkiksi testi voisi olla sauman taivutustesti, pinnan kulutustesti, naarmuuntumisen jälkeinen ruostuvuustesti, raskaan painon kestävyystesti tai muu sellainen.

Tästä lisämyyntinä voitaisiin ajatella tuotteen valmistamista uudestaan heikoimmasta kohdasta vahvistettuna ja testin suorittamista uudelleen. Tuotteesta voitaisiin myös laatia lujuuslaskelmat, FESEM – analyysi ja mikroskooppitarkastelu. Sen lisäksi kokeiluja voisi suorittaa myös vaihtoehtoisten materiaalien käytön tai vahvuuksien avulla. Testin myyminen asiakkaille olisi helppo räätälöidä asiakasta kiinnostavaksi, vaikka toteutus toimisikin samalla menetelmällä riippumatta tuotteen koosta. Rikkotesti voitaisiin pilkkoa tuotepaketeiksi ja moduleiksi, joista asiakas saisi valita kiinnostavimmat. Sen lisäksi kokonaisratkaisu voisi sisältää myös elinkaaritarkastelun.

Asiakkaiden uusintaostot ovat elinehto toiminnalle. Maineella, tuotteiden laadulla sekä toimitusvarmuudella ja – aikataululla on merkitystä. Niiden pitäminen on merkki luotet-

tavuudesta. Sen lisäksi asiakastyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat palvelutaso ja asiakastuki. (Niskavaara 2010, 105)

Maineen parantaminen on mainittu jo strategiassa. Negatiivisen suhtautumisen muuttaminen positiiviseksi vaatii pitkäjänteisen työn. Luottamuksen palauttaminen edellyttää lupauksien pitämistä ja huomion kiinnittämistä asiakastyytyväisyyteen. Asiakastuen perustaminen esimerkiksi kiinteän asiakaspalvelun avulla lisää avoimuutta ja tavoitettavuutta. Asiakaspalvelun kehittäminen toisi lisätietoa asiakkaiden palautteen ja toiveiden muodossa. Asiakkaiden reklamaatioiden vastaanottaminen on osa palvelukokonaisuutta. Uusintaostoa ei synny, ellei edellinen ole herättänyt tyytyväisyyttä eikä tilannetta ole saatu korjattua. Asiakaspalvelun olemassa olo kertoo myös siitä, että yrityksellä omaa tietynlaista nöyryyttä kohdata asiakas ja uskallusta ottaa vastaan asiakkaiden palaute.

Osa yrityksistä kokee ongelmalliseksi sen, että oppilaat työskentelevät itsenäisesti tuotantotiloissa. Asiakaspalvelun kautta he voisivat välittää toiveensa, että he haluavat tuotteensa henkilökunnan tekeminä. Oppilastöiden ja päällekkäisten projektien vuoksi toimitusaikojen venyminen on ollut ongelma. Siihen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Kyseessä voi olla resurssien puute, joka aiheuttaa rajoituksia tuotantotoimintaan ja sen kehittämiseen.

Asiakaspalvelun kehittäminen ja asiakkaiden yhteydenoton helpottaminen tukisivat myös myynnin kehittämistä. Jaloterässtudion kohdalla myynnin kehittäminen olisi myynnin tarkoituksellista ja tavoitteellista lisäämistä. Nykyisin asiakasmyynti on vain tilausmyyntiä muiden projektitöiden ohessa. Tällä hetkellä ei ole olemassa yhtä selkeää numeroa tai kanavaa, johon yritystä tuntemattomat asiakkaat voisivat soittaa tai ottaa yhteyttä esittääkseen kysymyksiään. Konkreettiset toimenpiteet, jotka lisäävät myyntiä ovat resurssien lisääminen myyntityöhön, www-sivujen kehittäminen tarkoitukseen sopivaksi sekä suora mainostaminen yrityksille. Erityisesti ajantasaisten www-sivujen kautta paranisi myös strategiassa mainittu asiakkaiden maantieteellinen tavoitettavuus. Kotisivuilla voisi olla myös mainosmyyntipaikkoja sekä linkki yhteistyöyritysten omille kotisivuille. Linkkien päivitys tapahtuisi vuosittain ja niiden pitämisestä veloitettaisiin korvaus. Yrityksille mainospaikat ja linkit olisivat kiinnostavia siitä näkökulmasta, että sivuilla vieraillee paljon oppilaita sekä verkostoa etsiviä yrityksiä.

Aktiivinen yhteistyö eri koulujen kanssa on Jaloterässtudion eräs vahvuus. Oppilaat ovat ehtymätön lisäresurssi. Jotta oppilaat kiinnostuisivat yhteistyöstä, tarvitaan palkinto ja mainetta. Tämä opinnäytetyö ehdottaa, että Jaloterässtudio ryhtyy toimiin uusien ideoiden julkaisijana. Jaloterässtudio voisi järjestää vuosittain oman kilpailun, jossa olisi hyvä palkinto, jonka lisäksi voittajan työn valmistettaisiin näytteille sekä voittajan haastattelu julkaistaisiin lehdessä. Kilpailun muodostuessa perinteeksi, osallistujia tulisi ympäri Suomen, mikä lisäisi Jaloterässtudion tunnettavuutta maantieteellisesti.

Ensimmäinen kilpailuaihe voisi olla suunnitelma Jaloterässtudion omasta tuotteesta. Tuote ei saa kilpailla paikallisten yritysten tuotteiden kanssa. Sen valmistettavuus on myös valmiiksi määritelty, mutta myyntikanava ja kohderyhmä olisivat vapaasti valittavissa. Osallistujien ikää, koulutusta tai taustaa ei määritelty, mutta kilpailun mainostaminen tapahtuisi pääasiassa eri kouluissa. Kilpailun järjestäminen vaatisi vain vähän tuotantopanosta Jaloterässtudiolta, onnistuisi vaikka henkilöstö vaihtuisi usein ja samalla se tukisi yhteiskunnallisia toimia uusien innovaatioiden kehittämisessä ja julkistamisessa. Myös yrityksiltä voisi ottaa vastaan ideoita kilpailuaiheiksi ja erilaisten kilpailujen järjestämisessä veloitettaisiin korvaus.

Tunnettavuutta ja tilojen käyttöä voitaisiin lisätä myös oppilaiden avulla. Jaloterässtudio voisi tarjota kesätöitä AMK – opiskelijoille ja muille opiskelijoille. Nykyisin kesätöissä on usein vain ammattikoulun oppilaita. Tehtävänä olisi projekti, jonka aiheena tutkimus- tai kehitystyö. Aihe voisi olla joko yrityslähtöinen, oppilaan oma tai Jaloterässtudiolta. Projektin kesto 2-4 viikkoa. Se olisi palkallinen ja tulostavoitteellinen, esimerkiksi portfolio tai jokin muu näkyvä tuotos. Vaikka palkka olisi pieni, se voisi sisältää päivittäisen ruokailun ja majoituksen. Palkan voisi maksaa yritys tai Jaloterässtudio. Työn tulokset jäisivät myös Jaloterässtudion haltuun ja ne talletettaisiin tietokirjastoon. Tämän avulla Jaloterässtudio saisi kehitettyä tietokirjastonsa tietomäärää ja syvennettyä strategiassa mainittua yhteistyötä alueen koulujen kanssa.

Miksi oppilaita kiinnostaisi pieni palkka? Työhön liittyisi lisäarvona yhteistyö yritysten kanssa, uusi kokemus, vapaa työtapana ja oman maineen lisääminen (nimi jää tietokirjaston tiedostoon, josta sen voi lainata periaatteessa kuka tahansa). Voidaan hakea yrityksiä mukaan ympäri Suomea, tehtävän toteuttamispaikkakunnalla ei väliä. Jaloterässtudio organisaationa vastaisi siitä, että osallistuva yritys saa korvaukselleen vastineen, vaikka kyseinen oppilas olisi estynyt tekemään työn.

9.2 Myynnin lisääminen

Pääasiallinen tavoite on saada rahaa. Tavoite on helpompi saavuttaa, kun tiedetään, paljonko sitä todellisuudessa tarvitaan. Taulukossa 16 on esitetty suunnitelma ja arviointi myynnin muodostumisesta vuonna 2012. Myynnin tarve on sama kuin arvioidussa tuloslaskelmassa vuodelle 2012. LIITE 8. Sen lisäksi oletetaan, että myyntituottoja saadaan työtoiminta- ja myyntituotoista saman verran kuin vuonna 2011. LIITE 3. Lisätään siihen vuonna 2011 alihankintana ostetut laserleikkauspalvelut 8540 euroa, jotka voidaan tehdä nykyisin itse uuden hankitun koneen avulla. Sisäisistä tulonsiirroista tuloja saataisiin talousarvion 2012 mukaisesti. Projektien rahoituksesta on vähennetty Cityjuna – projektin tulot vuonna 2011. Yhteensä tuloa saadaan 26 042,81 euroa, joka on 69,1 % kokonaistarpeesta. Tuloja tarvitaan lisää 11 624,61 e / kk, mikä tarkoittaa 553,55 e / työpäivä (keskimäärin 21 pv / kk) ja 30,75 e / henkilö (jaettuna tasaisesti kaikille 18 henkilölle).

Taulukko 16. Myynnin suunnittelu ja arviointi vuodelle 2012.

Selite	v [€]	kk [€]
Myynnin tarve	452009	37667,42
Vuonna 2011: Työtoiminta- ja myyntituotot	58711,83	4892,653
Vuonna 2011: Alihankinta: laserleikkaus	8540	711,6667
Vuonna 2011: Sisäiset tulonsiirrot	70000	5833,333
Vuonna 2011: Projektien rahoitus	175262,2	14605,18
Lisämyynnin tarve	139495	11624,58

Vuonna 2013 tilanne muuttuu helpommaksi, kun poistoja ei enää tarvitse tehdä. Myynnin kuukausittainen tarve laskee 31 168,42 euroon. Jos oletetaan, että muut tuotot pysy-

vät vuoden 2011 tasolla, niin myynnin kuukausittainen lisätarve on 5125,61 euroa. Vuonna 2013 vuoden 2011 tulot kattaisivat 83,6 % toiminnasta. Vuonna 2012 myyntiä pitäisi olla 30,9 % enemmän. Se on käytännössä mahdotonta toteuttaa pelkästään samaa toimintatapaa noudattaen. Tulojen lisääminen lähes 1/3 osan verran vaatii näkyvää työtä ja paljon. Sen sijaan vuonna 2013 myyntiä pitäisi saada kasvatettua vuoden 2011 tilanteesta 16,4 %. Sekin vaatii työtä, mutta siihen tavoitteeseen on mahdollisuus päästä.

9.3 Kustannustehokkuuden lisääminen

Kannattavuuden parantaminen tarkoittaa myös kustannustehokkuuden lisäämistä. Tässä opinnäytetyössä kustannustehokkuuden parantamiseksi on määritetty tuottavan työn määrän lisääminen. Käytännössä tavoitteena on tehdä enemmän asiakastöitä. Jo aiemmin opinnäytetyössä on käsitelty strategian onnistumista. On voitu havaita, että Jalote-rässtudiolla tehdään strategian määrittelemiä oikeita asioita. Koska taloudellinen tilanne on kuitenkin pysynyt negatiivisena, toimenpiteenä ehdotetaan, että oikeiden asioiden tekemistä ei lopeteta vaan työaikoja käytetään toisin.

Alla olevassa taulukossa 17 on esitetty uusi suunnitelma ajankäyttöön. Sarakkeissa Työnkuvaus ja Nyt [h] ovat jo aiemmin esitellyt tuntitöiden kuvaukset ja niihin käytetyt ajat. Muutokseen vaadittavat tunnit on määritetty Laskenta sarakkeen perusteella. Lukuihin on päädytty siten, että oletetaan asiakastyöhön käytetyn ajan tuottavan 19,8 e/h, mikä on työntekijän keskituntihinta MKT:llä. Se on kerrottu asiakastöihin käytetyllä ajalla. Muiden tuntien kustannus on laskettu niin, että todelliset henkilöstökulut (JTS/Proto: 101558,62 €) on jaettu käytetyllä tuntimäärällä 3634,45 tuntia ja vastaukseksi on saatu 27,94 e/h. Tätä on käytetty kustannuksena, jonka jokainen muuhun kuin asiakastyöhön käytetty tunti vie.

Taulukko 17. Ajankäyttösuunnitelma.

Osuus muutos	Osuus nyt	Muutos % yks	Erotus [h]	Työnkuvaus	Nyt [h]	Muutos [h]	Osuus muutos	Laskenta [€]
58,6 %	34,3 %	24,3 %	883,35	Asiakastyöt	1246,65	2130	58,6 %	42174,0
5,2 %	19,1 %	-13,8 %	-502,8	Yleistyo	692,8	190	5,2 %	-5308,6
8,3 %	9,8 %	-1,6 %	-56,85	Markkinointi	356,85	300	8,3 %	-8382,0
5,0 %	7,9 %	-2,9 %	-106,05	Sisäinen työ	286,05	180	5,0 %	-5029,2
6,5 %	7,2 %	-0,7 %	-26,8	Koulutus (henki-	261,25	234,45	6,5 %	-6550,5

				lökunta)				
1,9 %	5,0 %	-3,1 %	-112,95	Laiteasennus	182,95	70	1,9 %	-1955,8
2,5 %	3,8 %	-1,4 %	-49,2	Hallinto ja toimistotyöt	139,2	90	2,5 %	-2514,6
1,9 %	2,5 %	-0,6 %	-20,25	Opetusmateriaalin valmistus	90,25	70	1,9 %	-1955,8
0,8 %	2,2 %	-1,4 %	-50,25	Suunnittelu	80,25	30	0,8 %	-838,2
2,2 %	2,1 %	0,1 %	4,35	Oma kokeileva tutkimustyö	75,65	80	2,2 %	-2235,2
1,9 %	2,0 %	-0,1 %	-2,5	Taloustyö	72,5	70	1,9 %	-1955,8
1,4 %	1,5 %	-0,1 %	-2,8	Perehtyminen	52,8	50	1,4 %	-1397,0
0,8 %	1,0 %	-0,2 %	-6,25	Konsultointi	36,25	30	0,8 %	-838,2
0,8 %	0,8 %	0,0 %	-0,25	Koneiden huolto	30,25	30	0,8 %	-838,2
0,3 %	0,5 %	-0,2 %	-8,5	Laatuasiat	18,5	10	0,3 %	-279,4
1,9 %	0,3 %	1,6 %	57,75	Myyntityö	12,25	70	1,9 %	-1955,8
100,0 %	100,0 %			Yhteensä	3634,45	3634,45	100,0 %	139,7

Asiakastyöhön käytetyn ajan todellista tuottavuutta ei tunneta. Vertailun vuoksi taulukko 18 on laskettu siten, että todelliset henkilöstökulut (JTS/Proto: 101558,62 €) on jaettu muuhun kuin asiakastyöhön käytetyllä tuntimäärällä 2387,8 tuntia ja vastaukseksi on saatu 42,53 e/h. Tätä on käytetty kustannuksena, jonka jokainen muuhun kuin asiakastyöhön käytetty tunti vie.

Taulukko 18. Toinen ajankäyttösuunnitelma.

Osuus muutos	Osuus nyt	Muutos % yks	Erotus [h]	Työnkuvaus	Nyt [h]	Muutos [h]	Osuus muutos	Laskenta [€]
68,2 %	34,3 %	33,9 %	1233,35	Asiakastyöt	1246,65	2480	68,2 %	49104,0
3,3 %	19,1 %	-15,8 %	-572,8	Yleistyö	692,8	120	3,3 %	-5103,6
6,9 %	9,8 %	-2,9 %	-106,85	Markkinointi	356,85	250	6,9 %	-10632,5
4,1 %	7,9 %	-3,7 %	-136,05	Sisäinen työ	286,05	150	4,1 %	-6379,5
3,2 %	7,2 %	-4,0 %	-146,25	Koulutus (henkilökunta)	261,25	115	3,2 %	-4891,0
1,7 %	5,0 %	-3,4 %	-122,95	Laiteasennus	182,95	60	1,7 %	-2551,8
1,9 %	3,8 %	-1,9 %	-69,2	Hallinto ja toimistotyöt	139,2	70	1,9 %	-2977,1
1,9 %	2,5 %	-0,6 %	-20,25	Opetusmateriaalin valmistus	90,25	70	1,9 %	-2977,1
0,3 %	2,2 %	-1,9 %	-70,25	Suunnittelu	80,25	10	0,3 %	-425,3
2,2 %	2,1 %	0,1 %	4,35	Oma kokeileva tutkimustyö	75,65	80	2,2 %	-3402,4
1,7 %	2,0 %	-0,3 %	-12,5	Taloustyö	72,5	60	1,7 %	-2551,8
1,1 %	1,5 %	-0,4 %	-12,8	Perehtyminen	52,8	40	1,1 %	-1701,2
0,6 %	1,0 %	-0,4 %	-16,25	Konsultointi	36,25	20	0,6 %	-850,6
0,8 %	0,8 %	0,0 %	-0,25	Koneiden huolto	30,25	30	0,8 %	-1275,9
0,3 %	0,5 %	-0,2 %	-8,5	Laatuasiat	18,5	10	0,3 %	-425,3
1,9 %	0,3 %	1,6 %	57,75	Myyntityö	12,25	70	1,9 %	-2977,1
100,0 %	100,0 %			Yhteensä	3634,45	3635	100,0 %	-18,1

Asiakastöihin täytyy käyttää taulukoiden mukaisesti joko 58,6 tai 68,2 % työajasta, jotta asiakastöistä saatujen tuottojen ansiosta muiden strategiaan liittyvien töiden tekeminen saataisiin katettua. Lopputulokset ovat joka tapauksessa lähellä toisiaan. Eri laskentatapojen avulla voidaan osoittaa, että tuottavan työn osuuden tulee olla noin 2/3 osaa työajasta. Käytännössä taulukon 18 mukainen asiakastöiden määrä 2480 tuntia tarkoittaa viikossa 54 tuntia, kun vähennetään vuosittaiset lomat pois työajasta (46 viikkoa). Jos viikoittainen työmäärä jaetaan tasaisesti kaikille 18 työntekijälle, uusi viikoittainen asiakastöiden määrä olisi 3 tuntia.

Myyntitöiden kasvattaminen nykyisestä 12,25 tunnista taulukon 18 mukaiseen 70 tuntiin ei vielä tue riittävästi myynnin lisätarpeen saavuttamista. Lisämyynnin tarpeen 11 624,58 euroa saavuttaminen lisätyllä 57,75 tunnin työllä vuodessa tarkoittaisi 2415,5 euron tuottotavoitetta myyntityötunnille. Taulukoissa työt on järjestetty ja laskettu työnkuvausten perusteella samassa arvojärjestyksessä kuin ne ovat olleet vuonna 2011. Tämä sen vuoksi, että opinnäytetyössä ei pystytä asettamaan myyntityön tuottotavoitetta eikä osoittamaan resursseja tavoitteen saavuttamiseksi.

10. YHTEENVETO TULOXSISTA

Opinnäytetyössä on selvitetty syitä siihen, miksi Jaloterässtudion taloudellinen tulos on negatiivinen. Osaksi tilanne johtuu aiempien vuosien suurista investoinneista, jotka raskaittavat tulosta. Liiketoimintamallin vuoksi Jaloterässtudio ei ole pystynyt tuottamaan riittävästi myyntituloa tuloksen kohentamiseksi. Jaloterässtudion kiinteät kustannukset ovat liian suuret suhteessa tuottavan työn määrään. Asiakastoita on ja niitä tehdään liian vähän.

Toimenpiteitä, jotka parantavat Jaloterässtudion kannattavuutta, on laadittu useammasta näkökulmasta. Aluksi haluttiin löytää ratkaisu siihen, miten nykyinen toiminta, joka sisältää monenlaisia työhön liittyviä tehtäviä, voidaan säilyttää. Edellisvuoden tunti-ilmoitusten perusteella saatiin tietää mitä ovat työtehtävät, joita säilyttää. Ratkaisuksi laadittiin erilainen tuntijakauma samoille työtehtäville kokonaistuntimäärään nähden. Tehtyjen työtuntien seuraamiseen on myös laadittu mittari, jonka avulla johto voi seurata ja arvioida myyntitulojen ja henkilökustannusten kertymistä kuukausittain. Mittarin avulla voidaan tavoitella ja jalkauttaa myös muita strategiaan liittyviä elementtejä. Sen avulla voidaan myös vähentää väärille kustannuspaikoille kirjattujen tuntien määrää, jolloin todelliset kustannukset saadaan paremmin kohdistettua.

Toisena toimenpiteenä on selvitetty rahamääräinen myynnin tarve, jotta päästäisiin kokonaistulokseen ± 0 . Myynnin tarvetta on selvitetty myös vuodelle 2013, sillä tavoitetulokseen pääseminen vaatii toimenpiteitä, joita ei kenties enää kuluvan vuoden 2012 aikana ehditä tekemään. Sen lisäksi, vuoden 2013 myynnin arvioimisella, haluttiin huomioida se, että strategiamuutoksien valmistelussa tarvitaan tietoa hieman pidemmällä tähtäimellä.

Kolmantena toimenpiteenä opinnäytetyössä on kehitelty Jaloterässtudiolle keinoja, joiden avulla myyntituloja saataisiin lisättyä. Keinoiksi on esitetty 12 tuotteen tuoteohjelmaa nykyisen tilaustoiminnan lisäksi. Opinnäytetyössä on selvitetty myyntitulojen lisäämiseen vaikuttavia syy- ja seuraustekijöitä. Työssä on myös pohdittu kannattavuuden yleisesti ottaen vaikuttavia tekijöitä sekä tekijöiden ilmenemistä ja kehittämistä Jaloterässtudiolla. Näitä tekijöitä ja tuotteita on esitelty sanallisesti, mutta niiden todellista toimivuutta tai tuottavuutta ei ole opinnäytetyössä voitu selvittää.

Kustannusten pienentäminen on opinnäytetyössä jätetty vähemmälle huomiolle sen vuoksi, että niiden muuttamisella on vaikutuksia toiminnan tulevaisuuden linjauksiin. Vuokrakustannusten pienentämiseksi on kuitenkin pohdittu tilojen käytön tehostamista, esimerkiksi vuokrauksen ja laitesierrojen avulla.

11. POHDINTA

Tiedon hyödyllisyyttä arvioisin tarpeelliseksi. Opinnäytetyön tuloksien ja tuotetun tiedon avulla saa lähtökohdan, johon perustaa tulevia toimenpiteitä. Se, että ovatko tulevaisuuden toimenpiteet juuri opinnäytetyössä ehdotettuja, jää johdon harkittavaksi. Ehdotetut ongelmanratkaisut ovat yritystä rajatusti tuntevan mielikuviin ja ideoihin perustuvia eikä niille ole ilmennyt todellisuudesta kumpuavaa tarvetta tai varmistusta.

Opinnäytetyötä ei ole tehty talouden asiantuntijoiden eli taloushallinnon ja laskentatoimen näkökulmasta eikä niiden osaamisen keinoin. Perusajatus on kuitenkin lainattu laskentatoimen päätehtävistä, joita ovat tiedon rekisteröinti, huomion suuntaus oleellisiin asioihin ja ongelmanratkaisu. Tavoitteena opinnäytetyössä oli porautua niin syväälle talouden lukuihin, että sieltä alta paljastuisi todellinen toiminta. Sen matkan rekisteröiminen ja kuvaaminen on ollut tämän opinnäytetyön eräs päätehtäväistä. Matkalla on pyritty kiinnittämään huomioita oleellisiin asioihin. Kuten esimerkiksi siihen, mitä strategia määrittelee tulevaisuuden tavoitteiksi. Sen lisäksi on pyritty löytämään ratkaisuvaihtoehtoja perusongelmaan, eli siihen miten taloudellinen tilanne saadaan tasapainoon ilman, että strategia kärsisi. Tarkoituksena oli kerätä tietoa Jaloterässtudion johdolle päätöksen tekoa varten. Lopullinen päätösvalta kuuluu johdolle. Tämä opinnäytetyö on tuottanut tietoa ja toivottavasti myös uusia ideoita ja ajatuksia.

Tiedon luotettavuuteen on pyritty pitäytymällä tuloslaskelmissa esitetyissä tiedoissa. Esimerkiksi myyntituottojen kohdalla tämä ei onnistunut, sillä lukemat eivät täsmänneet. Ongelmaan löytyi syy, mutta se ei käy ilmi tuloslaskelmaa myöhemmin tarkasteltaessa. Kaikki tieto myös on pyritty kuvailemaan niin, että näkökulma olisi mahdollisimman neutraali.

Opinnäytetyössä esitettyjen ratkaisuvaihtoehtojen valinnan näkökulmaan vaikuttaa mitauskohteeksi määritelty tuttu työpaikka Jaloterässtudion Tornion toimipisteessä. Muiden toimipisteiden ja niiden työntekijöiden osaamisen tuntemisen puute estivät niiden huomioimista tässä työssä. Opinnäytetyö on haluttu pitää mahdollisimman neutraalina, mutta tiedostamattaan eri asioihin kiinnittää huomiota mitä kapeammasta sektorista asioita tuntee. Näin ollen ratkaisuvaihtoehdoista saattaa puuttua jokin haluttu tai osattu palvelutuote.

Opinnäytetyössä tavoitteena ei ollut tarkastella työntekijöiden töiden suorittamista tai arvostella sitä. Koin työaikojen tarkastelun kuitenkin välttämättömäksi siitä syystä, että halusin osoittaa mitä henkilöstökulut oikein ovat. Ne eivät ole mikä tahansa kulu. Niitä ei voi muuttaa tuntematta vaikutuksia todellisuudessa. Jos henkilökuluja vähennetään, silloin pienennetään työaika. Etukäteen täytyy tietää mikä on se työ, jonka ihmiset lakkaavat tekemästä. Työn suorittamisen tehostaminen on eri asia. Siihen ei kuitenkaan päästä henkilöstökuluja pienentämällä. Siihen päästään työn sujuvuutta ja tuottavuutta parantamalla, jonka seurauksena henkilöstökulut eivät pienene mutta tulos parane.

En alun perin uskonutkaan, että törmäisin seikkaan, josta jotakuta henkilöä voitaisiin osoittaa sormella ja todeta hänen tehneen väärin. Täytyy myöntää, että toivoin etten törmäsi siihen. Oli ilo havaita, että kyllä ihmiset tekevät töissä pääsääntöisesti oikeita asioita.

Tehtävä oli mielestäni mielenkiintoinen. Sen vuoksi, että tuntui haasteelliselta pohtia toimivan yrityksen tuottavuutta ja etukäteen tunnettuja kustannuksia. Kustannuksilla kun on paha maine. Kuitenkaan ilman kustannuksia ei ole mitään. Kustannus on se materiaali, jonka avulla tehdään voittoa. Siinä tapauksessa, kun kustannuksia on paljon, ainoa vaihtoehto on tuottaa myyntiä niin paljon enemmän, että volyymit ovat tasapainossa. Se tarkoittaa sitä, että on olemassa vain valtava määrä käyttämättömiä mahdollisuuksia.

Oppimiskokemuksena työ oli opettavainen. Ristiriita talouden tietojen, johdon toiveiden ja oman ymmärryksen kanssa tuotti aluksi päänvaivaa. Jaloterässtudio ei ole oma yritys, vain pieni osa isoa organisaatiota. Kustannuksien ja tulojen kohdennus ei ole yhtä suoraviivaista kuin tavallisessa yrityksessä. Talouden tilanteen selvittäminen ei ole vaikeaa. Se vaatii vain aikaa ja huolellisuutta. Sen määrittäminen, että mitä tiedolla tekee ja miten asioiden muuttaminen vaikuttaa, on haasteellista.

Opinnäytetyö on rajallinen kuvaus Jaloterässtudiosta ja sen taloudellisesta tilanteesta. On paljon asioita, jotka jäivät ottamatta huomioon. Seuraavaksi olisin perehtynyt tuoteohjelman toimivuuden laskentaan. Sen lisäksi olisin mielelläni ottanut paremmin selvää eri ratkaisuvaihtoehtojen toimivuudesta koko MKT:ssä.

Jaloterässtudio ei saa tuottaa voittoa. Tämä on mielestäni virheellinen lähtökohta. Se, että Jaloterässtudio ei saa kasvattaa saamansa rahoituksen avulla omistajiensa tulosta, on ymmärrettävää. Sen sijaan jos halutaan, että Jaloterässtudio on omavarainen, se tarkoittaa tulevaisuuteen varautumista. Pitkällä tähtäimellä tulevaisuudessa on väistämättä edessä uudet investoinnit uusiin laitteisiin. Niihin tarvitaan rahaa. Tarvittava raha olisi järkevä kerätä ja säästää pikkuhiljaa vuosien saatossa. Esimerkiksi siten, että voitot talletetaan ja käytetään toiminnan kehittämiseen investointien muodossa.

Tulevaisuuden kuva, jonka toivoisin Jaloterässtudiolla toteutuvan: Asiakas ajaa autonsa pihaan ja parkkeeraa sen Jaloterässtudion asiakkaille varattuun paikkaan. Hän astuu lukitsemattomasta ovesta. Tuotantohalli avautuu silmien eteen. Hallin perältä kuuluu työn ääniä. Asiakas suuntaa ääniä kohden, sillä hän huomaa kyltin Toimisto kaukana oven päällä. Matkalla hän katsoo, kun työntekijät työskentelevät laserleikkauskoneella, laserrobotin ja jyrsinkoneen kimpussa. Laserkoneella työntekijän työparina työskentelee myös yksi oppilas. Opasteiden avulla asiakas suuntaa kohti toimistoa, jossa häntä odottaa ystävällinen asiakaspalveluhenkilö. Asiakas saa vastauksen kysymykseensä ja yhteystiedot jatkoa varten. Hän lähtee tyytyväisenä takaisin. Ovelta hän kääntyy vielä kehaisemaan siistiä hallia ja ahkerannäköistä työntekoa.

LÄHTEET

Herajärvi, Eija, taloussuunnittelija, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Keskustelu 23.4.2012

Herajärvi, Eija, taloussuunnittelija, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. TaseJTS. Sähköinen tiedosto. Hakupäivä 23.4.2012

Hyväri, Ida-Maria 2010. JaloteräsStudion liiketoimintasuunnitelma. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Ilmoniemi, Maija & Järvensivu, Petri & Kyläkallio, Kalle & Parantainen, Jari & Siikavuo, Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. WSOYpro Oy

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kauppi, Timo, yliopettaja, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Keskustelu 19.3.2012.

Kauppi, Timo, yliopettaja, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. 120226_TKa01_JTS_2008_2011. Sähköinen tiedosto. Hakupäivä 9.3.2012

Kauppi, Timo, yliopettaja, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Tilanjako. Sähköinen tiedosto. Hakupäivä 22.3.2012

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. JaloteräsStudio. Hakupäivä 28.3.2012. <
<http://www.tokem.fi/?DeptID=14923>>

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, 2012. Projektin kustannukset kustannuslajeittain. Kustannuspaikat 021752 ja 021750 1.1.2011 – 31.12.2011. Reportronic. Hakupäivä 20.3.2012

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, 2012. Raportti projektihenkilöstön työajasta. Kustannuspaikat 021752 ja 021750 1.1.2011 – 31.12.2011. Reportronic. Hakupäivä 26.3.2012

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, 2012. Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet). Kustannuspaikat 021752 ja 021750 1.1.2011 – 31.12.2011. Hakupäivä 15.3.2012

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia, 2012. Toteumavertailu Ulkoinen / Sisäinen 1.1.2011 – 31.12.2011. Hakupäivä 20.3.2012

Jaloterässtudio. Hakupäivä 5.5.2012. < <http://www.jaloterassstudio.fi/index.htm>>

LUT Lahti School of Innovation. SAKE – Suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt – yrityksille. Tunnuslukujen hyväksikäyttö. Hakupäivä 11.4.2012. <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf>

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Materiaalien käytettävyyden tutkimusryhmä. Hakupäivä 28.3.2012. http://www.tokem.fi/Suomeksi/Tutkimus_ja_kehitys/Osaamisalueet/Tekniikka/Tutkimuslaboratoriot/Materiaalien_kaytettavyyden_tutkimuslaboratorio1.iw3

Miettinen, Marja-Leena, taloussihteeri, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Re: JTS ja Prototehdas tulojen lähteet? Sähköpostiviesti ulla.annanpalo@tokem.fi 23.4.2012

Miettinen, Marja-Leena, taloussihteeri, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Laskutus vuonna 2011. Sähköpostiviesti ulla.annanpalo@tokem.fi 23.4.2012

Miettinen, Marja-Leena, taloussihteeri, Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia. Nimetön viesti. Liitetiedostot. Sähköpostiviesti ulla.annanpalo@tokem.fi 26.3.2012

Niskavaara, Eeva 2010. Yritystaloutta esimiehille. Juva: WS Bookwell Oy

Pellinen, Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos.
Gummerus Kirjapaino Oy

LIITELUETTELO

Liite 1. Taulukko 19. Sisäisen laskennan tunnuslukuja

Liite 2. Taulukko 18. Henkilöstön työaikojen jakauma eri projektien välillä

Taulukko 19. ROCE - % kasvuun vaikuttavat tekijät

Liite 3. Taulukko 20. JTS – palvelut, Prototehdas ja näiden yhteenlaskettu tuloslaskelma

Liite 4. Taulukko 21. Kustannuspaikkojen toimintakulujen erittely

Liite 5. Taulukko 22. Kiinteät ja muuttuvat kustannukset

Liite 6. Taulukko 23. Tase

Liite 7. Taulukko 24. Mittari talouden tilanteen seuraamiseen

Liite 8. Taulukko 25. Lisämyynnin tarpeen arvioiminen

LIITE 1. 1(3)

Taulukko 19. Sisäisen laskennan tunnuslukuja (LUT / Tunnuslukujen hyväksikäyttö, hakupäivä 11.4.2012)

<i>Perustuu kirjanpitoon</i>	Seurantaesimerkki	Aihe	Laskentatapa
Myynnit ja tilaukset	Myynti	Myynnin kustannus-%	$(\text{Myyntikustannukset} * 100) / \text{Myyntitulot}$
	Tilaukanta	Markkinoinnin tuottoaste	$\text{Markkinoinninkate} / \text{Markkinointiin sitoutunut pääoma}$
Muuttuvat kustannukset	Ainekustannukset	Tuoteyksikkökohtaiset kustannukset	Työ, materiaali, välitön, välillinen kustannus / Tuoteyksikkö
	Palkkakustannukset	Panoskohtaiset kustannukset	Välitön, välillinen kustannus / Tuotantopanos
		Budjettivertailu	Toteutuneet / Budjetoidut materiaalikustannukset
		Ylityö-%	$(\text{Ylityötunnit} / \text{Normaalit työtunnit}) * 100$
		Työlajikustannukset	Välitön / Välillinen palkkakustannus
		Yleiskustannukset	Yleiskustannusbudjetti / Toteutuneet yleiskustannukset
Katteet	Tuote-, asiakas- tms. kate	Toimintokate-%	$(\text{Toiminnon kate} / \text{Yrityksen koko kate}) * 100$
Kiinteät kustannukset	Vuokrat	Kunnossapitokustannukset	Kunnossapidon kustannukset / Tuotannon määrä
	Kiinteät palkat	Ennakkohuollon kustannukset	Ennakkohuollon kustannukset / Kokonaistuotantokustannukset
	Poistot	Varaosakustannukset	Varaosa- ja tarvikkeekustannukset / Kunnossapidon kustannukset
		Kunnossapito	Kunnossapidon kustannukset / Käyttöomaisuuden arvo
		Henkilöstökulu-%	$(\text{Henkilöstökulut} / \text{Liikevaihto}) * 100$
Muita tunnuslukuja		Tuotekustannus	$\text{Tuotekustannus} / \text{Paino, pinta-ala, tilavuus, pituus}$
		Tuotekustannus 2	$\text{Tuotekustannus} / \text{Teho tms. ominaisuus}$
<i>Prosessin kuvaus</i>	Seurantaesimerkki	Aihe	Laskentatapa
Läpimenoaika	Prosessin läpimenoaika	Kappaleen työaika	Kappaleen välitön työaika / Läpimenoaika
		Keskimääräinen vaihe-aika	Läpimenoaika / Vaiheiden määrä
		Aika	Odotus, kuljetus, välitön työaika tms. / Läpimenoaika
Tuottavuus ja tehokkuus		Tuottavuus	Tuotoksen määrä / Panoksen määrä
		Työn tuottavuus	Tuotannon määrä / Työntekijöiden määrä
Tuottavuus ja tehokkuus (kirjanpito)		Työn tuottavuus 2	Jalostusarvo / Palkkakustannukset
		Työn tuottavuus 3	Jalostusarvo / Työntekijöiden määrä
		Jalostusarvo	Liikevaihto - ostetut aineet, tarvikkeet, energia ja palvelut
		Jalostusarvo 2	Käyttökate + maksetut vuokrat + kokonaispalkat (sis. Sosiaalikulut)
		Resurssikäyttö	Toteutunut / suunniteltu resurssikäyttö
		Ideoinnin tuottavuus	$(\text{Ideaoiden määrä} / \text{aikayksikkö}) / \text{Suunnittelu-resurssi}$
		Resurssikäytön tehokkuus	Resurssin käyttö (kg, h tms.) / Ideaalinen ja tehokkain resurssin käyttö
		Työaika	Työaika / Tuntijärjestelmän mukainen työaika
		Työlaji	Välillinen / Välitön työ
		Työntekijöiden suoritus-taso	Standardityöaika / Käytetty työaika
		Osaston suoritus-taso	Osaston välitön palkkasumma / Tuotteiden standarditunnit

LIITE 1. 2(3)

		Koneiden käyttö	(Toteutunut käyntiaika / Teoreettinen maksimi-käyntiaika) * 100
		Tuotantotoiminnan tehokkuus	Toteutunut / Standardi tulos
Taloudellisuus		Taloudellisuus	Tuotoksen määrä / Panoksen arvo
		Kunnossapidon taloudellisuus	Osaston yleiskustannukset / Kunnossapidon kustannukset
Laatu	Reklamaatiot	Hylky-%	(Hylättyjen määrä / Valmistettujen määrä) * 100
		Reklamaatiokustannus	Reklamaatiokustannukset / Liikevaihto
		Asiakaskiitosten määrä	
Laatukustannukset		Ennalta ehkäisevät laatutoiminnan kustannus-%	(Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset / Myyntituotot) * 100
		Laatukustannusseuranta	Laatukustannukset / Välittömät palkat, liikevaihto, tuote, osasto
		Virhekustannusseuranta	Sisäiset virhekustannukset / Työtunnit, palkat, valmistetut osat, työntekijät
		Takuukustannusseuranta	Takuukustannukset / Myynti, tuote, osasto, jalostusarvo
Toiminnan laatu	Huono ilmapiiri Tarpeettomat varastoinnit	Poissaolot	
		Henkilökunnan vaihtuvuus	
	Turhat seisokit	Hidas varastojen kiertonopeus	
		Koneiden korjaustunnit	
Toimintavarmuus	Myöhästyneiden tilausten määrä Virheellisten toimitusten määrä Keskimääräinen myöhästyminen	Puute-%	(Puutteiden lukumäärä / Toimitusten lukumäärä) * 100
		Myöhästymis-%	(Myöhästyneiden lukumäärä / Toimitusten lukumäärä) * 100
		Toimitusaikasuhde	Lyhyin toimitusaika / Nykyinen toimitusaika
		Kiertonopeustavoite	Kiertonopeus / Tavoitekiertonopeus
Asiakastyytyväisyys ja palvelutaso	Yrityksen luotettavuus		
	Palveluhalukkuus		
	Ystävällisyys		
	Saavutettavuus, tavoitettavuus		
	Asiakkaan keskimääräinen odotusaika		
	Suorituskykyvertailu (kilpailija)		
Joustavuus	Tuotevariaatioiden lukumäärä		
	Modulien lukumäärä		
	Erikoistuotteiden lukumäärä		
	Räätälöinti		
Varastointi	Määrä	Varastotilavuuden hyödyntäminen	Varastointitilan tilavuus / Varastotilavuus
	Taso	Varaston kiertonopeus	Tavaroiden ulosotto varastosta aikayksikössä / Varaston arvo keskimäärin
	Kiertoaika	Tavaroiden viipymä varastossa	360 / Kiertonopeus
	Kiertonopeus	Varastotavoite	Varastotavoite / Tavoitetaso
		Nimikemäärän seuranta	Varastonimikkeiden määrä / Lopputuotteiden määrä

LIITE 1. 3(3)

Varastointi		Varastoinnin tehokkuus	Varastotapahtumat / Työntekijöiden lukumäärä
		Varastoinnin tehokkuus 2	Varastotunnit / Lähetysrivit
Materiaalin käsittely		Materiaalin hyödyntäminen	Materiaalin käyttö / Tuotettu tuote
		Raaka-aineen kustannusseuranta	Raaka-ainekustannus / Tuotettu tuote
		Ainekäytön seuranta	Standardi ainekäyttö / Toteutunut ainekäyttö
		Jäte-%	(Jätteen määrä / Materiaalin käyttö) * 100
Henkilöstö		Tapaturmataajuus	Tapaturmien lukumäärä / 10 miljoonaa työtuntia
		Poissaolo-%	(Poissaolopäivien lukumäärä / Työpäivien lukumäärä) * 100
		Työntekijöiden vaihtuvuus	Eronneet työntekijät / Vuoden keskivahvuus
		Työntekijöiden pysyvyys	Yli vuoden palvelleet työntekijät / Keskivahvuus
		Rekryointikustannusseuranta	Rekryointikustannukset / Palvelukseen palkatut
		Rekryointikustannusseuranta 2	Rekryointikustannukset / Haastatellut
		Rekryoinnin osuvuus	Valittujen henkilöiden lukumäärä / Haastateltujen lukumäärä
		Rekryoinnin osuvuus 2	Palvelukseen jääneet henkilöt / Hyväksytyt henkilöt
		Koulutusseuranta	Koulutuskustannukset / Koulutuspäivät
		Koulutusseuranta 2	Koulutuskustannukset / Työntekijä
		Ammattitaitoisuus	Ammattitaitoinen työvoima / Tarvittava ammattitaitoinen työvoima
Muita sisäisen laskennan tunnuslukuja		Hankintakustannusten seuranta	Hankintakustannukset / Hankintojen määrä
		Työvaiheseuranta	Työvaiheiden lukumäärä / Tuote
		Toimintavarmuus	Huollosta aiheutuneet odotusajat / Välittömät työtunnit
		Ostojen luotettavuus-%	Osatoimitusten myöhästymiset / Kaikki osatoimitukset

LIITE 2.

Taulukko 20. Henkilöstön työaikojen jakauma eri projektien välillä. (KKYLappia, Raportti projektihenkilöstön työajasta, hakupäivä 26.3.2012)

	Työtuntimäärä				Tulos e	Tulos e/h
	JTS:n henkilökunta	Muut	JTS:n osuus	Yhteensä h		
JTS / Proto	2287,90	1346,55	63 %	3634,45	-316666,77	-87,1
SURO	880,50	2314,4	28 %	3194,9	48545,9	15,2
LAPPMET	16,00	116	12 %	132	7006,2	53,1
CITYJUNA	1032,50	169,1	86 %	1201,6	-11786,63	-9,8
TEB	157,50	214,5	42 %	372	16378,99	44,0
ACT	0	150,25	0 %	150,25	-3818,11	-25,4
TRC	49,75	26,5	65 %	76,25	-1785,12	-23,4
TALVIVAARA	0	329,55	0 %	329,55	-6566,83	-19,9
Keskiarvo					-33586,5	-6,7

Taulukko 21. ROCE - % kasvuun vaikuttavat tekijät. (Niskavaara 2010, 129)

Yksikkökustannusten vähentäminen	Tuloksen kasvattaminen	ROCE - % kasvu
Volyymin suurentaminen		
Hintojen nostaminen		
Asiakasrakenteen / tuotevalikoiman analysointi		
Kiinteiden kustannusten alentaminen		
Käyttöomaisuuden vähentäminen	Sidotun pääoman vähentäminen	
Nettokäyttöpääoman vähentäminen		

LIITE 3.

Taulukko 22. JTS – palvelut, Prototehdas ja näiden yhteenlaskettu tuloslaskelma, joista on poistettu kaikki kohdat, joiden kustannus on alle 900 euroa paitsi vuokrien kohdalla. (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Toteumaerittely	JTS- palvelut	Prototeh- das	Yhteensä =JTS/Proto
TOIMINTATUOTOT	60951,5	108056,76	169008,26
Työtoimintatuotot	17,89	1566,65	1584,54
Myyntituotot	41360,58	15766,71	57127,29
Sisäiset tuotot	19557,3	90723,4	110280,7
TOIMINTAKULUT	-158528,83	-213946,13	-372474,96
Henkilöstökulut	-76656,65	-24901,97	-101558,62
Palkat ja palkkiot	-63438,44	-20443,24	-83881,68
Henkilösivukulut	-13218,21	-4458,73	-17676,94
Palvelujen ostot	-51375,22	-60235,62	-111610,84
Asiantuntijapalvelut	-28599,82	-52140,92	-80740,74
Atk-palvelut	-3834	-218	-4052
Omaisuusvakuutukset	-418,01	-4471,99	-4890
Kaluston huoltopalvelut	-965,17		-965,17
Matkustuspalvelut/henkilökunta	-3598,22	-1502,37	-5100,59
Majoituspalvelut/henkilökunta	-389,97	-1349,86	-1739,83
Kirjallisuus	-4530		-4530
Henkilöstön koulutuspalvelut	-2920,03		-2920,03
Muut palvelut	-4280,92		-4280,92
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-20117,24	-13623,43	-33740,67
Työaineet ja -tarvikkeet	-11427,44	-9105,63	-20533,07
Pienkalusto (yli 600e/netto)	-7145,41	-3285	-10430,41
Muut toimintakulut	-9975,21	-2962,11	-12937,32
Rakennusten ja huoneistojen vuokrat	-8953,63		-8953,63
Koneiden ja laitteiden vuokrat		-239,72	-239,72
Tietoliikenne- ja ohjelmistovuokrat		-965	-965
Leasing vuokrat	-482,05	-1749,43	-2231,48
Sisäiset kulut	-404,51	-112223	-112627,51
Sisäiset kokouspalvelut/ravintolapalvelut	-2082,8	-132	-2214,8
Sisäiset vuokrat/Pääomavuokrat	-5,12	-42252	-42257,12
Sisäiset vuokrat/käyttömenot	1883,41	-69803	-67919,59
TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	-97577,33	-105889,37	-203466,7
VUOSIKATE	-97577,33	-105889,37	-203466,7
Poistot ja arvonalentumiset		-113200,07	-113200,07
TILIKAUDEN TULOS	-97577,33	-219089,44	-316666,77

LIITE 4.

Taulukko 26. JTS – palvelut ja Prototehdas – kustannuspaikkojen ja näiden yhteenlaskettujen toimintakulujen erittely suurimmasta pienimpään. (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Kuluerä	JTS-palvelut	Prototehdas	JTS/Proto
Henkilöstökulut	-76656,65	-24901,97	-101558,62
Asiantuntijapalvelut	-28599,82	-52140,92	-80740,74
Sisäiset vuokrat/käyttömenot	1883,41	-69803	-67919,59
Sisäiset vuokrat/Pääomavuokrat	-5,12	-42252	-42257,12
Työaineet ja -tarvikkeet	-11427,44	-9105,63	-20533,07
Pienkalusto (yli 600e/netto)	-7145,41	-3285	-10430,41
Rakennusten ja huoneistojen vuokrat	-8953,63		-8953,63
Matkustuspalvelut/henkilökunta	-3598,22	-1502,37	-5100,59
Omaisuusvakuutukset	-418,01	-4471,99	-4890
Kirjallisuus	-4530		-4530
Muut palvelut	-4280,92		-4280,92
Atk-palvelut	-3834	-218	-4052
Henkilöstön koulutuspalvelut	-2920,03		-2920,03
Leasing vuokrat	-482,05	-1749,43	-2231,48
Sisäiset kokouspalvelut/ravintolapalvelut	-2082,8	-132	-2214,8
Majoituspalvelut/henkilökunta	-389,97	-1349,86	-1739,83
Kaluston huoltopalvelut	-965,17		-965,17
Tietoliikenne- ja ohjelmistovuokrat		-965	-965
Koneiden ja laitteiden vuokrat		-239,72	-239,72
Toimintakulut yhteensä	-158528,83	-213946,13	-372474,96

LIITE 5.

Taulukko 24. JTS – palvelut ja Prototehdas – kustannuspaikkojen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten erottelu tuloslaskelmien perusteella. (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012)

Kiinteät kustannukset			Muuttuvat kustannukset		
Toteumaerittely	JTS-palvelut	Prototehdas	Toteumaerittely	JTS-palvelut	Prototehdas
Virkasuhteiset kk-palkat	-5953,43		Henkilöstökulut	-70703,22	-24901,97
Toimistopalvelut		-58,85	Asiantuntijapalvelut	-28599,82	-52140,92
Atk-palvelut	-3834	-218	Rakennusten ja kiint.laitt. Kunnossapito	-40	
Tietokantapalvelut	-111,24		Kaluston huoltopalvelut	-965,17	
Painatukset	-102,81	-5,29	Kirjallisuus	-4530	
Ilmoitukset	-610		Henkilöstön koulutuspalvelut	-2920,03	
Postimaksut		-169,51	Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-20117,24	-13623,43
Teleliikenteen perus- ja liikennemaksut	-29,6	-33,6		127875,4	-
Matkapuhelinten perus- ja liikennemaksut	-637,62	-39,8	Yhteensä	8	-90666,32
Omaisusvakuutukset	-418,01	-4471,99			
Matkustuspalvelut/henkilökunta	-3598,22	-1502,37			
Majoituspalvelut/henkilökunta	-389,97	-1349,86			
Matkustuspalvelut koulutus/henkilökunta	-85				
Kokous- ja neuvottelukulut	-35,04	-144,3			
Tavaroiden rahti ym. Kuljetuspalvelut	-106,31	-101,13			
Terveystenhoito /henkilökunta	-31,46				
Jäsenmaksut	-50				
Muut palvelut	-4280,92				
Muut toimintakulut	-9975,21	-2962,11			
Sisäiset kulut	-404,51	-112223			
		113200,0			
Poistot		7			
		-			
		236479,8			
Yhteensä	-30653,35	8			

LIITE 6.

Taulukko 25. JTS – palvelut ja Prototehdas – kustannuspaikkojen perusteella luotu todenmukainen tase opinnäytetyötä varten. (Herajärvi / TaseJTS, hakupäivä 23.4.2012)

Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia		1.1.2011 - 31.12.2011	
JALOTERÄSSTUDIO		Tilivuosi	
T A S E		2011 00-12	
<i>Aineettomat hyödykkeet</i>	0	<i>Peruspääoma</i>	0
Kehittämismenot	0	Osake-, osuus- tai muu pääoma	0
Aineettomat oikeudet	0	<i>Muut omat rahastot</i>	0
<i>Aineelliset hyödykkeet</i>	428168,29	Muut rahastot	0
Maa- ja vesialueet	0	<i>Edellisten tilikausien yli- tai alijäämä</i>	263 089,02
Rakennukset	0	<i>Tilikauden yli- tai alijäämä</i>	0
Koneet ja kalusto	428 168,29	<i>Tilinpäätössiirtojen kertymä</i>	0
<i>Sijoitukset</i>	0	Poistoero	0
Osakkeet ja osuudet	0	Vapaaehtoiset varaukset	0
Saamiset	0	<i>Pakolliset varaukset</i>	0
<i>Pysyvät vastaavat</i>	428168,29	<i>Oma pääoma</i>	263 089,02
<i>Vaihto-omaisuus</i>	0	<i>Pitkäaikaiset velat</i>	0
Aineet ja tarvikkeet	0	<i>Lyhytaikaiset velat</i>	326819,1
Keskeneräiset tuotteet	0	Lainat rahoituslaitoksilta	0
Valmiit tuotteet/tavarat	0	Eläkelainat	0
<i>Saamiset</i>	150 721,97	Saadut ennakot	0
Myyntisaamiset	150 721,97	Ostovelat	19 104,50
Lainasaamiset	0	Siirtovelat	0
Siirtosaamiset	0	Muut velat	14 399,26
<i>Rahoitusarvopaperit</i>	0	Muut siirtovelat	293 315,33
Osakkeet ja osuudet	0		
Muut arvopaperit	0		
<i>Rahat ja pankkisaamiset</i>	11 017,85		
Rahavarat	11 017,85		
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>	161 739,82	<i>Vieras pääoma</i>	326819,09
Vastaavaa	589908,11	Vastattavaa	589908,11

LIITE 7.

Taulukko 27. Talouden tilanteen seuraamiseksi luotu mittari.

1. JTS - palvelut tuntierittely

Pvm	Hallinto	Yleistyo	Myynti/ markki- nointi	Koulutus	Opetus	Tutki- mus	Koneiden huolto	Asiakas- työ	Yritys- vierailu	
Yhteensä h/kk										

2. Mitä olivat asiakastyöt?

Asiakkaan nimi	Työn kuvaus	h

3. Kysytkö asiakkaan palautetta? Mikä oli vastaus?

4. Oletko tehnyt tuotekehitystä tai keksinyt uusia ideoita työsi suorittamiseksi? Oletko saanut uusia ideoita asiakkailta?

5. Feedback. Mikä fiilis viime kuun töistä?

- Mahtava. Olen onnistunut hyvin!
- Hyvä.
- Kohtuullinen. Tein töitä, mutta menestystä ei herunut.
- Väsyttää. Mikään ei tuntunut onnistuvan.

Hallinto = Toimistotyöt, Talousasiat

Yleistyo = Hallityöt, Hankevalmistelu, Työterveyshuolto

Myynti / markkinointi = Tarjouslaskenta, myyntityö, markkinointimateriaalin valmistus, konsultointi

Koulutus = Koulutukseen osallistuminen, laitteeseen perehtyminen, kirjallisuuden tutkiminen, seminaariin osallistuminen

Opetus = Opetusmateriaalin valmistus, opetustyö, seminaarin valmistelu

Tutkimus = Tutkimusmateriaalin valmistelu, tutkiminen

LIITE 8.

Taulukko 28. Tuloslaskelmien vertailu lisämyynnin tarpeen arvioimiseksi. (KKYLappia, Toteumaerittely (sisältää 2-tunnisteet), hakupäivä 15.3.2012), (Kauppi 9.3.2012, sähköinen tiedosto)

	Toteutunut: JTS kaikki paitsi OTW	TA2012 (Tka)	Muutos verrattuna v. 2011	Arvio v. 2012	Muutos verrattuna v. 2011	Selite
TUOTOT YHT	396029	400000	1 %	452009	14 %	
Työtoiminta	1585	80000	4949 %	132009	8231 %	Laskettu
Muu maksullinen palvelutoiminta	284163	250000	-12 %	250000	-12 %	Talousarvio
Sisäiset tuotot	110281	70000	-37 %	70000	-37 %	Talousarvio
KULUT YHT	-551521	-400000	-27 %	-438603	-20 %	
Aine- ja tarvikekäyttö	-56390	-60000	6 %	-38390	-32 %	Vähennetty
Ulkopuoliset palvelut	-141366	-80000	-43 %	-88892	-37 %	Vähennetty
Palkat ja henkilösivukulut yhteensä	-225437	-200000	-11 %	-225437	0 %	Sama kuin v. 2011
Muut kulut	-15444		-100 %	-15444	0 %	Sama kuin v. 2011
Sisäiset kulut	-112884	-60000	-47 %	-70440	-38 %	Vähennetty
KÄYTTÖKATE	-155492	0	-100 %	13406	-109 %	
Poistot	-113200	0	100 %	-78000	-31 %	V. 2012 78000e
LIIKETULOS	-268692	0		-64594	-76 %	
TILIKAUDEN TULOS	-268692	0	0	-64594	-76 %	