



PIRKANMAAN
AMMATTIKORKEAKOULU

KANNATTAVUUS OSANA

YRITYSKOKONAISUUTTA

Ulla-Maija Poranen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2009
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Restonomi
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ.....	3
DAS ABSTRACT	4
1 JOHDANTO.....	5
2 KANNATTAVUUS JA KATETUOTTOAJATTELU.....	6
2.1 Katetuottoajattelu.....	7
2.2 Katetuottoajattelu käytännössä.....	8
2.3 Theorie und Praxis.....	9
3 TUOTTAVUUS.....	10
3.1 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät.....	10
3.11 Työn tuottavuus.....	11
3.12 Työntekijän tuottavuus.....	11
3.2 Kannattavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden välinen yhteys.....	12
3.3 Theorie und Praxis.....	12
4 TULOKSEN SYNTYMINEN	14
4.1 Myyntitulon kertyminen.....	15
5 YRITYKSEN MATERIAALITOIMINNOT.....	16
5.1 Varastointi.....	17
5.2. ABC-analyysi.....	19
5.3 Hävikki.....	20
5.4 JOT- ajattelu.....	21
5.5 Theorie und Praxis.....	22
6 TUOTEAJATTELU.....	23
6.1 Tuotteen rakenne.....	24
6.2 Huipputuote.....	25
6.3 Tuotepäätökset ja tuotteistaminen.....	26
6.4 Tuoteryhmäjohtaminen.....	26
6.5 Theorie und Praxis.....	27
7 HINTA JA HINNOITTELU.....	28
7.1 Hinnan muodostuminen	28
7.2 Hinnoittelu.....	29
7.3 Hinta kilpailuvaltina	31
7.4 Theorie und Praxis.....	32
8 POHDINTAA.....	33
LÄHTEET	34

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Restonomi

Poranen Ulla-Maija:
Kannattavuus osana yrityskokonaisuutta.

Opinnäytetyö 38s., liitteet 2 s.
Lokakuu 2009

Tämä opinnäytetyö käsittelee kannattavuutta yrityskokonaisuudessa. Yritystoimintaa on kaikkialla ja se koskettaa kaikkia joko välillisesti tai välittömästi. Käsitteenä yritystoiminta on laaja, ja sitä voidaan ymmärtää monella eri tavalla.

Työn tarkoitus on esitellä yritystoiminnan keskeisiä käsitteitä, kuten tuotetta, hintaa ja hinnoittelua. Pääpaino on yrityksen taloudellisessa kannattavuudessa ja tuottavuudessa. Teoriaa on pyritty selventämään käytännön esimerkkien avulla. Esimerkit on haettu teollisuuden, kaupanalan ja palvelualan yrityksistä.

Työn tavoitteena on tuoda ajatuksia yritystoiminnan kokonaiskuvan selventämiseen ja osoittaa, että kaikki vaikuttavat kaikkeen. Asioiden merkitys kokonaisuudelle riippuu aina asiayhteydestä, mistä sitä tarkastellaan ja kyseessä olevasta aikajanasta.

Opinnäytetyön taustalla vaikuttavat suuret ”filosofiset kysymykset” kuten; mitä on tehokkuus, kuinka kannattavaa on kannattava ja mikä on menestyksen salaisuus. Vahvasti teoriapohjainen työ on linkitetty käytäntöön **THEORIE UND PRAXIS** -osioissa, joiden lähteenä on käytetty asiantuntijahaastatteluja ja yrityksistä saatavaa numeraalista tietoa.

Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli analysoida kohdeyrityksen myynnin rakennetta. Yrityksessä oli käynnissä monia muutoksia, ja yhteistyö sittemmin purkautui. Myynninrakennetta on käsitelty kuitekin luvussa viisi ja näin työ saavuttaa tavoitteensa tosin hieman eri muodossa. Johtopäätös on, että myyntiä voidaan lisätä jo olemassa olevilla keinoilla. Myynnin rakenteen tutkiminen on mielenkiintoista ja siihen vaikuttavia tekijöitä on hyvä välillä pysähtyä miettimään.

Yritysmaailman lainalaisuudet ovat käyttökelpoisia myös normaalissa elämässä ja toisin päin. Tämän opinnäytetyö tarjoaa yhden näkökulman, mielipiteen, aiheeseen. Työ alkuperäinen ja ainoa tarkoitus oli laajentaa tekijän liiketaloudellista osaamista ja tietotaitoa.

Asiasanat: Kannattavuus, tuottavuus, tuote, hinta, hinnoittelu.

DAS ABSTRACT

Pirkanmaa Berufshochschule

Der Ausbildungsplan Erzeugung des Service und Management
Restonom

Poranen Ulla-Maija:

Die Rentabilität – Anteil des Unternehmertätigkeit.

Die wissenschaftliche Arbeit 38 s., die Zusätze 2 s.
Oktober 2009

Die Unternehmertätigkeit ist sehr gross Ganzheit. Alle Menschen sind auf irgendeine Art und Weise involviert. Wenn man arbeitet oder einkaufen muss man etwas über Unternehmen wissen.

Diese wissenschaftliche Arbeit berichtet wie Rentabilität aufgebaut ist. Die Beschäftigung spricht aus Erzeugnis, Verkauf, und Logistik an. Rentabilität und Einträglichkeit sind wichtig für die Unternehmertätigkeit.

Ich möchte das Bild der Unternehmertätigkeit ein bisschen erläutern. Die grosse Philosophie hinter dieser Beschäftigung sind zum Beispiel was ist Effektivität, wieviel ist genug und wie man vorankommen kann.

Auf Grund der Tatsache dass die Beschäftigung sehr theoretisch ist, versuche ich die Sachen einfacher zu erläutern mit Hilfe von **THEORIE UND PRAXIS** Teilen im Vergleich. Als Quellen habe ich Ergebnisse einer Umfrage sowie vorhandene Branchen bezogene Literatur benutzt.

Ursprüngliche Absicht war ein Analyse von dem Verkauf zu machen. Leider brach die Zusammenarbeit mit dem Betrieb ab und dadurch hat sich die ursprüngliche Absicht auch geändert.

Elemente, die im Geschäftsleben benötigt werden, sind wichtig für die alle. Das Ziel dieser Arbeit ist es, das allgemeine Wissen über dieses Themengebiet zu erweitern des Weiteren bietet mir diese Arbeit die Möglichkeit meine Ansichten darlegen zu können.

Worte des Tatsaches: Rentabilität, Einträglichkeit, Produkt, Preis, Preisbestimmung.

1 JOHDANTO

Kannattavuus ja tuottavuus ovat asioina kuivia ja vaikeaselkoisia, mutta erittäin tärkeitä ja mielenkiintoisia. Yrityksen taloudellinen kannattavuus ja tuottavuus ovat molemmat tärkeitä yrityksen tulevaisuuden ja jatkuvuuden kannalta. Kannattavuuteen vaikuttavat muunmuassa yrityksen tuottamat tuotteet, tuotteiden hinta, toimipaikan sijainti ja se, miten yritys pystyy järjeistämään materiaalitoimintonsa.

Olen kerännyt tähän opinnäytetyöhön tietoa yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Koska teoria yksistään on raskasta, olen pyrkinyt tuomaan sitä käytännönläheisemmäksi **THEORIE UND PRAXIS** osioissa. Näissä osioissa on hyödynnetty haastatteluja ja omaa työelämän tuntemusta. Lähteinä työssä on käytetty alan laajaa kirjallisuutta, asiantuntijahaastatteluita ja yritysten tuottamaa numeraalista tietoa.

2 KANNATTAVUUS JA KATETUOTTOAJATTELU

Yritystä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Asiakkaalle yritys edustaa tuotteiden valmistajaa, työntekijälle se on tulonlähde. Yrityksen omistajalla on oma käsitys yrityksen tavoitteista ja yhteiskunta asettaa toiminnalle omat haasteensa. Yksi tapa tarkastella yrityksen toimintaa on analysoida mitattavissa olevia numeroaineistoja. (Kokkonen, S.1993, 51.) Numeroaineistojen pohjalta voidaan selvittää muunmuassa yrityksen kannattavuutta, tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Aineiston tietoja voidaan käyttää apuna yrityksen toimintaa kehitettäessä sekä päätöksenteossa.

Kun ymmärretään yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus, voidaan sitä myös analysoida. Yrityksen tavoitteet riippuvat sen toimialasta ja tarkoituksesta. Jokaisen yrityksen perustavoitteisiin kuuluvat kannattavuus, taloudellisuus, rahoituksen hallinta ja kasvu sekä henkilöstön kehittäminen. (Kinnunen, J. 2002. 159.)

Kannattavuus määritellään laajasti katsoen tuottojen ja kulujen erotukseksi. Kallunki ym. (1998) määrittelee sen nimenomaan pitkänaikavälin tulontuottamiskyvyksi. Viitala & Jylhän mukaan kannattavuus on kykyä tuottaa taloudellista tulosta järkevillä kustannuksilla. Toisin sanoen yrityksen tuottojen on oltava enemmän kuin sen kustannukset. Kannattavuuden määritelmät voidaan tiivistää yhdeksi ajatukseksi: kannattavuus on kyky luoda parempaa. (Kallunki ym.1998. 73; Viitala, R. & Jylhä E. 2001. 121.)

2.1 Katetuottoajattelu

Yrityksen kannattavuus muodostuu kuluista ja tuloista. Yksinkertaisimmillaan yrityksen kannattavuus voidaan laskea vähentämällä tuotoista kustannukset. Jos tulos on suurempi kuin nolla yritys saavuttaa voittoa, jos se on pienempi kuin nolla, yritys tuottaa tappiota. (Kinkki, S.& Isokangas, J. 2003, 135-136.) Kannattavuutta voidaan arvioida sekä hallita katetuottolaskennan avulla (Alhola, K.& Lauslahti, S. 2006, 66).

Katetuottoajattelu soveltuu lyhyen aikavälin tulossuunnitteluun. Lähtökohtana on, että kustannukset reagoivat eri lailla toiminnassa tapahtuviin muutoksiin, jonka vuoksi ne jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. (Kinnunen, J. 2002, 168,170; Alhola, K.& Lauslahti, S. 2006, 66.) Kiinteitä kuluja ovat esimerkiksi vuokra, sähkö ja vesi, jotka pitää maksaa tietyn väliajoin, ja jotka ovat tärkeitä toiminnan ylläpitämiselle. Muuttuvia kuluja ovat muunmuassa materiaaliostot ja osa palkkakuluista.

Katetuottoajatteluun pohjautuvaa tuloslaskelmaa voidaan soveltaa tarpeen mukaan joko yhteen tuotteeseen, tuoteryhmään tai koko yritykseen. Se on täsmällinen ja sitä on vaikea manipuloida, mutta katetuottolaskenta ei huomioi tasetta eli yrityksen taloudellista asemaa budjettikauden lopulla (Kinnunen, J. 2002,187-188).

Katetuottolaskelman peruskaava on yksinkertaisesti seuraavanlainen:

Myyntituotot
 - Muuttuvat kustannukset
 =Katetuotto
 - Kiinteät kustannukset
 = Tulos

Katetuottolaskennan mukaan tehty tuloslaskelma ilmaisee selkeästi tulokseen vaikuttavat tekijät. Tuloslaskelmassa tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset, mistä jää jäljelle katetuotto. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selville tulos eli voitto. (Alhola, K.& Lauslahti, S. 2006, 66-67.) Minimikatetuotto kertoo, paljonko katetuottoa pitäisi olla, että kaikki kiinteät kulut pystytään kattamaan (Kinkki, S.1999, 55). Katetuotto voidaan ilmaista katetuottoprosenttina, yksikkökatteena tai katetuottona (Kinnunen J. 2002, 171). Katetuotto kertoo siis, paljonko yritykselle jää rahaa myyntituotoista kattamaan kiinteitä

kuluja ja haluttua voittoa. Katetuotto ei ole automaattisesti sama kuin voitto, mutta sitä parantamalla tulos, voitto, lisääntyy.

Katetuotto vaihtelee tuoteryhmittäin ja toimialoittain. Saman toimialan yritysten kannattavuutta voidaan vertailla myyntikateprosentilla. Toimialojen sisäisessä kannattavuusvertailussa käytetään katetuottoprosenttia (Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen I. 1999, 19.) Esimerkiksi teollisuuden käyttökateprosentti liikkuu 10-25 prosentin alueella, kaupanalalla se on 2-10 prosenttia ja palvelualalla 5-15 prosenttia (Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006, 139).

2.2 Katetuottoajattelu käytännössä

Yritystoiminta on kannattavaa silloin, kun sen toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin samalla aikakaudella olevat kustannukset. Yritystoiminta on kannattavaa jos sijoitetun pääoman tuotto prosentti on 15% tai yli (Vilkkumaa, M. 2005. 13.) Sijoitettu pääoman tuotto prosentti tarkoittaa sitä paljonko tuottoa saadaan suhteellisesti laskettuna yritykseen sijoitetulle tuottoa vaativalle pääomalle (Vilkkumaa, M. 2005. 432.)

Kuka tai mikä määrittää yrityksen kannattavuuden? Yrityksen kannattavuutta ohjaavat vallitsevat talousolosuhteet, markkinat ja kilpailu. Yksityisyrittäjä itse määrittää sen minkälaista tulosta hän lähtee tavoittelemaan, ja jos hän siihen yltää, on yritys kannattava (Nurminen, A. 2009.) Yrityksen ylinjohto sekä omistajat määrittävät kannattavuuden ja koko yritystä koskevat suuret linjaukset: budjetit ja tulos tavoitteen. Työnjohtajat vievät suuret linjaukset käytäntöön ja lopulta työntekijät tekevät siihen tarvittavan työpanoksen. Kuitenkaan kokonaisuus ei pyöri jos ei yrityksellä ole kysyntää, asiakkaita, jotka ostavat tuotteen tai palvelun.

Käytännönläheisyys ja ruohonjuuritason muutokset ovat tuottavimpia. Ongelmien ilmetessä kannattaa palata perusasioihin ja miettiä, että miten niitä muuttamalla saavutetaan parempi kannattavuus. Liian korkeat tavoitteet voivat olla vaikea siirtää käytäntöön. Jotta mittaviin tavoitteisiin päästäisiin, pitää kaikilla yrityksen työntekijöillä olla oikea tahtotila ja tietoisuus tavoitteesta.

2.3 THEORIE UND PRAXIS

Kannattavuus tarkoittaa eri asioita erilaisissa yritysmuodoissa. Yksityisyrittäjälle se käytännössä tarkoittaa sitä, että kun saaduista tuloista vähennetään pakolliset menot niin sen jälkeen jää rahaa maksaa itselle palkkaa. (Nurminen, A. 2009) Kaupanalalla kannattavuus tarkoittaa sitä, että tuotteita saadaan myytyä niin ettei tavara jää seisomaan varastoon. Teollisuudessa kannattavuutta on se, että tuotteille löytyy tasaista kysyntää niin, että tuotantolaitokset pysyvät toimimaan mahdollisimman suurella kapasiteetillä yhtäjaksoisesti.

Kannattavuutta voidaan mitata ja seurata toimintolaskennan avulla. Huomiota tulisi kiinnittää yleiseen kannattavuuteen. Yksityiskohdat ovat toki tärkeitä, mutta niiden painoarvoa päätöksiä tehtäessä tulisi miettiä. Jos yksittäisen tuotteen kannattavuus heilahtaa, siitä ei tulisi tehdä hätiköityjä johtopäätöksiä.

Kannattavuus riippuu tarkastellusta aikavälistä. Yrityksen kannattavuus tulee selkeiden esiin, kun tulon kehitystä seurataan pitkällä aikavälillä. Lyheyellä aikavälillä kannattavuutta seurataan laskemalla katetuottoprosentteja liikevoittoprosentteja ja voitto prosentteja. Pidemmällä aikavälillä kannattavuuden seurannassa käytetään pääoman tuottoastetta, joka saadaan laskemalla sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Viitala, R., Jylhä, E. 2006. 320-321.) Tulevaa kannattavuutta voidaan ennustaa tarkastelemalla aikaisempia vuosia ja tutkimalla asiakkaiden käyttäytymistä.

Yritys saadaan kannattamaan toimivilla visioilla ja jatkuvalla työnteolla. Nurmisen mukaan yrittäjyys vaatii sinnikkyyttä ja kykyä ajatella pitkällä tähtäimellä. Mitään ei tapahdu silmän räpäyksessä. Yritystä tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Hyvällä työllä, toimivalla mainonnalla ja joustavuudella yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. (Nurminen, A. 2009.)

3 TUOTTAVUUS

Kannattavuuden lisäksi yrityksen tärkeä operatiivinen luku on tuottavuus. Jotta yrityksen toimintaa voitaisiin ymmärtää riittävästi, on mitattava näitä molempia; kannattavuutta ja tuottavuutta. Tuottavuudella tarkoitetaan tuotettujen hyödykkeiden arvoa suhteessa niiden tuottamiseen käytettyihin taloudelliseen panoksiin ja sijoituksiin. (Rehnström, P. 1998. 117.)

$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{Tuotokset}}{\text{Panokset}}$
--

Tuottavuus ja kannattavuus ovat rinnakkaisia asioita. Kannattavuus on taloudellista ja rahaa mittaavaa, tuottavuus kertoo työn laadun ja työpanoksen merkityks. Tuottavuus saattaa terminä olla varsin häilyvä. Kansantaloustieteessä tuottavuus viittaa kaiken tuotannon arvoon. (Karlöf, B.& Lövingsson, F. H. 2004. 321.) Liiketaloudellinen tuottavuus ilmaisee lähinnä tuotteiden ja palvelujen valmistuksen rationalisuutta, mutta ei ota huomioon tuotteiden ja palvelujen ostajille tai vastaanottajille tuotettua arvoa. Yläkäsitteenä voidaan pitää tehokkuutta, joka ilmaisee vaikutusta tai arvoa vastaanottajalle.

Tuottavuutta voidaan mitata kokonaistuottavuutta ja osatuottavuutta. Esimerkkinä kokonaistuottavuudesta on koko kauden tuotos jaettuna koko kauden panoksella. Tuotot per työtunti, tuotot per materiaalipanokse ovat esimerkkejä osatuottavuudesta. Myös jalostusarvo mittaa tuottavuutta. Jalostusarvo nimensä mukaan kertoo yrityksen tuottaman arvon tuotteiden ja tai palvelujen osalta. (Vilkkumaa, M. 2001.443- 444.)

3.1 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Tuottavuudesta puhutaan, kun tarkastellaan yrityksen sisäisiä toimintoja ja niiden tehokkuutta. Toimipaikan tuottavuus on havaittu olevan yhteydessä yrityksen sijaintiin. Karkeasti määritellen kasvukeskuksissa sijaitsevat yritykset ovat tuottavampia kuin hajaseudulla olevat. (Malinranta, M. 1998. 28.) Tuottavuuteen vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten yhteiskunta, jossa yritys vaikuttaa ja sisäiset tekijät esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio. Tuottavuuteen voidaan

vaikuttaa lisäämällä työntekijöiden ammattitaitoa ja olemalla ajantasalla yhteiskunnallisista muutoksista.

3.11 Työn tuottavuus

Tavallisin tuottavuusmittari on työn tuottavuus. Työn tuottavuus on tuotettujen yksiköiden määrä per työtunnit. Tuottavuuden kehittyessä, työn tulisi vähetä. Työn tuottavuutta laskettaessa ei oteta huomioon muita resursseja, kuten raaka-aineita ja pääomaa. Tuottavuuden edistäminen vaatii panostusta. (Karlöf, B.& Lövingsson, F. H. 2004. 321, Rehnström, P. 1998. 114, 117) Tuottavuus pelkästään työn määrittelynä jää vaajaaksi, sillä se ei huomio markkinoiden ja hinnan muutoksia. Tuottavuus kuvastaa sisäisen toiminnan onnistumista ja ulkoista markkinavoimista riippuvaa hintasuhteen muutosta. (Rehnström, P. 1998. 117)

Tuottavuus on reaali-prosessin ilmiö. Se on havainnollinen mittari henkilöstölle, koska se kuvaa fyysistä suuretta. Tuottavuus kertoo kuinka hyvin pystytään hyödyntämään toiminnan resursseja, työtä, materiaalia ja pääomaa. Työntekijöiden ikä ja koulutus vaikuttavat tehdyn työn tuottavuuteen. Myös työkokemus ja työhön käytettävä aika vaikuttavat tuottavuuteen. (Maliranta, M. 1998. 21)

3.12 Työntekijän tuottavuus

Drucker (2000) on kirjassaan määritellyt asioita, jotka vaikuttavat tietotyöntekijän tuottavuuteen. Nämä tekijät voidaan hyvin yleistää koskemaan kaikkea työntekijöitä työtehtävästä riippumatta. Druckerin mielestä ensin kun tarkastellaan työntekijän tuottavuutta, on tarpeen selvittää mikä on tehtävä.

Yrityksen perehdytyksen ja johdon tavoitteena tulee olla sellaisen tiedon jakaminen, joka helpottaa työntekijää muodostamaan kokonaiskuvan yrityksestä. Työntekijän motivaatio kasvaa, kun hän tiedostaa työntehtävänsä merkityksen. Druckerin tuottavuus- käsitykseen kuuluvat innovaatiot ja jatkuva oppiminen sekä työn laatu ja työn merkityksellisyys työntekijälle itselleen. (Drucker, P.F. 2000. 162-164.)

Työntekijän tuottavuudessa pyritään ensisijaisesti laatuun. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä haasteita on se, miten painottaa henkilöstölle tuloksellista toimintaa ja kannustaa heitä siihen. Mielenkiintoinen kysymys on, voidaanko toiminta pitää aina kannattavana ja milloin se on kannattamatonta. Toiminta on kannattamatonta silloin, kun asiaan tarvittu panos on mennyt hukkaan ja tavoitetta ei ole saavutettu. Käytännön työelämässä kannattavuus pitää osoittaa selkeillä esimerkeillä. Työntekijöille voisi esitellä kaksi tuotetta, palvelua joista toinen on tuottava ja toinen ei, ja kertoa syyt miksi toinen tuottaa voittoa ja toinen tappiota.

3.2 Kannattavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden välinen yhteys

Jos kannattavuus on huono, tuottavuuden parantaminen on keskeinen keino tilanteen ratkaisemiseksi. Kannattavuus on riippuvainen tuotoista ja kustannuksista. Tuottoja voidaan parantaa myymällä enemmän tai korkeammalla yksikköhinnalla. Tuottavuus saadaan kun suhteutetaan tuotosten määrä panosten määrään. (Rehnström, P. 1998. 116.)

Tuottavuus mittaa paljonko panoksella saadaan aikaan tuottoa. Tuottavuuden kasvu tarkoittaa että tuotoksen määrä panosmäärää kohden kasvaa. Tuottavuuden kasvu on markkinataloudessa välttämättömyys. Mitä enemmän yritys tuottaa, sitä kannattavampi se on. (Vilkkumaa, M. 2001. 441.) Tietotekniikan, automatiikan ja henkilöstön kehittyminen ovat tuottavuuden suurimpia myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen kannattavuuden osalta on hyvä pitää huolta tuotteiden ja palveluiden hintasuhteen kehittymisestä oikeaan suuntaan. (Vilkkumaa, M. 2001. 442.)

3.3 THEORIE UND PRAXIS

Tuottavuuden seurannassa käytetään suhdelukuja, joissa tuotannon määrää suhteutetaan erilaisten tuotannontekijöiden käyttöön. Tuottavuutta voidaan jakaa useampaan osaan. Aineellisen pääoman lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös aineettomaan, näkymättömään pääomaan, jota ovat mm. tieto- ja älyllinen pääoma sekä rakennepääoma. Niiden käsittelemiseen on olemassa erilaisia mittareja. (Viitala, R.,

Jylhä, E.2006.322-323.)

Työntekijöille kannattavuus hahmottuu käytännössä esimerkiksi urakkapalkan muodossa. Kun työntekijän palkka on sidottu urakkaan kiinteän kuukausipalkan sijaan, hän voi kokea että työllä on merkitystä ja että se palkitsee paremmalla tavalla. Karkulahden (2009) mukaan tuottavuutta seurataan ko. yrityksessä tarpeen mukaan. Kannattavuus näkyy käytännössä tuloksena, sellaisena tulona, joka jää viivan alle, kun kaikki kustannukset on miinustettu tuotoista. (Karkulahti, J. 2009).

Yritys saadaan kannattamaan hyvällä johtamisella ja hinnan seurannalla. Hinnan seurannassa keskihinta toimii kannattavuuden mittarina. Yritys pyrkii tuottamaan edullisia ja laadukkaita tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden kysyntään.

Joustavuus ja monivaikutteisuus ovat yrityksen voimavaroja ja tärkeitä markinatekijöitä. Kannattavuutta voidaan mitata yrityksen sisällä tuotannon käyttöasteella. Tuotteiden kysyntä tulee saada tasapainoon. Tuottamaton tuote poistetaan tuoteryhmän kannattavuuden hyväksi. (Karkulahti, J. 2009).

Yritystoiminnassa menneisyyden virheistä pitää oppia ja suunnata voimavarat tulevaisuuteen. Työntekijöillä on paljon tietotaitoa, jota tulisi huomioida yrityksen päätöksenteossa. Yrityksen menestys on riippuvainen osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta. Yritys, joka haluaa ja osaa hyödyntää työntekijöidensä moninaiset taidot, on hyvin vahvoilla tulevaisuuden markkinoilla. Lisäksi työntekijöiden oma viihtyvyys työssä paranee ja tuottavuus nousee.

4 TULOKSEN SYNTYMINEN

Raha on välttämätön yritystoiminnassa, koska sitä tarvitaan toimintojen ylläpitämiseen. Rahalla ostetaan tuotannontekijöitä, maksetaan menoja ja korkoja, ja sitä käytetään voitonjakoon sekä vieraan pääoman takaisin maksuun. Rahan tehtävä on toimia arvon mittarina ja säilyttäjänä. Yrityksen rahalähteinä ovat tulot, oma pääoma ja vieras pääoma. Mikään yritystoiminta ei ole kannattavaa, mikäli sillä ei ole tarpeeksi tuloja.

Suorite on tavara tai palvelu, jonka asiakas ostaa. Tuloja syntyy suoritteita myymällä. Suoritteiden myyminen ja myynnin lisääminen ovat jokaisen yrityksen perustavoitteita. Oma pääoma on yritykseen sijoitettua rahaa, tai joissain tapauksissa työvoimaa. Vieras pääoma on lainattua pääomaa, joka maksetaan takaisin korkoineen. (Tuominen, O. 1995. 21; Vilkkumaa, M. 2005.14.)

Yrityksen toiminta voidaan jakaa karkeasti kahteen rinnakkaiseen toimintaan: rahaprosessiin ja tuotantoprosessiin. Tuotantoprosessia kutsutaan myös reaali prosessiksi. Yrityksen toimintaan tuleva ja lähtevä raha muodostavat rahavirran eli rahaprosessin. Seuraamalla rahan liikkumista rahaprosessissa, yrityksen toimintaa voidaan analysoida ja muokata. (Tuominen, O. 1995. 22-24.)

Tuotantoprosessi kuvaa yrityksen muuta toimintaa esimerkiksi materiaalivirtojen kulkua tai tuotteen etenemistä tuotantoketjussa. Tuotantoprosessi käsittää kaikki tapahtumat raaka-aineista lopulliseen tuotteeseen asti. Sitä voidaan tarkastella tuottavuuden, taloudellisuuden, voiton ja tappion näkökulmasta. Tuotantoprosessi ja rahaprosessi ovat tiiviisti riippuvaisia toisistaan, eikä niitä aina voida erottaa. Ilman rahaa ei voida tuottaa hyödykkeitä, ja toisaalta ilman myytäviä tuotteita ei saada rahaa. (Tuominen, O. 1995. 22-24.)

Rahaprosessin mittarina on kannattavuus. Tuotantoprosessia mitataan tuottavuuden avulla. Kannattavuus ja tuottavuus sekoitetaan helposti keskenään. Molemmat ovat keskeisiä yritystoiminnassa. Ilman tuottavuutta yritys ei voi olla kannattava, mutta toisaalta tuottavuus ei aina takaa kannattavuutta. Tuottavuuden tulisi laajeta ja se ylläpitää kilpailukykyä. (Hannula, M. 1998. 25.)

Kannattavuutta voidaan laskea monella tavalla. Kannattavuutta voidaan ymmärtää toimintolaskennan avulla. Toimintolaskenta auttaa tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden laskennassa. Eri tuoteryhmien kannattavuuden tunteminen on oleellista, kun mietitään yrityksen liikeidea ja siihen liittyviä toimintakonsepteja sekä tuoteryhmähallinnan linjauksia. Asiakkaalle näkyvimät yrityksen markkinointikeinot; hinta ja palvelukuva, ovat merkittäviä mitattaessa kaupan menestystä. Kannattavuus aikaansaadaan myynnin katetuottokertymän sekä kustannustehokkuuden kautta. (Timonen, A. 2001. 32)

4.1 Myyntitulon kertyminen

Myynti on tuloksellista, kun asiakas on tyytyväinen ja yritys on kirjannut maksusuorituksen. Myynnin määrään vaikuttavat luotto-, ja markkinointipäätökset sekä kansantalouden ja talouden yleinen kehitys. Yritys voi aktiivisesti vaikuttaa näistä kahteen ensimmäiseen. Vilkkumaan mukaan kannattavuus ei tee eroa eri toimialojen tai yhteisöjen osalta. Kaikki pyrkivät siihen että tietyn kauden jälkeen kassassa on enemmän rahaa, kuin sieltä on lähtenyt. (Vilkkumaa, M. 2005.14.)

Yield Management- käsitteellä tarkoitetaan tuoton maksimointia. Suuri tuotto saadaan aikaiseksi, kun hintaa ja kapasiteettia kehitetään paremmaksi. Tulon optimointi on keino, jolla etsitään kannattavaa tapaa yhdistää hinta, tuote ja ostajat. Yield managementilla vaikutetaan toiminnan taloudellisuuteen analysoimalla myyntitietoja sekä jakamalla asiakaskunta segmenteihin. (Karlöf, B.& Lövingsson, F. H. 2004. 74, 327)

5 YRITYKSEN MATERIAALITOIMINNOT

Yrityksen materiaalitoimintoihin kuuluvat yrityksen ostot, varastointi ja kuljetukset (Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003, 111). Yritys sisäänostaa tuotteet valmistajilta, ja kuljettaa ne toimipaikkaan. Tuotteet varastoidaan siihen asti, kunnes ne saadaan myytyä. Materiaalitoiminnoista käytetään myös nimitystä logistiikka, joka yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi eri toiminnot: oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin. Logistiikka-käsite sisältää myös näitä toimintoja yhdistävät tieto- ja rahavirrat ja se auttaa niiden suunnittelussa ja hallinnassa. (Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003, 111-112.)

Yrityksen tulisi tiedostaa ja hallita materiaalitoimintoja, sillä ne vaikuttavat kustannusten ohella myös yrityksen tulokseen, kilpailukykyyn ja tuotteiden menekkiin. Kustannuksista 45-85 prosenttia koostuu materiaalitoiminnoista. Kustannukset vaihtelevat eri yrityksillä. Nämä eroavaisuudet johtuvat yritysten toimintaprosessien erilaisuudesta. Esimerkiksi palvelualan yrityksillä materiaalitoiminnot ovat vähäisiä, kun taas kaupanalalla ne muodostavat ison osan kokonaiskustannuksista. (Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2001, 115-116; Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003, 111.)

Sisäänostoprosessi on osa materiaalitoimintoja. Ostotoiminnolla hankitaan yritykselle tuotannontekijöitä. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, joista jalostetaan myytäviä tuotteita. Yrityksen ostoista vastaavat henkilöt pyrkivät ennakoimaan kuluttajien käyttäytymistä ja valikoimaan parhaimmat vaihtoehdot tavarantoimittajien ja tuottajien laajoista valikoimista. Ostopäätöksiin vaikuttavat yrityksen tarpeet (Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2004, 118). Yrityksen päämääränä on löytää tasainen menekkikokonaisuus, joka auttaa positiivisesti tuloksen muodostumisessa (Kinkki, S. 2003, 115). Hyvillä ja perustelluilla ostopäätöksellä varmistetaan, että yritys saa oikeanlaatuista ja -hintaista materiaalia. Tuotannontekijöitä pyritään saamaan oikea määrä, joka on käytettävissä oikeaan aikaan valmiina vastaamaan asiakkaiden kysyntää. (Kinkki, S. 2003, 117.)

Jakelu kuuluu olennaisena osana materiaalitoiminnoista ja on merkittävä kilpailukeino. Jakelun on toimittava mutkattomasti sekä valmistajalta kokoonpanijalle että myyjältä asiakkaalle. Asiakas on aina tärkeä, sillä hän tuo rahaa yritykseen. Tuotteiden saatavuus on tärkeää, sillä asiakkaan toiveta on kuunneltava. Asiakas odottaa, että yrityksellä on

saatavilla hänen haluamansa tuote tai palvelu.

Nykyajan hektisessä toimintaympäristössä jakelun nopeus ja vaivattomuus korostuu. Toimintaympäristön laajentuminen luo yritykselle, paitsi mahdollisuuden kasvattaa omaa myyntiään ja asiakaskuntaansa, myös omat haasteensa. Ihannetilanteessa yritys voi toimittaa tuotteitaan kustannustehokkaasti niin nurkan taakse, kuin toiselle mantereelle.

5.1 Varastointi

Varastointi on osa asiakaspalvelua ja tärkeä osa yrityksen toimintaa. Tehokkuutta ja hyvää palvelua on se, että asiakas saa haluamansa tuotteet haluamaansa aikaan. Tämä ei aina ole mahdollista, jonka vuoksi tarvitaan varastointia. Tuotteiden kulutus ja kysyntä vaihtelee ajankohdan ja asiakkaiden aktiivisuuden mukaan. Varastoinnin tehtävänä on tasata myynnin vaihtelua. Varaston hallinta on vaativaa, koska tarkoituksena on turvata tuotteen saatavuus ja ylläpitää haluttua palvelutasoa. Varastointia tarvitaan turvaamaan käyttövarastoa, ylläpitämään varmuusvarastoa ja Suomessa pitkien välimatkojen vuoksi.

Varastointia ohjaa taloudellisuus. Liian suuri varasto sitoo pääomaa, jolla olisi käyttöä muualla. Käytännössä jokainen tavara, joka varastossa on, on rahaa joka seisoo käyttämättömänä. Pääoma ei pysty tuottamaan mitään, koska se on sidottuna tuotteisiin. Ylisuuri varasto aiheuttaa tulon menetystä, mikä näkyy varastokorkona. (Kinkki, S.& Isokangas, J. 2003,115.) Suuret varastot jarruttavat yrityksen uusiutumiskykyä (Koskinen, A. ym.1995, 30). Ylisuuri varasto aiheuttaa myös hävikkiä ja ylimääräistä palkkakustannuksia sekä vie liikaa tilaa.

Silloin kuin myytäviä tuotemerkkejä on määrällisesti paljon, tarvitaan isoa varastoa ylläpitämään tavaran kulkua. Tällöin asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin ja myyntiä voidaan kasvattaa. Isoilla varastoilla on oma paikkansa. (Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999, 117.)

Kun varasto on liian pieni, se aiheuttaa myynnin menetystä, koska asiakas ei saa haluamaansa tavaraa. Näin ollen liian pieni varasto koetaan huonoksi palveluksi.

Puutekustannus on voitto, joka olisi voitu saada myymättömästä tuotteesta. Pieni varasto aiheuttaa myös kuluja, sillä se vaatii jatkuvaa täydennystä, lukuisia tilauskertoja ja useampia toimituksia. Toisaalta pieni varasto ei sido pääomaa niin paljon kuin suuri varasto. (Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999, 146.)

Jos yritys pyrkii oikealla tavalla vähentämään tavarapääomaansa, seuraa siitä monia positiivisia asioita. Varaston pienentymisen seurauksena tuottavuus paranee, tavaran epäkuranttius vähenee ja laatu sekä palvelu paranee. (Karlöf, B., Söderberg, S. 1989. 67.)

Varaston tarkkailuun on kehitetty tunnuslukuja, joita ovat varastonkiertonopeus ja varastokiertoaika. Varaston tiedot antavat pohjaa hankintojen ja myynnin suunnittelulle. Keräämällä ja analysoimalla varastoista saatavaa tietoa pystytään parantamaan kannattavuutta sekä tehostamaan pääoman käyttöä (Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006, 73). Tunnusluvut auttavat hahmottamaan varaston tehokkuutta ja ne ilmaisevat, kauanko tavara varastossa seisoo.

Varastonkiertonopeus lasketaan jakamalla myynti keskimääräisellä varaston arvolla. Kiertonopeus vaihtelee toimialoittain ja yrityksen mukaan. Sitä voidaan tarkastella myös tuotekohtaisesti. Varastonkiertonopeus ilmaisee, montako kertaa vuoden aikana varasto vaihtuu. Yrityksen tehtävänä olisi saada varastonkiertonopeus mahdollisimman suureksi, jolloin varastoon sidottu pääoma tulisi hyödynnettyä parhaiten. Sen tulisi tuottaa koko ajan myyntituloja. Kiertonopeutta kasvatetaan lisäämällä myyntiä ja tehostamalla hankintoja. (Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999,153.) Kiertonopeus vaikuttaa varaston kustannuksiin ja sitä kautta kannattavuuteen.

Sama asia voidaan ilmaista toisella tapaa eli selvittää, kauanko tavarat ja raaka-aineet ovat keskimäärin varastossa. Varastointi aika on merkittävä tulostekijä. Tämä varaston kiertoaika saadaan jakamalla tarkasteltava aika, yleensä vuosi, varaston kiertonopeudella. Luku kertoo, kauanko kestää että sisällä varastossa oleva tavara on myyty. (Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999,154-155.)

5.2. ABC-analyysi

Yrityksellä on tuotteita, jotka myyvät hyvin ja joihin panostetaan eniten. Lisäksi on ”täydetuotteita”, jotka eivät ole yritykselle niin tärkeitä, mutta niitä pidetään yksittäisten kuluttajien takia. Kaikki raaka-aineet eivät ole yritykselle yhtä tärkeitä, eivätkä varastossa olevat tuotteet kierrä yhtä nopeasti. Kiertonopeus ilmaisee, kuinka usein tavara tuottaa yritykselle tulosta. Nopeasti kiertävä tuote tuo yritykseen rahaa varmemmin. Vastaavasti hitaasti kiertävä tuote tuottaa huonomman tuloksen. Tuotteita myydään myös erilaisilla katteilla, mikä pitää ottaa huomioon, kun tuotteita tarkastellaan ja analysoidaan.

Tuotteet voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen katteen mukaan. ABC-analyysi tarkoittaa sitä, että selvitetään tuotteiden sitoma pääoma ja kokonaiskatteet ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen katetuoton mukaan. Tärkeimmät tuotteet ovat A-tuotteita, seuraavat B ja vähiten katetta keräävät tuotteet C -tuotteita. Tuotteet voidaan jakaa tarvittaessa myös useampaan kuin kolmeen ryhmään. (Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen I. 1999, 158.)

Tuotteilla, joita myydään harvemmin, saattaa olla suuri kateprosentti. Nopeasti kiertävällä tuotteella kateprosentti voi olla hyvinkin pieni, jolloin tavaraa pyritään myymään kappalemäärältään paljon. (Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen I. 1999, 155-156.) Esimerkiksi kaupanalalla myydään paljon arkisia käyttötavaroita välttävällä katteella. Niiden markkinat ovat taattuina ja niitä myydään määrällisesti paljon.

Tuotteita voidaan arvostaa myös FIFO- ja LIFO-periaatteiden mukaan. FIFO tulee sanoista first in first out eli varastoon ensiksi tullut tuote myydään ensimmäiseksi pois. LIFO, last in first out, on päinvastainen: sen mukaan viimeksi tullut tuote myydään ensin. (Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006, 126.)

Tuotteet sitovat pääomaa ja tuottavat katetta eri tavalla. Varastoinnissa toteutuu 20/80 sääntö, jonka mukaan 20 % varaston nimikkeistä sitoo 80 % pääomasta ja vastaavasti 80% nimikkeistä sitoo 20 % pääomasta. Tätä voidaan tarkastella myös katteen tasolla: 20% nimikkeistä tuo 80 % katteesta ja vastaavasti 80 % nimikkeistä tuo 20 % katteesta. (Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2004, 131.)

5.3 Hävikki

Aina kun tuotteita käsitellään ja kuljetetaan paikasta toiseen, syntyy hävikkiä. Hävikiksi luokitellaan tuote, josta ei saada täyttä hintaa. Siihen kuuluvat rikkoutuneet, pilaantuneet, kadonneet ja epäkurantit tuotteet. (Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2004, 133.) Hävikki pienentää yrityksen tulosta, minkä vuoksi sitä tulisi tarkkailla ja pienentää.

Hävikki voidaan laskea varaston tuntemattomana muutoksena seuraavasti:

$$\begin{aligned} &+ \text{Alkuvarasto} \\ &+ \text{Ostot} \\ &- \text{Myynnit} \\ &- \text{Loppuvarasto} \\ &= \text{hävikki} \end{aligned}$$

Hävikki on aina tulon menetystä yritykselle.

Henkilökunta tulisi sitouttaa huolellisuuteen ja perehdyttää hyvin hävikin seurantaan. Hävikkiä voidaan pienentää tehostamalla tilausten tekoa ja olemalla paremmin selvillä asiakkaan tarpeista. Ei-kannattavat tuotteet tulisi poistaa valikoimasta, sillä ne kuluttavat hyllytilaa ja osaltaan lisäävät hävikin määrää. Hävikkiä pitää seurata kirjallisesti ja aina selvittää mahdolliset poikkeavuudet. Hävikin määrän vähentäminen on osa ekologista ja vastuullista yritystoimintaa. Palveluyrityksissä hävikkiä syntyy yleensä vähän, koska varastot ovat pienet, ja se on muodoltaan erilaista. Palveluyrityksissä voitaisiin keskittyä hävikin torjumisen sijaan toimintavirheiden vähentämiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen.

5.4 JOT- ajattelu

Koska varastointi aiheuttaa niin paljon kustannuksia, sen seurantaan on kehitetty erilaisia järjestelmiä. JOT- ajattelu (just on time, myös JIT eli just in time) on kehitetty

Japanissa minimoimaan varastointikustannuksia. JOT- ajattelu tarkoittaa, että yritys saa tarvitsemansa tuotannontekijät suoraan tavarantoimittajalta juuri oikeaan aikaan ja paikkaan. Yrityksen ei itse tarvitse varastoida tavaraa, mistä tulee säästöjä. Suomessa sama termi on käännetty osuvasti JOT eli Juuri Oikeaan Tilanteeseen. (Slack ym. 2001.481-482)

JOT- ajattelu kuuluu osana yrityksen suunnittelua ja seurantaa. Siinä pelataan oikealla ajoituksella, jossa laadukas hyödyke pyritään jakelemaan vasta, kun niitä tarvitaan. Näin ollen asiakkaan ei tarvitse juuri odottaa tuotettaan.(Slack ym. 2001.481-482)

JOT-ajattelua hyödyntäessä saavutetaan hyvä tuottavuus sekä laatutaso, sillä sen tavoitteena on toiminnan yksinkertaistaminen. Kun turhat prosessit ja välivaiheet saadaan poistettua, säästetään aikaa ja resursseja. Hyviä puolia on myös se, että pääoman sitoutuminen varastoon saadaan minimoitua. JOT-periaatteen avulla pyritään pitämään raaka-aineiden virta tasaisena ja erät pieninä. JOT-ajattelun haittana on se, että tuotanto tulee liian riippuvaisiksi toimituksista. Koko tuotanto saattaa pysähtyä, jos tavaraa ei ole saatu, ja tätä vastaan tarvitaan varajärjestelmä.(Kinkki, S.& Lehtisalo A. 2004, 133-134.)

JOT-ajattelun käyttämisen hyödyt ulottuvat myös hintaan ja kilpailukykyyn. Kun tuotteiden läpimenoaikaa saadaan lyhennettyä, heijastuu kustannusten pieneneminen asiakkaalle näkyvään hintaan. Kun hintaa, tärkeää markkinointikeinoa saadaan alennettua, paranee yrityksen kilpailukyky ja se pystyy laajentamaan markkinaosuuksiaan. JOT- periaate on riippuvainen tuottajan ja kohteen välisestä tasapainosta ja sitä käytetään yleisesti valmistuslaitoksissa. Slack ym. 2001 mukaan JOT-ajattelua voidaan soveltaa myös palveluyritykseen. Palveluyrityksessä tuotteiden paikalla ajatellaan olevan asiakkaita. Siinä, missä tuotantolaitoksessa tavara sitoo pääomaa, palveluyrityksessä asiakasjonot sitovat työntekijöiden aikaa. (Slack ym. 2001.501.)

5.5 THEORIE UND PRAXIS

Varaston ylläpitäminen ja seuraaminen yrityksen arjessa on haastavaa. Kaupanalla

tavaroiden ja elintarvikkeiden varastointi on välttämättömyys. Tavarankäsittely on iso osa työntekijöiden perustoiminnoista. Tuotteet vastaanotetaan, varastoidaan, puretaan ja laitetaan esille. Tämä kaikki vie paljon työntekijöiden aikaa ja saattaa olla varsinaisesta asiakaspalvelusta pois. Näyttävä esillelaitto on myös osa markkinointia ja asiakaspalvelua.

Varasto liikkuu teollisuudessa nopeasti. Raaka-aineen varastointi ja saatavuus asettavat omat haasteensa. Teollisuudessa joudutaan varastoimaan valmiiden tuotteiden lisäksi myös raaka-aineita. Tuotantolaitos on riippuvainen raaka-aineiden saannista. Raaka-aineiden varastointi on jatkuvaa tasapainoilua, sillä sen pitää vastata mahdollisimman hyvin tuotannon tarpeita. Jos raaka-aine loppuu, koko tuotanto kärsii ja tuotantolinjojen seisottaminen tulee kalliiksi. (Karkulahti, J. 2009)

Vastaavasti liiallinen määrä tuotannontekijöitä saattaa myös aiheuttaa kustannuksia, sillä tuotteita ei kannata valmistaa, jos niille ei löydy ostajia. Teollisuudessa monet tuotannontekijät pitää pystyä hyödyntämään tietyn aikarajan sisällä, mikä rytmittää koko tuotantoa. Raaka-aineiden toimitusvarmuus on yksi uhkatekijä. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, luonnonkatastrofi tai yleislakko jossain päin maailmaa saattaa hidastaa tai jopa estää raaka-aineiden saannin kokonaan. (Karkulahti, J. 2009)

Palveluammateissa varastoinnin merkitys kokonaisuudelle ei ole niin suuri, koska varastot ovat yleensä hyvin pieniä. Toisaalta varastoitavat tuotteet saattavat olla hyvinkin yksilöityjä ja erityisiä. Yksityisyrittäjä Nurminen mukaan varastointi on palvelualalla hyvin pulmallista, koska pitää osata tilata oikeita tuotteita oikea määrä. Jos tilaa väärinä tuotteita liikaa ja ne eivät myy, on se kaikki ”omasta pussista” pois. (Nurminen, A. 2009)

Suunnittelemalla, ennakoimalla ja seuraamalla varaston kehittymistä ja tuotteiden menekkiä pystytään vaikuttamaan ratkaisevasti yrityksen materiaalitoimintoihin. Materiaalitoimintojen tärkeys tulisi tiedostaa, eikä sitä saisi vähätellä tai sivuttaa. Kouluttamisella ja omien taitojen kehittämällä voidaan lisätä ammattitaitoa.

6 TUOTEAJATTELU

Yrityksen tehokkain kilpailukeino on tuote. Tuotteesta käytetään useita nimityksiä,

kuten hyödyke, palvelu tai suorite. Tuotteella tarkoitetaan kaikkia niitä suoritteita, asioita tai tavaroita, mitä yritys tuottaa markkinoille. Tuote voi aineellinen tai aineeton. Se voi olla palvelu, ajatus tai fyysinen tavara. Lahtisen ja Isoviidan (2004) mukaan tuote on kaikkea sitä, mitä voidaan tarjota markkinoilla ostettavaksi tai kulutettavaksi. (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 76.)

Cagan & Vogel (2003, 39) sen sijaan määrittävät tuotteen laitteeksi, joka antaa ihmisen kokemusta kohentavan palvelun. Tuote ratkaisee asiakkaan ongelman. Se vastaa asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin, jotka muuttuvat jatkuvasti ja jotka voivat olla hyvinkin moninaisia.

Menestyvä yritys pyrkii selvittämään tarkoin asiakkaiden mieltymykset ja vastaamaan niihin. Ennakoiminen ja reagointi asiakkaiden tottumusten muutoksiin on yrityksen markkinoinnin kannalta tärkeä. Yritys, joka ensiksi keksii myyvän tuotteen, saa etumatkaa kilpailijoihin nähden.

Asiakkaat ovat kuluttajina valveutuneita ja vaativia: he olettavat, että tuotteen tekninen laatu on aina korkea (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 85). Esimerkki tapauksessa asiakas ostaa halvan tuotteen ja vaatii sille maksimaalista kestävyyttä. Myyjän näkökulmasta tilanne voi olla hankala, kun asiakas vaatii hyvitystä ”huonolle tuotteelle.” Asiakkaan tulisi olla valveutunut ja ymmärtää hinta-laatusuhdetta laajemmalti.

Kuluttajien tuoteuskollisuutta vahvistetaan myymällä mielikuvia ja luomalla tuotteesta brandi. Menestyksen takaamiseksi yritys tarvitsee kykyä havaita uudet tuotemahdollisuudet ja asiakastarpeet. Yritys saavuttaa huomattavan kilpailu- ja markkinaedun kun se satsaa tuotekehitykseen ja asiakasanalyysiin. Tärkeää on ymmärtää lopettaa kannattamaton tuote ajoissa.

6.1 Tuotteen rakenne

Tuote on kokonaisuus, joka koostuu ydintuotteesta, mielikuvasta ja oheispalvelusta. Kun ydintuote on hiottu huippuunsa, siihen on hyvä kehittää ympärille mielikuvia ja oheispalveluja. Huonoa tuotetta eivät mielikuvat ja oheispalvelut pelasta. Oheispalvelut lisäävät tuotteen arvoa ja houkuttelevat asiakkaita. Esimerkkinä oheispalvelusta ovat erilaiset maksuvaihtoehdot tai korjauspalvelut. (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 76.) Tuotetta on aina muistettava tarkkailla laajasti, jotta sen eri osia voidaan oppia hyödyntämään mainonnassa.

Koko yritys on tuote, mikä pitäisi käsittää ja oppia hyödyntämään. Yrityksen imagoa tulisi kehittää ja hioa niin, että sen tietoisuus asiakkaiden kesellä paranee. Yrityksen valmistamat tuotteet voidaan jaotella tuoteryhmiin. Tuoteryhmät rakentuvat samankaltaisista tuotteista ja tuoteperheistä. Valikoimalla tarkoitetaan näitä tuoteryhmän sisäisiä tavaroita. Lajitelma sisältää yrityksen kaikki tuoteryhmät. (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 81.) Lajitelmia rakentaessa on hyvä muistaa, että runsas valikoima sitoo pääomia.

Tuotteen kannattavuus vaihtelee sen elinkaaren mukaan (Alhola, K. & Lauslahti, S.2006, 75). Tuotteen elinkaarella tarkoitetaan sen markkinoillaoloaika. Ennen kuin tuotetta aletaan valmistaa, laaditaan sen elinkaarta kuvaava strategia, joka ohjaa toimintaa (Koskinen ym. 1995, 65). Nykyään tuotteiden elinikä lyhenee, mikä vaatii yritykseltä keskittymistä ajanhallintaan ja uusiutumiseen (Koskinen, A. ym. 1995, 28). Kun tuotteen elinkaari on tiedossa, pystytään sen markkinointia parantamaan ja kohdentamaan sen hetkisen vaiheen mukaan.

Yritys pyrkii lisäämään hyvin kannattavien tuotteiden myyntiä, sillä kannattavat tuotteet takaavat toiminnan jatkuvuuden (Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003, 200). Heikosti tuottavat tuotteet tulisi poistaa valikoimasta, elleivät ne olemassaolollaan tue hyvin menestyviä tuotteita (Almgren, S. & Lindfors, H. 1996, 72). Veturituote on sisäänvetotuote, joka houkuttelee ostajia. Sillä pyritään herättämään asiakkaiden mielenkiinto ja lisäämään myyntiä. Jotkut tuotteet ovat niin ylivoimaisia, että ne syövät toisten tuotteiden myyntiä. Lahtinen ja Isoviita (2004, 81) käyttävät tällaisesta tuotteesta

nimitystä kannibaalituote. Kannibaalituote on hyvä markkinoinnin keino, mutta sitä tulisi käyttää taitavasti.

Tuotteen laatu on keskeinen kilpailukeino. Tuotteen laatua voidaan tarkastella teknisenä- tai asiakaslaatuna. Laatu syntyy vasta tuotteen käyttövaiheessa ja asiakas määrittää sen. Heikosta laadusta syntyy yritykselle kustannuksia. Yritys menettää 10-40 % liikevaihdosta heikon laadun takia. Heikko laatu sitoo myös resursseja. 25 % myynnistä jää saamatta, kun kilpailijalla on paremmat tuotteet. Laatuun kannattaa panostaa ja tuotteesta syntyvä mielikuva on aina seuraus yrityksen omista toimenpiteistä. (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 84.)

6.2 Huipputuote

Monen yrityksen tavoitteena on toimia pioneerina ja keksiä tuote, joka on kaikkia kilpailijoiden tuotteita parempi. Caganin ja Graigin (2003) mukaan huipputuote saadaan kehitettyä, kun yhdistetään sopivalla tavalla tekniikkaa ja tyyliä. Menestyvä tuote tarvitsee siis tyylikkään ulkomuodon ja toimivan sisällön. Lisäksi huipputuote vastaa asiakkaan arvomaailmaa. (Cagan, J. & Vogel C.M. 2003, 33, 99.)

Huipputuotteet voivat syntyä vahingossa, ne voivat olla jonkun oheistuote tai pitkällisen tuotekehityksen tulos. Kärkituotteet ovat vetureita, jotka erottuvat selkeästi alan muista tuotteista ja palveluista ja usein ne poikivat lisää huipputuotteita (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. 99). Kärkituotteen kehittämisen pontimena on käyttäjän kokemus. Menestystuotteesta kiinnitetään tasavertaisesti huomiota käytettävyyteen turvallisuuteen mieluisuuteen ja mielikuvien ruokkimiseen. (Cagan, J. & Vogel C.M. 2003, 301.)

Huipputuotteesta voi kehittyä ajan kuluessa vahva brandi. Jotkut huipputuotteet saattavat olla "pikakiittäjiä" ja vastata sen hetken kysyntää, mutta kiinnostuksen hiipussa tuotteiden menekki heikkenee ja ne kuolevat.

6.3 Tuotepäätökset ja tuotteistaminen

Ylivoimainen tuote on yrityksen vahvin menestyksen tae. Tuotteiden tavoitteet ovat erilaisia ja uusia tuotteita kehitellään jatkuvasti. Tuotteen halutaan erottuvan muista ja löytävän oman asiakasryhmänsä. Tuotteistaminen on mahdollisuuksien muokkaamista markkinoitavaan muotoon. (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 79.)

Yrityksen tekemiin tuotepäätöksiin vaikuttaa liikeidea, käytettävissä olevat resurssit, asiakkaat ja kilpailijat (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 80). Tuotteen valmistaminen vaatii aikaa ja voimavaroja. Tuotepäätökset ratkaisevat, miten yritys tulee taloudellisesti menestymään. Virheelliset tuotepäätökset tulevat kalliiksi, eikä niitä voi korjata markkinoinnin avulla. Virheelliseen tuotepäätökseen uhratut voimavarat eivät tuota tulosta ja saattavat vahingoittaa yritystä. (Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003, 198.)

Valikoimaan kuuluvat turhat tuotteet ovat kehitykselle haitaksi. Kun valikoimasta karsitaan turhat tuotteet, pystytään siihen sitoutuneen vaihto-omaisuuden arvo pitämään kurissa. Oikein määritelty valikoima takaa myös hyvän varastokierron, millä on suuri vaikutus esimerkiksi kaupan kannattavuuteen. Kaupan kannattavuutta tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon myynti, katetuottokertymä sekä kustannukset. (Timonen, A. 2001. 31)

6.4 Tuoteryhmäjohtaminen

Tiedon johtaminen on merkittävä voimavara ja mahdollisuus (Vilkkumaa, M. 2005.423). Tuoteryhmäjohtamisella (category management) tarkoitetaan kuluttajalähtöistä näkökulmaa tuotteiden hallintaan ja valintaan. Nykyaikana kuluttajalähtöistä markkinointia ja palvelua painotetaan. Asiakas on tärkeä ja häntä halutaan palvella mahdollisimman hyvin. Tuoteryhmäjohtamisen perustana on tuoteryhmän selkeä määrittäminen. Jokaista tuoteryhmää tulisi ajatella omana johdettavana yksikkönä, jolla on oma markkina ja kilpailu tilanne (Timonen, A. 2001. 163).

6.5 THEORIE UND PRAXIS

Palveluliikkeen imago on hyvin tärkeä. Niin liikepaikan ulkonäkö kuin asiakkaan kokema palvelukin ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Yritys houkuttelee ulkoasullaan asikkaita sisään ja hyvä palvelu toimii viestinviejänä myös asiakkaalta toiselle. (Nurminen, A. 2009) Teollisuudessa yrityksen brandi on erittäin arvokas, sitä vaalitaan, kehitetään ja sillä myydään tuotteita. Yrityksen tunnettavuus on yksi markkinointi keino. (Karkulahti, J. 2009.) Kaupanalalla brandit kilpailevat keskenään. Suuria brandeja löytyy niin tuotteista, kuin tavarataloketjuistakin.

7 HINTA JA HINNOITTELU

Hinta on kertoo tuotteen rahallisen arvon, se on tuotteesta saatu vastike (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 97). Hinta määrittää tuotetta ja se vaikuttaa merkittävästi tuotteen imagoon, myyntimäärään, kustannuksiin, kannattavuuteen, ja rahoitukseen. Hinnan tarkoitus on tuoda yritykseen pääomaa ja lisätä tuotteiden menekkiä. Kysyntä ja hinta ovat sidoksissa toisiinsa. (Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004, 196.) Hintajousto tarkoittaa sitä, miten paljon kysyntä muuttuu hyödykkeen hinnan muuttuessa. Hinta on asiakkaalle näkyvin markkinointikeino, ja usein asiakkaat reagoivat tuotteen hintaan ja hinnanmuutoksiin tunteella.

7.1 Hinnan muodostuminen

Tuotteen hinnan on tarkoitus kattaa tuotteen valmistamisesta aiheutuneet kulut ja tuottaa voittoa haluttu määrä (Almgren, S. & Lindfors, H. 1996, 71). Hintaa asetettaessa on tärkeä ymmärtää ja huomioida kaikki tuotteen aiheuttamat hankintamenot: tuotanto, kuljetukset, varastointi, jälleenmyynti ja markkinointi. Kun hankintamenoihin lisätään tuotteen sisäänostohinta saadaan selville tuotteen hankintahinta. Tuotteen katetuotto saadaan puolestaan selville, kun tuotteen myyntihinnasta vähennetään hankintahinta. Näin ollen katetuotto muuttuu jos jompikumpi myynti tai hankintahinta muuttuu. Eli tuotteen myyntikatteeseen voidaan vaikuttaa muuttamalla joko myyntihintaa, hankintahintaa tai kustannuksia. (Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999,147.)

Jos hankintahintaa voidaan alentaa, nousee tuotteen katetuotto jos myyntihinta pysyy saman. Jos myyntihintaa lasketaan, mutta hankintahinta pysyy samana, laskee tuotteen tuottama katetuotto. Katetuotto voidaan pitää samana lisäämällä tuotteiden menekkiä.

Tuote tuodaan markkinoille eri tavoilla. Joissakin tuotteissa käytetään heti alkuvaiheessa hyväksi hintaetua, eli tuote myydään halvemmalla, tutustumishintaan. Usein tällaisen tuotteen uskotaan säilyvän markkinoilla pitkään, joten sen valmistuskustannukset saadaan kuoletettua pitemmällä ajalla. Jos tuote on lyhytikäinen, pyritään se myymään heti aluksi korkeammalla hinnalla, jotta saadaan kaikki kustannukset katettua. Tällaista hinnoittelutapaa käytetään, kun tuodaan uutuuksia

markkinoille. Kun tuotteen myynti hidastuu, sitä voidaan elvyttää hintatarjouksella. (Pakkanen, R & Oksanen, P-L. 2003, 486-488.)

Usein, kun uusi tuote tulee markkinoille, siitä pyritään luomaan haluttava, ainutlaatuinen jopa ylellinen kuva asiakkaalle. Näin ollen ne asiakkaat, jotka edustavat ostokäyttäytymiseltään pioneerejä ryntäävät kauppaan hakemaan tuotteen. Maltillisemmat odottavat, että hinnat laskevat ja ostavat tuotteen vasta sitten. Raju hinnan muutos on nähtävissä erityisesti kulutuselektronikassa. Uusien tuotteiden hinnat ovat tähtitieteelliset ja ne tippuvat rajusti puolenvuoden, parin vuoden aikana.

7.2 Hinnoittelu

Hinnoittelu on hintojen laskemista ja määrittämistä. Sen tavoitteena on tehdä yrityksestä kannattava. (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 97.) Hinnoittelulla vaikutetaan siihen, paljonko yritys saa rahaa ja mikä on tuotekohtaisen katetuoton määrä. Hinta voi vaihdella rajusti saman tuoteryhmän sisällä. Tämä selittyy sillä, että eri tuotteiden kustannukset ovat erilaisia ja että joitakin tuoteryhmän tuotteita pidetään sisäänvetotuotteina.

Kysyntä ja kustannukset määrittävät hinnoittelun alueen. Käytännössä kustannukset muodostavat hinnoittelun alarajan, kysyntä vaikuttaa hinnan muutokseen (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 97). Jos hintaa alennetaan, tarvitaan isompi katetuotto. Myyntituottoja voidaan lisätä nostamalla hintaa tai tuotteen myynti määrää. Mitä pienempi katetuotto prosentti on, sitä suuremmat myyntimäärän lisäykset tarvitaan, että tuotteen hinnanalennus saadaan korvattua. (Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen I. 1999, 150.)

Yritykset voivat määrittää tuotteiden hinnat erilaisilla laskentamenetelmillä (Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, 100). Kustannusperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelutapaa, jossa kustannuksiin lisätään haluttu voittomäärä. Tässä hinnoittelumenetelmässä täytyy kustannukset määrittää tarkasti, jotta saadaan tuotteelle oikea hinta. Markkinaperusteinen hinnoittelu pohjautuu markkinoilla vallitseviin oloihin

ja kilpailijoiden hintoihin. Tuotteen hinta arvioidaan markkinoilla olevien tuotteiden mukaan. Hinta voidaan määrittää myös aikaisemmin myynissä olevien tuotteiden, vanhojen tuotteiden, perusteella. (Kulmala, H. 2006.)

Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat hinnoitteluun (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 99). Mitä monimutkaisempi tuote on, sitä laajempi hinnoittelu alue. Tuoteryhmäkohtaisessa hinnoittelussa on huomioitava tuotteen kiertonopeus. Mahdolliset alennukset tulisi huomioida heti alussa, kun tuotteen perushintaa muodostetaan. Psykologinen hinnoittelu täydentää muita hinnoittelumenetelmiä.

Hinnoittelu kannattaa tarkkaan suunnitella jo ennen tuotteen markkinoille laskua. Jos hinta on aluksi matala, on sitä myöhemmin vaikea nostaa. Jos aloittaa korkealla hinnalla, mitä yleensä tehdään, niin sitä on helpompi laskea myöhemmin. Hinnoittelussa tapahtuneet virheet ovat hankala muuttaa positiivisiksi kassavirroiksi. Tämä vaatii ennen kaikkea aikaa ja tehokasta -oikeille asiakasryhmille suunnattua, markkinointiviestintää.

7.3 Hinta kilpailuvalttina

Hinta on tuotteen ohella erittäin tärkeä ja huomiota herättävä kilpailukeino. Se on ainut kilpailukeino, joka tuottaa yritykselle suoraan myyntituloja. Muita markkinoinnin kilpailukeinoja ovat saatavuus ja viestintä. (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 97.) Hinnan määrittämisessä täytyy olla tarkkana, ettei yritys hinnoittele itseään markkinoilta ulos. Yritykset muokkaavat liikeidean pohjalta hinnoittelustrategian, jota sovelletaan käytäntöön. Tehokkaalla hinnoittelupolitiikalla pyritään vauhdittamaan ja saavuttamaan myynnin tavoitteita.

Koskisen ym.(1995, 29) mukaan kilpailussa menestyvät ne, joilla on paras kustannusrakenne. Tämän vuoksi kustannuksiin tulisi kiinnittää huomiota, niitä tulisi seurata ja niitä pitäisi pyrkiä alentamaan mahdollisuuksien mukaan. Pelkkiä kustannuksia ei kuitenkaan kannata tuijottaa sokeasti, vaan kokonaisuus ja pitkäaikaiset vaikutukset tulisi aina huomioida siirtoja tehdessä.

Hinnoittelu on osa markkinointia. Hinta herättää asiakkaisissa mielenkiintoa. Jatkuva hintojen muuttaminen saa asiakkaiden luottamuksen laskemaan (Almgren, S. & Lindfors, H. 1996, 71). Asiakkaat ovat herkkiä hinnan vaihtelulle. Sopiva hinta kannustaa asiakkaita ostamaan määrällisesti enemmän, liian korkealle määritelty hinta ajaa asiakkaat pois. Hinta leimaa tuotteen, joko positiivisesti tai negatiivisesti ja tämä hintamielikuva säilyy asiakkaiden silmissä pitkään. (Lahtinen, J.& Isoviita, A. 2004, 99). Ennen kuin hintaa aletaan muuttamaan, suuntaan tai toiseen, olisi hyvä pohtia, mitkä sen vaikutukset ovat asiakasvirtaan.

Yrityksestä muodostunut hintakuva on hyvä lähtökohta kaupan kannattavuudelle. Hyvä hintakuva antaa hyvät edellytykset suurille, tasaisille asiakasvirroille sekä kuluttajien keskiosaston kehittymiselle. Ennustettavat, tasaiset materiaali- ja palvelukustannukset ovat kustannustehokas tapa logistiikan hoitamiseen. Valikoiman kannattavuudella tarkoitetaan kuluttajakäytännön mukaista monipuolisuutta, ei turhaa päällekkäisyyttä. (Timonen, A. 2001. 30)

Hintatietous kuuluu tunnettavuuden ja myynninedistämisen ohella mainonnan lyhyisiin

toimintavaikutuksiin. Pitkäaikaisia toiminta vaikutuksia ovat imagon ja merkin asemointi. Yrityksen täytyy uudestaan ja uudestaan saavuttaa asiakkaiden kulutustoiveet, jotta se pystyy pysyään aktiivisena yrityksenä eikä passivoidu. Esimerkiksi elintarvikeliikkeissä on tarjolla tuhansia tuotteita, joiden pitäisi saavuttaa asiakkaansa päivittäin. Tämä ei ole aina mahdollista ja sen vuoksi kuluttajien käyttäytymiseen tulisi suhtautua maltillisesti, sillä tuotteen menekin heikentyminen saattaa olla väliaikaista. (Kloss, I. 2007. 51, 53.)

7.4 THEORIE UND PRAXIS

Asiakkaat ovat kaikki erilaisia ja jokaisella on omanlaisensa käsitys tuotteiden hinnasta. Jotkin asiakkaat ovat herkempiä hinnan vaihteluille, osa taas ostaa tavaran maksoi se mitä maksoi. Kaikkia asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ei pystytä aina täyttämään. Jotkut haluavat maksaa hyvästä palvelusta ja jotkut maksavat mahdollisimman vähän, kunhan joku sen palvelun suorittaa. (Nurminen, A. 2009)

Tuotantolaitos määrittää valmiin tuotteen ulosmyynti hinnan. Teollisuuden hinnoittelussa ei ole paljon pelivaraa, sillä tuotteiden kustannukset pitää pystyä kattamaan. (Karkulahti, J. 2009.) Jonkun tuotteen hinta voi olla matala, mutta määrällisesti sitä myydään niin paljon, että se tuottaa voittoa. Tällaisia tuotteita tarvitaan, koska niillä voidaan kattaa iso osa kustannuksista pitkällä aikavälillä.

Suomessa on lähinnä kaksi isoa kauppaketjua, jotka jakavat kuluttajamarkkinat. Tämän vuoksi tehokasta hintakilpailua ei pääse syntymään. Kauppaketjut elävät sopusointuista yhteiseloä yleensä jopa vierekkäin. Toista ketjua ei koeta uhkana ja siksi hintoja ei lähdetä ehdoin tahdoin polkemaan. Kaupanalalla kateosuudet ovat, varsinkin elintarvikkeissa, pieniä. Tuotteiden menekin varmuuteen luotetaan ja tulosta tehdään pitkällä aikavälillä. Toisaalta kauppoja moititaan korkeista hinnoista ja välistä vedosta, kun esimerkiksi maidon ulosmyyntihintaa verrataan sen tuottajahintoihin.

POHDINTAA

Yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen on mielenkiintoista mutta hyvin työlästä ja haastavaa. Mitä enemmän sitä tutkii, sitä erilaisempia vivahteita siitä löytää. Termien ja käsitteiden pyörittäminen ja syvällinen pohtiminen auttaa ymmärtämään sitä yrityskulttuuria, missä kulloinkin joutuu työskentelemään..

Opinnäytetyö prosessissa korostui vahvasti tiedon syventäminen. Lähtökohtana työlle oli oma oppiminen, tiedon kerääminen ja yhteen liittäminen. Kokonaisuus koostuu monesta pienestä asiasta. Toivottavasti teksti on pysynyt ehjänä ja ymmärrettävänä tai edes jollain lailla.

Varsinainen käytännön toteutus työssä jäi vaillinaiseksi. Yhteistyö alkuperäisen kohdeyrityksen kanssa purkautui, ja työn pääpaino jouduttiin muuttamaan. Alkuperäisen ajatuksen pystyi kuitenkin linkittämään tuoteajattelu-osioon. Kaikkea analyysi ja johtopäätöksiä ei pysty kertomaan kirjallisesti. Sanallinen esitys saattaa käytännön osion päätökseen, ja täydentää osaltaan kirjallista muotoa.

Osana käytännöntoteutusta ja tutkimista oli haastattelujen tekeminen. Asiantuntijahaastatteluista saatiin käytäntöä ja näkökulmaa työhön. Eri alat toimivat eri tavalla ja asia, mikä on yhdelle yritykselle tärkeä, on toiselle toissijainen. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja ne ruokkivat jo olemassa olevaa mielenkiintoa asiaa kohtaan.

Opinnäytetyön tekeminen kesti liian kauan ja se oli hankalaa. Aihe on vaikea ja hankala ymmärtää. Työ on tärkeä, koska se saattaa saattaa päätökseen tekijän opinnot ammattikorkeakoulussa. Eräs opinnäytteen johtopäätös on, että kaikkea tietoa ei voida hallita ja ymmärtää. Ammattilaiseksi kehittyminen vaatii jatkuvaa oppimista ja tiedonjanoa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-5. painos. WSOY.
- Almgren, S. & Lindfors, H. 1996. Minä Yrittäjänä – taloudellinen suunnittelu. 1. Painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Barlow, J. & Möller, C. 1998. Ota asiakasvalitus lahjana. Fälth & Hässler.
- Cagan, J. & Vogel, Graig M. 2003. Kehitä Kärkituote -ideasta innovaatioksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Drucker, P.F 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hannula, M.1998. Teoksessa Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Helsinki: Multiprint.
- Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettupainos. Juva: WSOY.
- Kallunki, J-P., Kytönen, E., & Martikainen, T. 1998. Uusi tilinpäätösanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karkulahti, J. Talouspäällikkö. 2009. Haastattelu 30.8.2009. Haastattelija Poranen, U-M.
- Karlöf, B., Söderberg, S. 1989 Ledar utmaningen. Borgå: Werner Söderström Oy.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Prima Oy
- Karlöf, B., Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinkki, S., Hulkko, P.& Mäkinen I. 1999. Optio yritystoiminta. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. 1. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2001. Yritystietous. 1-4. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kinkki, S. & Lehtisalo A. 2004. Yritystietous 1.-6. painos. Vantaa: Dark Oy.
- Kinnunen, J. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Helsinki: KY-Palvelu.
- Kloss, I. 2007. Werbung Handbuch für studium und praxis. 4. auflage. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

- Kulmala, H. 2006. Hinnoittelu –mitä se on käytännössä. VTT. http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheheart.pdf luettu 15.9.2008.
- Kokkonen, S. 1993. Yrityksen analysointi ja rahoitus. Porvoo: Weilin+Göös.
- Koskela, M. & Rousu, A. 1999. Kansantalous tutuksi. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T., & Vepsäläinen, A.P.J 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. 1.painos. Tampere: A5 Repropalvelu Oy.
- Liukkonen, P. 1998. Teoksessa Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Helsinki: Multiprint .
- Maliranta, M. 1998. Teoksessa Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Helsinki: Multiprint.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Mäkinen, I. & Sörestrom, T. 2002. Optio –talous ja kannattavuus. 4. uudistettu painos. Vantaa: Dark Oy.
- Nurminen, A. Yksityisyrittäjä. 2009. Haastattelu 2.10.2009. Haastattelija Poranen, U-M.
- Pakkanen, R. & Oksanen P-L. 2003. Voinko olla avuksi? –kirja myyjälle. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rehnström, P. 1998. Teoksessa Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Helsinki: Multiprint.
- Saari, J. 1998. Teoksessa Tuottavuus tänään. Kauppakaari Oy. Helsinki: Multiprint.
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. 2001 Operations management. 3. edition. Pearson education ltd.
- Söderström, T., Mäkinen, I. & Pietarila, M. 1998. Optio –talouden toiminnot. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Timonen, A. 2001. Category Management tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas. Juva: WS Bookwell.
- Tuominen, O. 1995. Taloushallinnon perusteet. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle; Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys liiketoiminnan perusteet. 4., uudistettu

painos. Helsinki: Edita Oyj.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.