

**KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU
TEKNIikka**

Hyväri Ida-Maria

JaloteräsStudion liiketoimintasuunnitelma

Tuotantotalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Kone- ja tuotantotekniikka
Kemi 2010

ALKUSANAT

Haluan kiittää työn aikana sen tekemiseen vaikuttaneita henkilöitä, joita ovat JaloteräsStudion henkilökunta ja erityisesti organisaation johtaja Timo Kauppi sekä työn ohjaaja koulutusohjelmavastaava Soili Mäkimurto-Koivumaa. Kiitos teille ohjauksesta, tuesta sekä yhteistyöstä niin opinnäytetyön prosessin aikana kuin koko opiskeluaikanani.

Lisäksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni tuesta, avusta sekä kärsivällisyydestä näinä kuluneina vuosina. Erityiskiitos vaarille ja mummille lastenhoitoavusta sekä miehelleni myötäelämisestä. Ilman teitä ei opiskelujen vieminen loppuun asti olisi onnistunut.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan opettavainen prosessi, johon heijastui koko koulun aikana opitut asiat. Erityisesti liiketalouden opinnoista oli hyötyä työn aikana. Aiheena liiketoimintasuunnitelma oli tuttu, mutta aikaisemmin tehtyjen kuviteltujen suunnitelmien rinnalla todellisen liiketoimintasuunnitelman tekeminen oli monin verroin haastavampaa. Opettavaisinta oli huomata, miten vaikeiltakin tuntuvat teoreettiset asiat näkyvät käytännössä.

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan ala	
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Opinnäytetyön tekijä	Ida-Maria Hyväri
Opinnäytetyön nimi	JaloteräsStudion liiketoimintasuunnitelma
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	26.10.2010
sivumäärä	49 + 4 liitettä
Opinnäytetyön ohjaaja	FM Soili Mäkimurto-Koivumaa
Yritys	JaloteräsStudio
Yrityksen yhteyshenkilö/valvoja	TkL Timo Kauppi

Työssä tehtiin alustava liiketoimintasuunnitelma uudelleen organisoidulle JaloteräsStudiolle. Uuden liiketoimintasuunnitelman luominen JaloteräsStudiolle oli ajankohtaista, koska organisaation toiminta on muuttunut ratkaisevasti. Osa työn tavoitetta olikin saada tähdennettyä toiminnan tulevat muutokset, jotta ne selkeytyisivät samalla niin organisaation henkilökunnalle kuin myös muille sidosryhmille. Työ tehtiin yhteistyössä JaloteräsStudion henkilökunnan kanssa. Lisäksi luotiin tuottolaskelman pohja, jolla voidaan laskea, millä työmäärällä toiminnan taloudelliseen tavoitteeseen päästään.

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetään osa JaloteräsStudion historiasta sekä aikaisempia toimintamalleja. Näitä verrataan samalla nykyiseen toimintaan. Tällöin nähdään kehityksen kautta tapahtuneet muutokset. Nykyisten toimintatapojen lisäksi työhön sisältyy eritasoisia analyysejä koskien organisaation toimintaa, sen ympäristöä ja sidosryhmiä sekä asiakkaita. Näin saatiin selville muun muassa organisaation toiminnan tarpeellisuus sekä sen alueelle tuoma lisä-arvo. Samalla tähdentyi koko organisaation toiminta.

Liiketoimintasuunnitelmasta nousee selvästi esiin JaloteräsStudion toiminnan vahvuudet sekä heikkoudet. Organisaation vahvuuksia ovat osaaminen sekä monipuolisuus. Heikkouksista näkyvin on talous. Liiketoimintaan sisältyykin aina kehittämiskohteita, jotka muuttuvat tarpeiden vaatiessa. Tällöin on tärkeä olla olemassa strategioita, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Näin turvataan toiminnan johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, organisaatio, SWOT-analyysi, PEST-analyysi.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Industrial Management
Name	Ida-Maria Hyväri
Title	Business Plan for JaloteräsStudio
Type of Study	Bachelor's Thesis
Date	26 October 2010
Pages	49 + 4 appendices
Instructor	Soili Mäkimurto-Koivumaa MSc
Company	JaloteräsStudio
Contact Person	Timo Kauppi MSc, LicSc (Tech.)

The objective of the thesis was creating a new preliminary business plan for the reorganized JaloteräsStudio. This was current, because the organization has changed dramatically. Part of the objective was to stress the future changes in the operation to make them clear at the same time for the organization's staff as well as other stakeholders. The thesis was done in collaboration with the staff of JaloteräsStudio. In addition creating the basis of revenue calculation makes it possible to calculate the amount of workload that enables achieving the economical objective of the operation.

In the business plan part of JaloteräsStudio's history and past practices are presented. At the same these are compared to current activities. In this way the changes through the development can be seen. In addition to the existing practices, the thesis also includes different levels of analysis concerning the activities of the organization, its environment and stakeholders and customers. It was discovered, inter alia, the organization's activities and its need for additional added value. At the same time the entire organization's activities were emphasized.

The business plan clearly highlights the strengths and weaknesses of JaloteräsStudio. The organization's strengths are its expertise and versatility. The most visible weakness is economy. Business always includes development targets that change when needed. In this case, it is important to have strategies to achieve the objectives. This will ensure consistency and goal setting.

Keywords: business plan, organisation, SWOT-analysis, PEST-analysis.

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT	I
TIIVISTELMÄ	II
ABSTRACT	III
SISÄLLYSLUETTELO	IV
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	VI
1. JOHDANTO	1
2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS	2
3. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PROSESSI	3
3.1. Ensimmäinen vaihe	3
3.2. Toinen vaihe	4
3.3. Kolmas vaihe	4
4. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ	5
5. JALOTERÄSSTUDION LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	12
5.1. Johdanto	12
5.1.1. JaloteräsStudion historia	13
5.2. Nykytilan kuvaus	13
5.2.1. Asiakkaat	16
5.2.2. Imago	17
5.2.3. Tuotteet ja palvelut	17
5.2.4. Toimintatapa ja resurssit	19
5.3. Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi	20
5.3.1. Kilpailija-analyysi	21
5.3.2. Markkina-analyysi	21
5.3.3. Ympäristö- ja PEST-analyysi	22
5.3.4. SWOT-analyysi	24
5.4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet	27
5.4.1. Visio	28
5.5. Strategia	29
5.6. Markkinointisuunnitelma	31
5.6.1. Markkinoinnin kilpailukeinot	33
5.7. Tuotekehityssuunnitelma	34
5.7.1. Tuotteiden nykytila	34
5.7.2. Vireillä olevat ja tulevat tuotekehityshankkeet	35
5.7.3. Tuotteiden suojaus	36
5.8. Tuotantosuunnitelma	37
5.8.1. Tuotantopuitteet ja tuotantokapasiteetti	37
5.8.2. Tuotantoprosessin kuvaus	38
5.8.3. Tuotannon kehittäminen ja investoinnit	38
5.9. Henkilöstösuunnitelma	39
5.9.1. Organisaation ja henkilöstön kuvaus	39
5.9.2. Organisaation ja henkilöstön kehittäminen	40
5.9.3. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö	40
5.10. Taloussuunnitelma	40
5.10.1. Tulevaisuuden tavoitteet	42
5.11. Riskien arviointi	42

5.12. Johtopäätökset.....	44
6. YHTEENVETO	46
7. LÄHDELUETTELO.....	47
8. LIITELUETTELO	49

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

Proto	mallikappale
FLC	rajamuovattavuuskäyrä
KTP	katetuottoprosentti
KRP	myynnin kriittinen piste
KIKUT	kiinteät kustannukset

1. JOHDANTO

Työn tehtävänä on luoda uudelleen organisoidulle JaloteräsStudiolle alustava liiketoimintasuunnitelma. Uudelleen organisoinnin myötä JaloteräsStudion toiminta tulee muuttumaan laajemmaksi osaamisen kannalta. Lisäksi organisaatioon liitettiin kiinteästi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan tutkimus- ja kehitystoiminnan alaisuudessa oleva Materiaalien käytettävyyden -tutkimusryhmä. Tämän myötä toiminta tulee muuttumaan monilta osin. Työ rajattiin koskemaan JaloteräsStudiota ja sen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelma koostuu suurimmalta osin organisaation henkilökunnan haastatteluista sekä joistakin valmiista dokumenteista saatavista tietolähteistä.

Ensin työssä esitellään liiketoimintasuunnitelman perustietoja, joissa käsitellään liiketoimintasuunnitelman tekemiseen tarvittavia perusteita sekä sisältöä. On hyvä kuitenkin muistaa, että jokainen liiketoimintasuunnitelma on oma prosessinsa eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä kyseistä asiakirjaa. Liiketoimintasuunnitelma on siis joukko eritasoisia suunnitelmia, joilla tulevaa liiketoimintaa tullaan ohjaamaan. Dokumentin keskeisin tehtävä on tuoda esiin liiketoiminnan liikeidea sekä se, miten se näkyy tulevassa toiminnassa. Yleensä liiketoimintasuunnitelma tehdään aloittelevalle yritykselle, jolloin kaikki alkaa alusta. Jos kyseessä on jo olemassa ollut yritys, suunnitelmaan on syytä ottaa mukaan myös yrityksen aikaisempaa historiaa. Näin saadaan kattava kokonaiskuva tulevasta toiminnasta.

JaloteräsStudio on tutkimus-, kehitys- ja palveluorganisaatio, jonka pääimmäisenä tavoitteena on siirtää osaamista myös organisaation ulkopuolelle. JaloteräsStudio koostuu monista eri alojen ammattilaisista ja osaajista sekä prototehtaasta, jossa on monipuolinen laitekanta eri materiaalien muokkaamista varten. Organisaation toiminnassa tullaan keskittymään tulevaisuudessa yhä enemmän myytäviin palveluihin. Jotta uudelleen organisoidun JaloteräsStudion toiminnan muutokset olisivat näkyvät, on myös markkinointiin käytettävä enemmän resursseja.

Tämän liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on täsmentää JaloteräsStudion toimintaa ja liikeidea vastamaan nykyistä toimintaa. Organisaatiossa tapahtuvien muutoksien lisäksi toimintaan on tullut lisää resursseja sekä osaamista, mikä antaa liiketoiminnan uudelleen suunnittelulle enemmän mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman prosessin aikana JaloteräsStudion toimintaa onkin pohdittu monelta kannalta sekä arvioitu tulevien muutosten suuruutta. Tällä hetkellä liiketoiminnan muutosten vuoksi olisi myös aiheellista vaihtaa koko studion nimeä. Näin saataisiin selvemmin viestittyä toiminnassa tapahtuneet muutokset sekä Materiaalien käytettävyyden -tutkimusryhmän liittyminen osaksi organisaatiota.

2. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TARKOITUS

Yritystoimintaa aloitettaessa perustajalla on mielikuva tulevasta yrityksestä. Kuitenkin toimiakseen yritys tarvitsee muutakin kuin mielikuvan. Tällöin perustajan on mietittävä ja kirjattava ylös monenlaisia yritykseen liittyviä asioita, joista koostuvaa dokumenttia voidaan kutsua liiketoimintasuunnitelmaksi. Koska yritystoiminta on myös hyvin riskialtista toimintaa, on tärkeä suunnitella tuleva toiminta tarkoin. Perinpohjainen suunnittelu vähentää epäonnistumisen mahdollisuutta sekä palvelee yritystä niin alussa ja tulevaisuudessa kun tuotannon, talouden sekä henkilöstön suhteen. Suunnittelun tarpeellisuus on jo huomattu yritysmaailmassa ja nykyisin yrityksiltä vaaditaan liiketoimintasuunnitelma. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa korostuu orientoituminen tulevaisuuteen ja suunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Missä olemme nykyhetkellä?
- Mihin olemme menossa ja miksi?
- Miten valittuun päämäärään päästään? /4, 5, 12/

Usein perustettavasta yrityksestä tehdään liiketoimintasuunnitelma erityisesti rahoituksen saamista varten. Liiketoimintasuunnitelma kuitenkin palvelee muutakin kuin rahoittajaa. Asiakirjaa laadittaessa joudutaan miettimään monenlaisia liiketoimintaan kuuluvia asioita aina markkinoista ja kilpailijoista yrityksen sisäisiin tekijöihin ja tulevaisuuteen asti. Lisäksi yrityksen resurssit ovat rajalliset, jolloin niiden käyttöä on suunniteltava etukäteen. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään perustaja saa yrityksestä konkreettisemmän kuvan ja samalla hahmottuu osa tulevaisuuden tavoitteista ja näkymistä. /4, 5, 12/

Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on valaista yrityksen liikeideaa ja asettaa se yrityksen toimintaa ohjaavaksi suunnannäyttäjäksi. Samalla pohditaan läpi toiminnassa mahdollisesti tulevia ongelmakohtia ja korjataan virheet, ennen kuin ne ehtivät muodostaa liian suuren riskin yrityksen toiminnalle. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan asetetaan päämääriä ja tavoitteita, jolloin saadaan eräänlainen mittapuu suunnitelman toteutumisen seurannaksi. Kuitenkin usein ehkä suurin syy liiketoimintasuunnitelman laadintaan on ulkoisen rahoituksen hankkiminen. Onkin todettu, että erikokoiset menestyvät yritykset ovat suunnittelun kautta saaneet positiivista vaikutusta toimintaansa. /1/

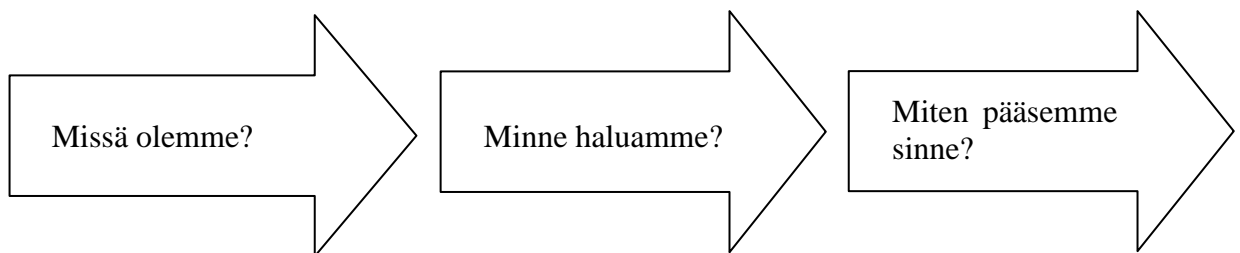
Liiketoimintasuunnitelman ei tarvitse olla pitkä ja monimutkainen asiakirja. Suunnitelmaa laadittaessa on tärkeämpää käydä läpi yritystä ja sen prosesseja kuin keskittyä luomaan täydellistä asiakirjaa. Sisäinen suunnitelma voi olla yhtä toimiva, vaikkakin epämuodollinen asiakirja. Tosin, jos käyttää liiketoimintasuunnitelmaa myös hankkiakseen ulkoista rahoitusta, on suunnitelmasta tultava täsmällinen, myyvä asiakirja. Näin siksi, koska rahoitusneuvotteluissa liiketoimintasuunnitelma on keskeinen dokumentti arvioitaessa yrityksen menestymisen mahdollisuuksia markkinoilla. Ulkoisen rahoituksen hankkimisen lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta on hyötyä myös muun muassa toimivan yrityksen strategiatyöskentelyssä, uusien liiketoiminta-alueiden suunnittelussa sekä yrityksen toiminnan voimakkaissa muutostilanteissa. /1, 5/

Liiketoimintasuunnitelma on siis joukko eritasoisia suunnitelmia, joilla yrityksen toimintaa tullaan ohjaamaan. /12/

3. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PROSESSI

Liiketoimintasuunnitelmaa voisi verrata karttaan ja suunnitelman prosessia kartanlukijaan. Suunnittelun prosessi alkaa kartanlukijan havainnolla kartasta, mistä täytyy ymmärtää missä on ja minne haluaa mennä ja vasta tämän jälkeen voi suunnitella reittiä. Samalla on hyvä ymmärtää, että suorin reitti ei aina ole nopein. Lisäksi matkalla voi tulla ongelmia, jotka sotkevat suunnitelmat. Tällöin reitti täytyy suunnitella uudestaan, eikä matka enää välttämättä ala alkupisteestä. On siis hyvä varautua yllätyksiin. Lisäksi kartanlukijalta vaaditaan ymmärrystä. Jos ei pysty sanomaan missä on ja minne haluaa mennä, karttaa käytetään vähän. Jos taas tietää missä on ja minne aikoo mennä, hyvä kartta antaa vaihtoehtoja reitin valinnassa. Lisäksi valmis suunnitelma reitistä auttaa säästämään resursseja, kuten rahaa, joka kuluu matkaan. Liiketoimintasuunnitelman prosessi on siis yksinkertainen, mutta systemaattinen. /1/

Liiketoimintasuunnitelman prosessia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon, onko kyseessä alkava vai jo toimiva yritys. Alkavan yrityksen prosessi etenee suoraviivaisesti kuvan 1 mukaisesti, mutta jo toimivan yrityksen prosessiin vaikuttaa lisäksi yrityksen toiminnan historia. Tällöin lähtötilanteen ymmärtäminen liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä voi olla monimutkaisempaa sekä yrityksen aiemman toiminnan leimaamaa. Tällöin yritystä tulisi kuitenkin tarkastella kokonaan uudesta näkökulmasta. /5/



Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelman kolmivaiheinen prosessi. /1/

3.1. Ensimmäinen vaihe

Liiketoimintasuunnitelma on kolmivaiheinen prosessi, kuten kuvassa 1 on kuvattu. Aluksi on ymmärrettävä missä on, ennenkuin voi päättää minne haluaa. Eli kuten kartassakin, ensin katsotaan missä on, jonka jälkeen etsitään haluttu päämäärä. Kun nämä ovat selvillä, voidaan alkaa suunnitella reittiä päämäärään. Ensin siis tarkastellaan yrityksen nykyhetken tilannetta, sitä missä ollaan menossa. Tällöin on tärkeää ymmärtää yrityksen toimintaa monin eri osin. Aluksi kuitenkin on ymmärrettävä tuotetta ja sitä, miten se on parempi tai huonompi kuin kilpailijoilla. Onhan myytävä tuote yrityksen toiminnan kannalta välttämätön. Ilman tuotetta ei ole liiketoimintaa. Lisäksi on otettava selvää, ketkä ovat asiakkaita ja miksi sekä miten he tulevat ostamaan juuri tämän yrityksen tuotetta. Kun tuote- ja asiakaspohjaa on tarkasteltu, on aika ymmärtää yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia, joita markkinat voivat yritykselle antaa. Näin saadaan alussa muodostettua tarvittavat lähtötiedot liiketoiminnalle. /1/

3.2. Toinen vaihe

Nykytilanteen selvittämisen jälkeen päätetään, minne halutaan. Tällöin asetetaan yleiset päämäärät yritykselle ja sen henkilökunnalle. Onko toiminta osa elämäntapaa vai halutaanko sen kasvavan? Lisäksi asetetaan muutamia erikoistavoitteita, jotka kertovat onnistumisista päämäärissä. Jotta erikoistavoitteiden tehtävä toteutuu, täytyy tavoitteiden olla oikein määriteltyjä, ajallisesti rajallisia ja realistisesti onnistuttavissa. Tällöin asetetut tavoitteet näyttävät miten matka päämäärään etenee ja toimivat näin ollen eräänlaisina mittatikkuna toiminnan etenemisen seurannassa. Tavoitteet siis kertovat minne olet menossa ja milloin olet perillä. /1/

3.3. Kolmas vaihe

Lopuksi suunnitellaan kuinka haluttuun päämäärään päästään. Eli tarkastellaan, mitä mahdollisuuksia kartalla on annettavana. Suunnittelun apuna on tällöin hyvä käyttää strategioita, malleja. Ja jotta strategiat ovat mahdollisia ja toimivia, ne tarvitsevat pohjalle onnistuneita tavoitteita. Strategiat eivät ole monimutkaisia, kuten yleensä luullaan, vaan enemmänkin liittymistä vaativia ohjaajia. Strategioiden toiminta perustuu yhteistyöhön eri hallinnollisten toimijoiden välillä, kuten markkinointi, laskutus, talous ja henkilöstö. Strategioiden lisäksi yritys tarvitsee kehittyvän markkinointisuunnitelman, joka tuottaa tiiviin ja johdonmukaisen markkinointiyhdistelmän. Tästä on käytävä ilmi se, kuinka myydä tuotetta eri asiakkaille. Lisäksi yritys tarvitsee talousbudjetin, jossa on selvitettyä yrityksen tulot ja rahavirtaennuste. Tällöin käy ilmi yrityksen taloudelliset lähteet, mikä on oleellinen osa liiketoimintaa ja näin myös suunnitelmaa. Samalla saadaan selville, tarvitseeko yritys sijoittajia. Jos ei, liiketoimintasuunnitelma voi olla hieman vapaampi ja muokatumpi. /1/

Tämän vaiheen tarkoitus prosessissa on siis piirtää yrityksen liiketoiminnalle reitti, jota pitkin eteneminen tähtää haluttuun päämäärään. Lisäksi matkalla on varaa tulla yllätyksiä ja reitti on muokattavissa uudelleen tarpeen niin vaatiessa. On siis hyvä jättää mahdollisuus yllätyksille, eikä suunnitella resursseja liian tiukalle. Kaiken varalle kun ei voi varautua. /1/

4. LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

Ei ole olemassa mitään sääntöä, miltä täydellinen liiketoimintasuunnitelma näyttää, koska jokainen suunnitelma on kohdistettu tietylle yritykselle ja on erilainen kuin muut. Kuitenkin suunnitelman tulisi edetä loogisesti ja siinä olisi hyvä tuoda esille muutamia yrityksen toiminnan kannalta oleellisia asioita. Yksi tärkeimmistä osista liiketoimintasuunnitelmaa onkin markkinoiden ja talouden tietojen esittäminen. Lisäksi suunnitelmassa olisi hyvä kuvata tarkoin muun muassa SWOT-, kilpailija- ja ympäristö-analyysit sekä suunniteltu liikeidea. Näin saadaan tutkittua yrityksen toiminnan kulmakivet. /1/

Seuraavassa on kuvattuna liiketoimintasuunnitelman runko, josta on helppo lähteä muokkaamaan yritykselle sopivaa suunnitelmaa.

Tiivistelmä

Aluksi kuvataan koko liiketoimintasuunnitelman keskeiset sisällöt, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva tulevan yrityksen pääpiirteistä. Siinä kirjataan ylös yrityksen perustiedot, kuten nimi, toimiala, toiminta-ajatus, toiminta-alue sekä sijaintipaikkakunta. Perustajasta kirjataan perustajan nimi, koulutus ja kokemus, taloudelliset resurssit sekä perustamismotiivit. Lisäksi, jos yrityksellä on aikaisempaa taustaa, esitellään lyhyesti yrityksen historian merkittävimmät kehitysvaiheet. /4, 5/

Yrityksen perustietojen lisäksi tiivistelmässä esitetään lyhyesti yrityksen liikeidea, strategiat sekä kuvaus tuotteesta/palvelusta. Tämän jälkeen voidaan kuvata muutamilla sanoilla markkinoihin liittyviä asioita, kuten kilpailuetua, markkinoiden kokoa sekä yrityksen osuutta markkinoilla. Lisäksi on hyvä hieman valottaa yrityksen taloudellisia ennusteita, yhteenvetoa tulosennusteista sekä suunnitelmia investoinneista ja niiden rahoituksesta. /4, 5/

Kuvaus yrityshankkeesta ja nykytilanteen analysointi

Ensin kuvataan yrityshanketta lähtökohtatilanteesta. Tästä antaa selkeän kuvan yrityksen sisäisten toimintojen ja resurssien analyysi. Liiketoimintajärjestelmää analysoimalla pyritäänkin löytämään yrityksen sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistamaan kehittämiskohteita. /4/

Tämän jälkeen kuvataan perusteluja yrityksen perustamiselle ja suunnitellulle liikeidealle. Tällöin kirjataan ylös toisaalta ne markkinapohjaiset syyt, jotka yrityksen perustajan mielestä puoltavat yrityksen perustamista, toisaalta perustajasta johtuvat syyt. Markkinapohjaisia syitä voivat olla muun muassa markkinatilanne, kasvavat markkinat/tiedossa oleva kysynnän kasvu, toimintaympäristössä tapahtuneet/tapahtumassa olevat muutokset sekä yrityksen jokin merkittävä kilpailuetu (esimerkiksi kilpailijoihin nähden selvästi parempi tuote). Perustajasta johtuvia syitä voivat olla muun muassa

perustajan osaaminen, tunnettuus alalla, suhteet asiakkaisiin tai vahvat taloudelliset resurssit. /4/

Lähtökohtatilanteen arviointi antaa vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: Tarve/hyöty asiakkaalle, miksi asiakas ostaa/tarvitsee yrityksen palveluja/tuotetta? Entä ketkä ovat asiakkaina/asiakasryhminä eli ostavat tuotteita/palveluita? Mikä on yrityksen tavoiteimago, miksi asiakas ostaa juuri meidän yrityksestämme? Entä mitä asiakas ostaa, mitkä ovat tarjottavat tuotteet/palvelut? Mikä on yrityksen tapa toimia? Mikä on toiminnan motto ja mitkä ovat sen johtavat arvot? Mikä on juuri tämän yrityksen toiminnalle tyypillistä? Kuinka hoidetaan tuotekehitys ja markkinointi? Kuinka hoidetaan tuotteiden hinnoittelu sekä talous ja hallinto? Kuinka yritystä tullaan johtamaan? Mikä on yrityksen osaaminen? Entä millainen on yrityksen omistusrakenne? /4, 5/

Resurssianalyysissä analysoidaan yrityksen fyysisiä, rahallisia ja henkisiä resursseja. Pohdittavia kysymyksiä tähän olisikin mm.: Mitkä ovat perustettavan yrityksen fyysiset (tilat, toimintapuitteet, koneet, laitteet, systeemit, oikeudet), taloudelliset (varat, velat, vakuudet) ja henkiset (yrittäjät, henkilöstö, osaaminen, asennoituminen, motivaatio ja energiataso) voimavarat eli resurssit? /4/

Lisäksi seuraavia osa-alueita voidaan analysoida taloudellisten tunnuslukujen avulla: Toiminnan laajuus (esim. liikevaihto, henkilöstömäärä, liikevaihdon muutos%), kannattavuus (myyntikate%, käyttökate%, liikevoitto%, nettotulos%, sijoitetun pääoman tuotto%), pääoman käytön tehokkuus (käyttöpääoma% ja myyntisaamisten, varaston, ostovelkojen kiertonopeudet), vakavaraisuus (omavaraisuusaste) sekä tuottavuus (liikevaihto/hlö, käyttökate/hlö, jalostusarvo/hlö, läpimenoaika). Lähtökohtatilanteeseen on myös hyvä liittää suunnitelmat rahoituksen hankkimisen päälinjoista. /5/

Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi

Yrityksen toimintaympäristö ja sen tilanne vaikuttavat suuresti yrityksen toimintaan. Tämän liiketoimintasuunnitelman kohdan tarkoitus onkin hahmottaa näitä tekijöitä ja niiden odotettavissa olevia muutoksia. Yrityksen ulkoisista tekijöistä voidaan erottaa kaksi tasoa, jotka molemmat täytyy ottaa huomioon yrityksen toiminnan suunnittelussa. Toinen taso on laajempi yhteiskunnallisen kehityksen taso, toinen taas yrityksen lähiympäristön kehityksen taso. Laajempi yhteiskunnallisen kehityksen taso jaetaan mm. seuraaviin osiin: poliittinen, lainsäädännöllinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen, ekologinen ja eettinen kehitys. Yrityksen lähiympäristön kehityksen tasoa puolestaan voidaan tarkastella mm. seuraavien kohteiden avulla: toimialan kehitys, toimialan kilpailutilanne, kysyntä, kilpailijat, toimittajat sekä markkinoiden kehitys tulevaisuudessa. Molempien tasojen tekijöitä analysoimalla pyritään tunnistamaan toimintaympäristön kehityksessä olevia mahdollisuuksia ja uhkia liiketoiminnan suunnittelun kannalta. Tämä osa onkin syytä tehdä erityisen huolellisesti, koska puutteellinen markkinoiden ja niiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden tuntemus johtaa helposti väärin asetettuihin tavoitteisiin ja strategioihin. /4, 5/

Toimintaympäristöön vaikuttavia muutoksia arvioiva analyysi on PEST-analyysi. Tässä tarkastellaan poliittisia (political), taloudellisia (economical), sosiaalisia (social) sekä teknisiä (technological) muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja ympäristöön.

PEST-analyysin avulla pyritään varautumaan toimintaympäristössä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, jolloin samalla tullaan myös tietoisiksi tulevien muutoksien vaikutuksista yritykseen. Toisinaan PEST-analyysiin lisätään ympäristön (environmental) muutokset. /2/

Kun yrityksen ulkoisesta ympäristöstä johtuvat tekijät on tarkoin analysoitu, on aika siirtyä analysoimaan toimialan kehitystä. Tällöin tutkinnassa käytetään paikallista, kunnallista ja valtakunnallista tasoa. Toimiala-analyysin tarkoituksena on eritellä toimialan rakenteellisia tekijöitä, kuten toimialan kokoa, toimialalla toimivien yritysten määrää, toimialan alueellista rakennetta sekä viime vuosien kehitystä toimialalla ja tulevaa kehitystä. Jotta nämä asiat saataisiin selville, on syytä tarkastella asioita kohta kohdalta. Muiden toimijoiden selvittämiseksi alalla on hyvä käyttää esimerkiksi Porterin kilpailukenttämallia, joka ottaa toimialan kilpailutilanteen huomioon kokonaisvaltaisesti. Tähän tulee ottaa selvää toimialalla toimivista toimittajista, korvaavista tuotteista, kilpailijoista, ostajista sekä mahdollisista uusista tulokkaista. Tarvittaessa kilpailijoita on lisäksi syytä jakaa tarkemmin ydin-, marginaali-, tarvekilpailijoihin sekä potentiaalsiin kilpailijoihin. /4, 5/

Porterin kilpailukenttämalli on esitettyä kaaviona kuvassa 2. Tässä kuvataan yrityksen toimialalla olevaa kilpailua viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Ensinäkin toimialan kannattavuuteen vaikuttaa nykyisten kilpailijoiden kilpailun voimakkuus. Tämä näkyy jokaisen alalla toimivan yrityksen toiminnassa. Mahdollisten uusien tulokkaiden vaikutus kannattavuuteen näkyy siinä, kuinka suuri uhka nykyisten tuotteiden korvaavista tuotteista on toimialan yrityksille. Toisaalta taas korvaavat tuotteet ja palvelut vaikuttavat toimialan kannattavuuteen samoin. Toimittajien ja ostajien eli asiakkaiden vaikutus kannattavuuteen on siinä, kuinka merkittävä neuvotteluvoima asiakkailta on arvoketjussa syntyvien voittojen jaossa. /5/



Kuva 2. Porterin kilpailukenttämalli. /5/

Yhteenvedoanalyysinä kaikista on hyvä laatia SWOT-analyysi. Tässä käyvät ilmi yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityshankkeen sisäisiä tekijöitä, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisuudet ja uhat ovat taas ulkopuolisia, tulevaisuudessa ennakoitavissa tai nähtävissä olevia tekijöitä. Tekijöitä on syytä tarkastella riittävästi sekä on hyvä muistaa, että sama tekijä voi olla sekä positiivinen, että negatiivinen. Yhteenvedoanalyysin perusteella tehdään johtopäätöksiä, jotka ovat päämäärien, tavoitteiden ja yrityksen strategioitten määrittämisen perustana. /5/

Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Menestyäkseen yrityksellä on oltava tietyt päämäärät ja tavoitteet, jotka asetetaan yrityksen ulkoisen ja sisäisen toiminnan erittelyn perusteella. Näiden avulla haluttu tila saavutetaan. Visiosta juontuvat yrityksen päämäärät ilmaistaan yleisemmällä tasolla kuin tavoitteet, jotka ovat tarkempia ja aikaan sidoksissa, jolloin niitä voidaan myös mitata. Olisi hyvä, jos liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrityksen toimintaa tarkasteltaisiin kokonaisuutena, järjestelmänä. Tällöin liiketoimintajärjestelmässä on erotettavissa kaksi perusulottuvuutta, jotka ovat yrityksen suhde toimintaympäristöön ja yrityksen sisäinen prosessi, joka tuottaa jotakin tuotosta. /4, 5/

Kun eritellään ulkoisen tehokkuuden tavoitteita, kohdealueita voivat olla mm. asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, markkina- ja kilpailuasema sekä toimitusvarmuus. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet voivat kohdistua mm. läpimeno-, tilaus- ja toimitusaikaan, uuden tuotteen synty aikaan, kiertonopeuksiin, tuottavuuteen, liikevaihtoon/hlö sekä resurssien käytön tehokkuuteen. Talouteen liittyvät tavoitteet voivat kohdistua mm. kannattavuuteen, vakavaraisuuteen, maksuvalmiuteen ja pääoman tuottoon. Tulevaisuuteen orientoituneiden kehittämistavoitteiden kohdealueita voivat olla mm. organisaatorakenne, resurssit ja osaaminen sekä ohjausjärjestelmä. /5/

Yleensä tähän kohtaan kirjataan liiketoiminnan tavoitteet ensimmäisenä toimintavuotena sekä visio tulevasta liiketoiminnasta esim. 3-5 vuoden tähtäimellä. Tavoitteet asetetaan yleensä liikevaihdon, henkilöstön määrän, toiminta-alueen sekä mahdollisen viennin osalta. Jos tuotetaan useampia tuotteita/palveluita, niin liikevaihto voidaan myös jaotella tuotteittain/palveluittain. /4/

Vision osalta on syytä muistaa realismi. Toisin sanoen mahdollisuudet vision saavuttamiselle ovat olemassa ja yrityksen johto uskoo sen saavuttamiseen. /4/

Strategia

Liiketoimintastrategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöä sekä käyttämään hyödyksi ympäristössä esiintyvät mahdollisuudet. Strategialla tarkoitetaan siis sitä menetelmien, suuntaviivojen ja perusratkaisujen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut

tavoitteet saavutetaan. Oikealla strategialla yritys saa ympäristöstään parhaimman hyödyn liiketoimintaansa. /4, 5/

Strategiaa voidaan kuvata myös käyttäen Normannin liikeideamallia, jossa esitetään yrityksen menestystekijät systeemisena kokonaisuutena. Tämän osatekijöinä ovat asiakkaiden tarpeet, markkinasegmentti, tuotteet/ palvelut ja yrityksen toimintatavat. Liikeideamalli lähtee siitä, että yrityksen menestyksen muodostaa liikeidean osien yhteensopivuus. Eli toimivan liikeidean perusta, jolla turvataan pitkän aikavälin menestyksen mahdollisuus, riippuu näiden neljän osatekijän yhteensopivuudesta. /5/

Yritys voi myös valita kilpailustrategian, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Kilpailustrategian valinnassa avainasemassa ovat asiakkaan kokemus arvo ja yrityksen osaaminen sekä voimavarat. Tavallisesti kilpailustrategian lähtökohdaksi on ollut markkinalähtöinen asiakkaan kokemuksen arvonn maksimointi, mutta nykyisin rinnalle on myös tullut kyvykkyystrategiat. /5/

Joka tapauksessa perusstrategian valinnan jälkeen yritykselle tulisi muodostaa perusstrategian kanssa linjassa olevia alastrategioita (esim. henkilöstöstrategia, markkinointistrategia), joista edelleen muodostetaan konkreettisempia toimenpideohjelmia. Näin suunniteltu perusstrategia saadaan parhaiten toimimaan. /5/

Markkinointisuunnitelma

Yleensä markkinointisuunnitelmassa esitetään yrityksen myyntitavoitteet ja se, miten ne suunnitellaan toteutettavan käytännön markkinatoimina. Lisäksi suunnitelmassa esitetään kuvaus siitä miten markkinointi organisoidaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Myyntitavoitteet voidaan jakaa kolmella tavalla, joko eri asiakasryhmille, tuoteryhmille tai markkina-alueille. Kuitenkin kuvauksen tulisi sisältää keskeiset markkinoinnin välineet, linjavalinnat (markkinointistrategiat), käytännön toimet työnjakoineen, resurssien tarve sekä myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiskuvaus. Lisäksi on esitettävä miten markkinoiden ja asiakastarpeiden muutoksia tutkitaan ja seurataan sekä miten saatua tietoa hyödynnetään käytännön toiminnassa. Tässä luvussa esitellään myös sisäisen markkinoinnin suunnitelmat. Yleensä markkinointibudjetti esitetään taloussuunnitelman yhteydessä. /5/

Tuotekehityssuunnitelma

Tässä luvussa kuvataan ne toimenpiteet, jotka aiotaan tehdä varmistamaan tuotteiston/ palveluiden uudistamista vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tätä parhaiten kuvaavat tuotekehityksen keskeiset periaatteet ja organisointi. Lisäksi luvussa käydään läpi nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehityshankkeet sekä tuotteiden suojaaminen (patentit, mallisuoajat). /5/

Tuotantosuunnitelma

Tuotantosuunnitelman tarkoituksena on kuvata liiketoimintastrategioihin pohjautuvan tuotannon ja sen kehittämisen organisointi ja toteuttaminen. Tällöin tulee esittää tuotantoprosessin kulku päävaiheittain, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joilla tuotantoprosessia aiotaan kehittää. Lisäksi kuvataan tuotantoon liittyvien työmenetelmien ja osaamisen kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit. /5/

Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman keskeinen sisältö on osaamisen, ydinpätevyyksien, työnjaon ja yrityksen toiminnan organisoinnin muutostarpeiden esittäminen. Nämä kaikki on johdettavissa yrityksen tavoitteista ja liiketoimintastrategioista. Lisäksi henkilöstösuunnitelmassa on hyvä kuvata mm. henkilöstöresurssien tarvetta, mahdollista henkilöstön hankinnan organisointia, työmotivaation kehittämisen välineitä ja organisointia, palkkausjärjestelmien kehittämistä sekä organisaation oppimisen kehittämistä. Henkilöstösuunnitelmassa tulee myös käydä ilmi strategialähtöisen organisaation ja henkilöstön kehittämisen keskeiset periaatteet ja välineet, joilla kehittäminen aiotaan toteuttaa. /5/

Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa kuvataan liiketoimintastrategioihin pohjautuvien toimenpidesuunnitelmien vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Tällöin tulee kuvata yrityksen talouden seuranta, raportointi ja niiden organisointi sekä taloushallinnon kehittäminen mahdollisimman hyvin päätöksentekoa palvelevaksi. Taloussuunnitelman tärkeä osa on osoittaa erilaisten ennusteiden avulla toimenpidesuunnitelmien yhteydet yrityksen kannattavuuden, yrityksen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehitykseen. On erityisen tärkeää, että suunnitellun toiminnan ja taloudellisten numeroiden välille löydetään selkeä kytkentä. /4, 5/

Taloussuunnitelmassa tavallisimmin käytettyjä ennusteita ovat tulosbudjetti (3-5v.), tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Lisäksi tulee esittää muita laskelmia, joita ovat maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat, käyttöpääomalaskelmat, investointisuunnitelmat sekä myynnin kriittinen piste. Tällöin samalla saadaan myös selvitettyksi kannattavan toiminnan edellytykset. /4, 5/

Pääoman tarve ja rahoitus esitetään tavallisesti taulukoimalla molemmat rinnakkain taulukkoon, josta on helposti nähtävissä vastaavatko tarpeet toisiaan. Vieras rahoitus voidaan ilmoittaa erikseen taulukossa, jossa mainitaan luotonantaja, summa, luottoaika sekä korko. Myös saatavat vakuudet on hyvä ilmoittaa, jos niitä on. Tällöin mainitaan saatava vakuus, käypä arvo sekä vakuusarvo. /4/

Taloussuunnitelma tulee tehdä kaiken kaikkiaan erityisen huolella, koska sieltä löytyy esimerkiksi rahoitusneuvotteluihin oivia välineitä arvioida toimenpidesuunnitelmien vaikutuksia yrityksen talouteen. Lisäksi hyvin laaditut taloussuunnitelmat lyhentävät

yrittäjien osalta rahoituksen hankintaprosessia sekä auttavat myös varautumaan ennakkoon mahdollisiin kassakriiseihin. /5/

Riskien arviointi

Riskien arvioinnissa nimensä mukaisesti arvioidaan laaditun suunnitelman mukaisen toiminnan riskejä. Riskejä pyritään tunnistamaan koko yrityksen toimintajärjestelmästä sekä esitetään jokaiseen riskiin riskinhallintakeino, jolla riski voidaan joko pienentää, siirtää toisen kannettavaksi tai poistaa kokonaan. /5/

Riskien arvioinnin tehtävänä on lisätä liiketoimintasuunnitelman realistisuutta. Tällöin riskien lisäksi on hyvä eritellä muun muassa uhkatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kielteisesti laadittujen strategioiden toteutumismahdollisuuksiin, sekä esittää, miten reagoidaan mahdollisiin liiketoimintasuunnitelmasta poikkeaviin tulevaisuuden kehityskuluihin, skenaarioihin. /5/

Yhteenveto ja johtopäätökset

Lopuksi laaditaan lyhyt yhteenveto hankkeesta, jossa esitetään muun muassa hankkeen onnistumista puoltavat tekijät, sekä mahdolliset hankkeeseen liittyvät epävarmuustekijät. /4/

Liitteet

Liiketoimintasuunnitelmaan voidaan lisätä liitteeksi liiketoimintasuunnitelmaa täydentäviä tai selittäviä liitteitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tilipäätösanalyysit, kassavirta-analyysit, tarkemmat toimenpidesuunnitelmat, avainhenkilöiden esittelyt ja tuote-esitteet. /5/

5. JALOTERÄSSTUDION LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tämä dokumentti liitteineen toimii alustavana liiketoimintasuunnitelmana uudelleen organisoidulle JaloteräsStudiolle. Koska organisaation toiminta on muuttunut viime vuosina merkittävästi, on syytä päivittää koko liiketoimintasuunnitelma ajan mukaiseksi.

5.1. Johdanto

JaloteräsStudio on tutkimus-, kehitys- ja palveluorganisaatio, joka palvelee mm. ruostumattoman teräksen jatkojalostusta ja kehitystä. Organisaatio muodostaa yhdessä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tekniikan yksikön tutkimus- ja kehitystoiminnan sekä Kemissä sijaitsevan aineenkoetuslaboratorion kanssa valtakunnallisesti ainutlaatuisen kokonaisuuden tutkimus-, kehitys- sekä koulutuspalvelujen tarjonnassa metallialan yrityksille.

JaloteräsStudion tuotantostudio sijaitsee Torniossa Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappian tiloissa osoitteessa Etappitie 4, 95400 Tornio.

JaloteräsStudion toiminta organisoitiin uudelleen 1.1.2010, jonka jälkeen se toimii Kemi-Torniolaakson kuntayhtymän kehityspalveluiden alaisuudessa. Samalla organisaation vetäjäksi nimitettiin tutkijayliopettaja Timo Kauppi.

JaloteräsStudion toiminta-ajatuksena on tarjota tasokkaita tuotekehityksen, ruostumattoman teräksen jatkojalostuksen sekä soveltavan tutkimuksen ja koulutuksen palveluita erityisesti ruostumattoman teräksen parissa toimiville ohutlevyalan yrityksille. Toiminnan painopisteinä ovat ruostumattoman teräksen tuotteiden jalostusarvon nostaminen, tuotekehitys sekä prototyypit ja piensarjat. Organisaation toiminta perustuu monipuoliseen laitekantaan, joka on osin ainutlaatuinen koko Suomessa. Lisäksi toiminnan laatu perustuu alan kehityksen jatkuvaan seurantaan. Tämä tarkoittaa käytännössä yritysten toiminnan, tarpeiden ja strategioiden jatkuvaa seuraamista yrityskäynnin ja strategiapalaverien. Tutkimus- ja yrityskehityspalveluille perustan luovat toimialan yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen sekä ammattikorkeakoulujen kanssa käytävät kehityskeskustelut. Alueen yrityksissä olevat kehitystarpeet ja uudet innovaatiot pyritään saamaan selkeästi esille kartoituksilla. Lisäksi tärkeimmät sidosryhmät pyritään saamaan toimintaan mukaan jäseninä. /15/

JaloteräsStudiolla tulee lisäksi olemaan merkittävä rooli uusien tuotteiden kehityksikkönä. Käytännön toiminnassa osaamista lisätään asiantuntijaverkoston avulla. Soveltavan tuotekehitystyön edetessä saatu tieto jalostetaan aina sellaiseen muotoon, että siitä on jatkossa selvästi osoitettavissa olevaa hyötyä yrityksille. Samalla päivittyvät myös yrityksen ja sen sidosryhmien koulutus- ja kehityspalvelut. Näin JaloteräsStudion tarkoituksena on siirtää tietämystä organisaation ulkopuolelle tehokkaasti. Lisäksi nykyinen JaloteräsStudio on saumaton osa materiaalien käytettävyyden tutkimusta. Tämä mahdollistaa teknologisten kokeiden tekemisen sekä tuotteiden protovalmistuksen. /15/

5.1.1. JaloteräsStudion historia

JaloteräsStudion toiminta on käynnistynyt vuonna 2002. Samalla JaloteräsStudio liitettiin osaksi Raahen Seudun Teknologiakeskuksen hallinnoiman metallialan osaamiskeskus ProMetalin liitännäisjäseneksi. Tällöin aloitettiin nelivuotinen projektivaihe, joka päättyi vuonna 2007. Alustavasti Tornion JaloteräsStudion omistajaksi ja toimijaksi tuli Länsi-Lapin koulutuskuntayhtymä. /6/

Jaloterästuotteiden tuotantostudio toteuttaa Pohjois-Pohjanmaan ja Lapin maakuntien tammikuussa 2000 valmistunutta metalliteollisuuden kehittämisstrategiaa (Pohjoinen tuotantopiiri), jossa on tavoitteena metalliteollisuuden eri tuotantoalojen studioverkoston luominen. /15/

Tornion JaloteräsStudio on kuulunut ja kuuluu edelleen osana kansalliseen OSKE-osaamiskeskusohjelmaan Meriklusterin liitännäisjäsenenä, johon kuuluvat verkosto-osaamiskeskus ProMetallissa myös Raahen osaamiskeskus (Steelpolis) ja Nivalan (ELME-Studio) tuotantostudio. Tulevaisuudessa ProMetal-osaamiskeskusten tarkoituksena on laajentaa toimintakenttää elektroniikan, mekaniikan ja raskaan konepajateollisuuden suuntaan. /15/

Alun perin JaloteräsStudion visiona oli olla ”Ruostumattoman teräksen jatkojalostuksen osaamisen edelläkävijä”. Tuotantostudion toiminnan ajateltiin perustuvan ainoastaan ruostumattoman teräksen parissa tehtyyn tutkimus-, tuotekehitys- ja alihankintatyöhön. Lisäksi toiminnassa keskityttiin viemään käynnissä olevia hankkeita eteenpäin.

JaloteräsStudion toiminta ja yritysidea ovat jatkoa projekteissa jo aloitetulle ja kehitetyille yrityshankkeille sekä asiantuntijapalveluiden välittämiselle, joissa käytetään hyväksi jo olemassa olevaa henkilöstöä ja konekanta. /15/

5.2. Nykytilan kuvaus

Uudelleen organisoitu JaloteräsStudio keskittyy tarjoamaan metallialan yrityksille projektoitua tuotesuunnittelua ja -kehitystä, protovalmistusta ja koulutusta. Jatkojalostuksen palveluista erityisesti leikkaus ja liitännäiset ovat organisaation osaamista ja tulevaisuudessa tullaan yhä enemmän keskittymään muovaukseen, kuten syvävetoon. Taulukossa 1 on kuvattu JaloteräsStudion lähtökohtatilannetta ja liikeideaa organisaation viime vuosina. Taulukossa 2 sen sijaan on kuvattuna organisaation nykyistä liikeideaa. Kuten taulukoista on nähtävissä, liikeidea ei ole muuttunut radikaalisti toiminnan myötä, vaan ennemminkin kohdentunut paremmin vastaamaan asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia. Toisaalta myös nykyisestä liikeideasta on nähtävissä toiminnan laajentuminen koskemaan kaikkia organisaation resursseja. Laajenemisen lisäksi nykyinen toiminta on enemmän keskittynyt eritasoisii asiantuntijapalveluihin.

Taulukko 1. JaloteräsStudion liikeidea. /15/

<p>Tarve/ Hyöty asiakkaalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yritys selviää kevyemmällä kehityspanoksella • asiantuntijapalvelut ja siihen liittyvä verkosto käytössä • koneiden vuokrakäyttö mahdollista • puolueeton ja luottamuksellinen tutkimusympäristö • alan uusien tietojen käytettävissä 	<p>Imago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vahvistuva ja asiallinen mielikuva toiminnasta • hyvä tunnettuus yrityskentässä • henkilökunta hyvin alaan perehtynyttä • tuotantoteknologioihin liittyvä laitekanta puutteellinen
<p>Kenelle: Asiakkaat/ Asiakasryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • teollisuusyritykset (myös aloittavat pk- yritykset) • ammattikorkeakoulut • ammattioppilaitokset • aikuiskoulutuskeskukset • tutkimuslaitokset, VTT, ym. vastaavat • keksijät, -säätit • kehityskeskukset/ studiot • yliopistot, korkeakoulut 	<p>Mitä: Tuotteet/ Palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • markkina- ja materiaalitietopalvelu • tutkimus ja tuotekehitys • protovalmistus • teollisuuden alihankintatyöt • rst-tuotteet ja kylmämuovauspalvelut • koulutuspalvelut ja seminaarit • lyhyen elinkaaren työkalut • asiantuntijapalvelut

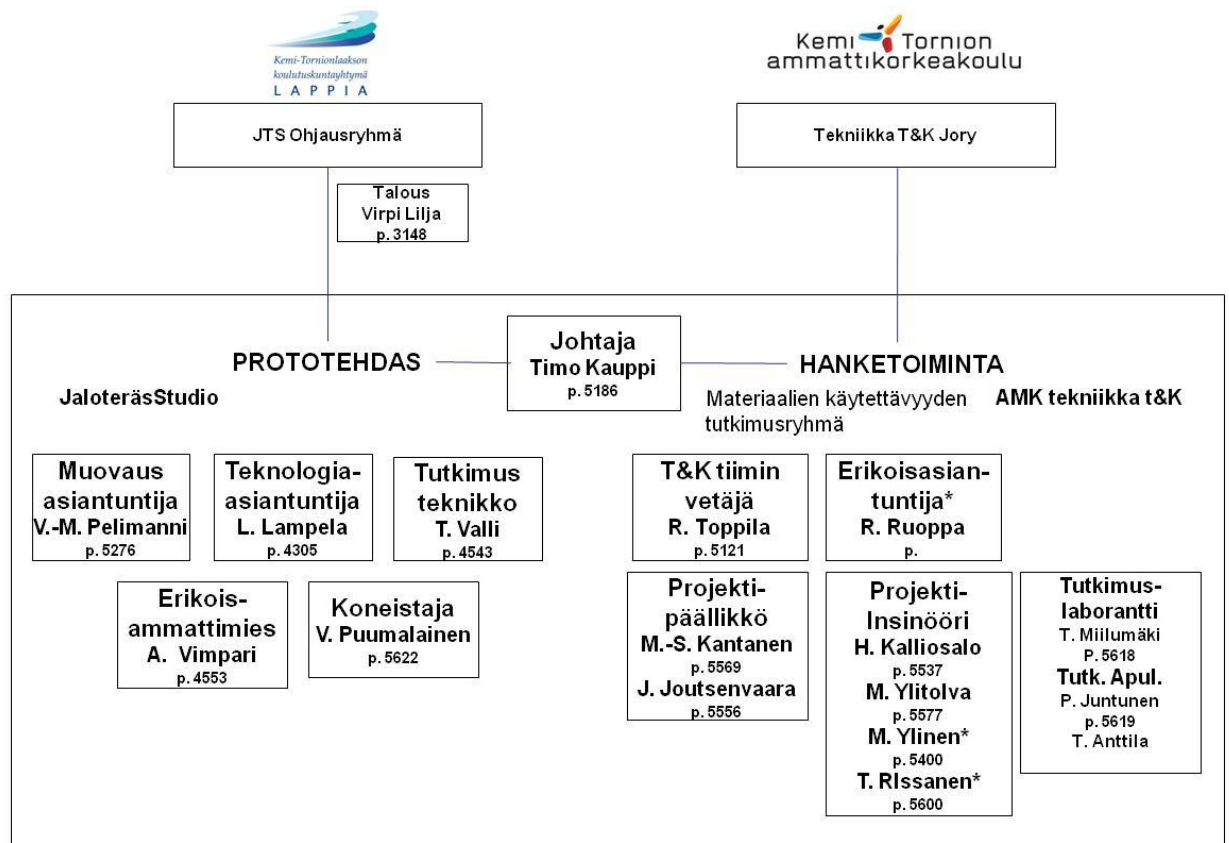
JaloteräsStudion liikeidea on siis olla osaava ja asiantunteva kumppani. Jotta toiminta vastaisi tätä, on organisaation jatkuvasti kehitettävä itseään. Lisäksi nykyajan nopeatahtinen päivittyminen esimerkiksi tuotantoteknologioissa asettaa jatkuvia vaatimuksia organisaation toiminnalle. Toisaalta juuri monialainen osaaminen auttaa organisaatiota pysymään liikeidean mukaisena. Kenties ratkaisevin muutos edeltävään liikeideaan on toiminnan näkyvyys. Uudelleen organisoinnin jälkeen JaloteräsStudion on myös tehtävä valtavasti markkinointityötä saadakseen toimintansa näkyviin ja tullakseen lähelle asiakkaita. Varsinkin seuraavat vuodet tulevat ratkaisevasti näyttämään organisaation kehittymisen tällä saralla. Samalla myös on nähtävissä toiminnan tarpeellisuus sekä odotukset asiakaskannassa.

Taulukko 2. Nykyisen JaloteräsStudion liikeidea.

<p>Tarve/ Hyöty asiakkaalle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiantuntevaa sekä osaavaa tutkimus- ja kehityspalvelua vaivattomasti • valmista asiantuntijapalvelua laajoine verkostoineen • koneiden vuokratyö ja testaus • puolueeton ja luottamuksellinen tutkimusympäristö • ajanmukainen tieto ja osaaminen käytettävissä • alihankinta mahdollista 	<p>Imago:</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminta hyödyllistä ja osaavaa • helposti lähestyttävissä • henkilökunta asiantuntevaa ja alaan perehtynyttä • tuotantoteknologiat ajanmukaiset ja tarpeelliset • tuo ylimääräistä lisäarvoa asiakkaalle palveluiden muodossa
<p>Kenelle: Asiakkaat/ Asiakasryhmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • teollisuusyritykset (myös aloittavat pk- yritykset) • ammattikorkeakoulut • ammattioppilaitokset • aikuiskoulutuskeskukset • tutkimuslaitokset, VTT, ym. vastaavat • keksijät, -säätit • kehityskeskukset/ studiot • yliopistot, korkeakoulut 	<p>Mitä: Tuotteet/ Palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • tutkimus ja tuotekehitys • protovalmistus • teollisuuden alihankintatyöt • rst-tuotteet ja kylmämuovauspalvelut • koulutuspalvelut ja seminaarit • lyhyen elinkaaren työkalut • asiantuntijapalvelut, esiselvitykset • teknologiapalvelut • näytteen valmistukset

Nykyinen JaloteräsStudion organisaatio koostuu eri alojen osaajista. JaloteräsStudion toiminta on 1.1.2010 lähtien yhdistetty Materiaalin käytettävyyden -tutkimusryhmän toimintaan, jolloin tuotantostudion toimintaan on saatu lisää resursseja niin osaamisen kuin koneiden ja laitteiden osalta. Organisaatiossa JaloteräsStudio on sijoitettu koulutuskuntayhtymän kehityspalveluiden alaisuuteen. Tämä muutos on vahvistanut ja monipuolistanut molempien toimijoiden, sekä JaloteräsStudion että Materiaalien käytettävyyden -tutkimusryhmän, toimintaa. Kuvassa 3 on esitettyä koko JaloteräsStudion organisaatio.

Organisaatio muodostuu Koulutuskuntayhtymä Lappian hallinnoimasta prototehtaasta sekä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun Tekniikan T&K-toiminnan alaisuudessa tapahtuvasta hanketoiminnasta. Prototehdas käsittää JaloteräsStudion, jossa työskentelee vakituisesti viisi eri alan osaajaa. Hanketoiminta muodostuu Materiaalin käytettävyyden -tutkimusryhmästä, jossa työskentelee eri alojen osaajia ja ammattilaisia.



Kuva 3. JaloteräsStudion organisaatio /10/

5.2.1. Asiakkaat

Asiakaskunnallisena tavoitteena on ollut, että JaloteräsStudion asiakkaita olisivat niin yritykset, koulut kuin tutkimus- ja kehityslaitokset. Asiakaskuntaa on tarkemmin eritelty taulukossa 2. Asiakkaita onkin ollut kaikista tavoitelluista aloilta, mutta yhteistyö ei ole sujunut tavoitteiden mukaisesti.

Ongelmaksi on osoittautunut se, että vuosina 2002–2009 JaloteräsStudion toimiessa ammattiopiston aikuiskoulutusorganisaatioissa tutkimus- ja kehityshankkeissa ei ole ollut jatkuvuutta. Tutkimuslaitosten, yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa toteutunut yhteistyö on ollut erilaisten yksittäisten ja pienten tutkimus toimeksiantojen tekemistä. Tähän toimintaan on nyt tulossa muutoksia ja organisaatio keskittyy enemmän jatkuvaan yhteistyöhön asiakkaiden kanssa.

Sama jatkuvuuden puute on haitannut myös yritysten kanssa tehtyä yhteistyötä. Erityisesti huomiota kiinnittää se, että Lapin alueen yritysten kanssa yhteistyö on ollut satunnaista ja vähäistä. Asiakkaita onkin jouduttu etsimään koko Suomen alueelta.

Nykyisin JaloteräsStudiolla on asiakkaita monelta eri alaa ja liitteessä 1 on lueteltu asiakasyritykset paikkakuntineen. Aiemmin ilmenneisiin ongelmakohtiin on paneuduttu ja ne on pyritty minimoimaan. Esimerkiksi yksittäiset tutkimustyöt on pyritty korvaamaan

jatkuvalla tutkimus- ja kehitystoiminnalla. Näin yhteistyöhön on saatu jatkuvuutta ja asiakaskuntaa laajennettua.

JaloteräsStudio antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuotekehityksen palveluihin sen eri vaiheissa. Lisäksi JaloteräsStudio tarjoaa yrityksille muita palveluja, kuten koulutusta ja näyttöjen valmistusta, sekä tarvittaessa jopa alihankintaa. Studiolla on resurssit prosessin palvelujen läpiviemiseen alusta loppuun asti.

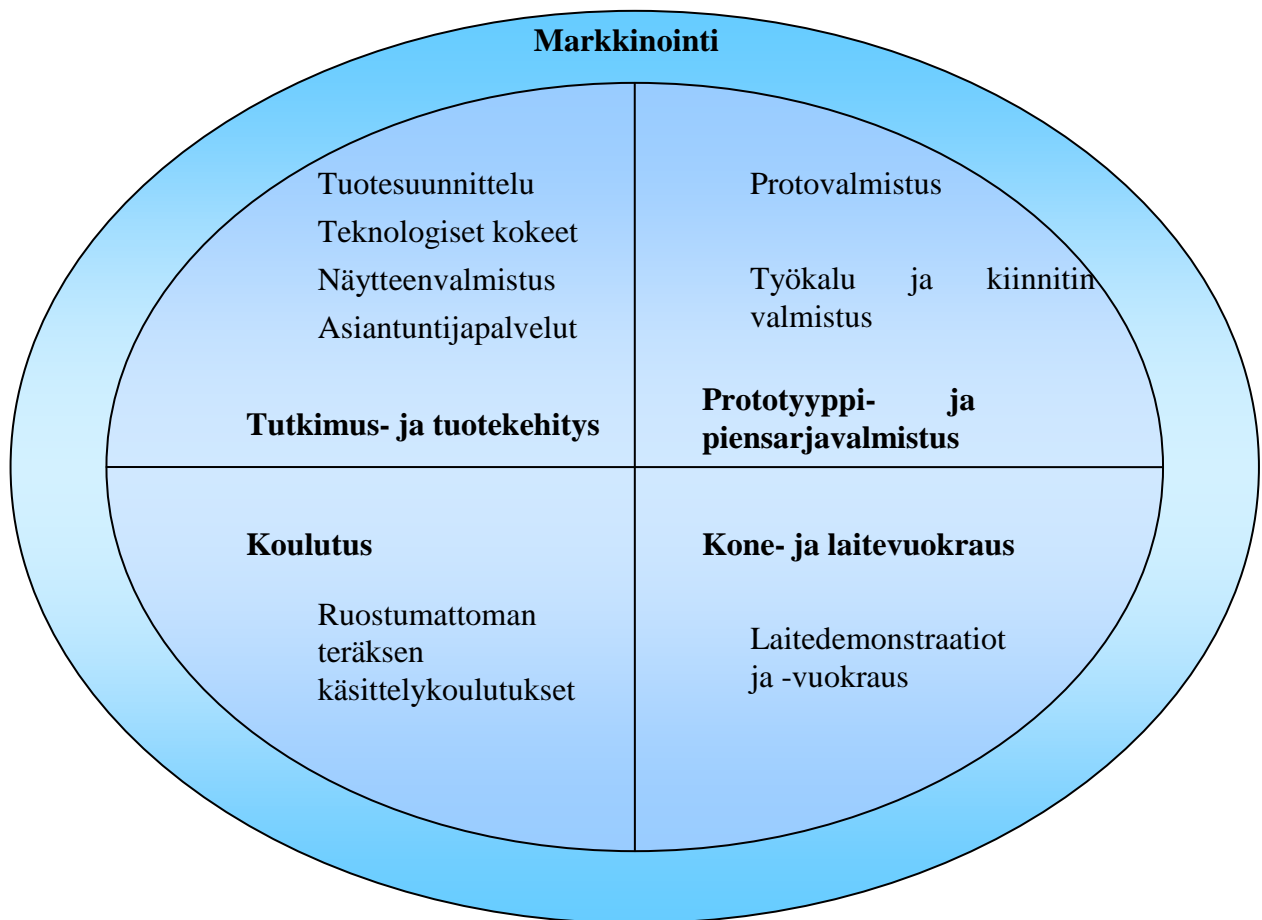
5.2.2. Imago

JaloteräsStudion toiminnasta saatu mielikuva perustuu toimivaan yhteistyöhön ja onnistumisiin yritysten kanssa tehtävissä kehityshankkeissa. Asiantuntijaverkostoista sekä yritysten ja oman henkilöstön osaamisesta saatava tieto käytetään kehitystoiminnassa ja soveltavassa tutkimuksessa. Tavoitteena on näin ollen saada laadullisesti paremmat ja edullisemmin valmistettavat tuotteet sekä lisätä alueen yritysten tuotteiden jalostusarvoa soveltavan tutkimuksen ja tuotekehityksen avulla. Taulukossa 1 on eritelty imagoa ennen sekä taulukossa 2 on nähtävissä nykyisen JaloteräsStudion imago. /15/

JaloteräsStudion imago keskittyy juuri asiakkaiden jatkuvaan kanssakäymiseen sekä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Tällöin saataisiin parhaiten esille organisaation asiantuntevuus. Helposti lähestyttävänä organisaationa JaloteräsStudio pystyisi parhaiten palvelemaan asiakkaitaan ja tuomaan osaamistaan esille tarvittaessa. Näin molemmat osapuolet saisivat parhaimman hyödyn toiminnasta.

5.2.3. Tuotteet ja palvelut

JaloteräsStudion painopisteenä tuotteissa on tutkimus- ja kehitystoiminta. Näin ollen studion tuotteet ovat palvelutuotteita. Studion tarjoamat tuotteet käsittävät konkreettista tuotetta enemmän palvelua. Koska organisaation yhtenä tavoitteena on osaamisen siirtäminen, olisi tätä hankala toteuttaa ilman aineetonta tuotetta. Sitä paitsi JaloteräsStudiolla ei ole tuotannossa omia tuotteita, eikä organisaatio tee vielä mitään alihankintatöitä valmiiden tuotteiden osalta. Tuotetoiminta keskittyy siis palveluihin, joita ovat pääasiallisesti tutkimus- ja kehitystoiminnan kautta tulevat tehtävät. Näissä studio käyttää työvälineenä asiantuntemustaan sekä omaa tuotantostudiota. Lisäksi tarjotaan erilaisia asiantuntijapalveluita ja koulutusta. Toiminta keskittyy siis palvelutuotteisiin, jotka perustuvat aina asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaan tuotteen osalta palvelu jakaantuu jo olemassa olevien tuotteiden kohdalla tuotantoteknologian uudistaminen tai uuden tuotteen kohdalla kehittämistä protovaiheeseen. Lisäksi JaloteräsStudio keskittyy tulevaisuudessa yhä enemmän opetus- ja koulutuspalveluihin. Nämä palvelut kohdistuvat sekä alueen oppilaitoksille että yrityksille. JaloteräsStudion palvelut on eritelty kuvassa 4.



Kuva 4. JaloteräsStudion palvelut.

JaloteräsStudion palvelut voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat markkinointi, tutkimus- ja tuotekehitys, prototyyppi- ja piensarjavalmistus, koulutus sekä kone- ja laitevuokraus. Nämä on myös eritelty kuvassa 4, josta on myös nähtävissä mitä kuhunkin palveluun kuuluu.

Tarkemmin eriteltyinä kuvassa 4 olevat palveluiden osa-alueet sisältävät seuraavanlaisia palvelutuotteita. Tutkimus- ja tuotekehityspalveluita ovat tuotesuunnittelu (3D-mallinnus, mitoitus ja työpiirustusten teko), teknologiset kokeet (mm. hitsaus, särmäys, levyntyöstö, syväveto, hydromuovaus ja 3D-laserleikkaus), näytteenvalmistus liittyen aineenkoetukseen (mm. veto- ja iskusauvat, FLC-näytteet, muut muovattavuusnäytteet) sekä asiantuntijapalvelut (mm. teknologiaselvitykset, materiaalinvalinnat, lämpökäsittelyt, kenttäkorroosiokeet). Prototyyppi- ja piensarjavalmistus sen sijaan sisältää protovalmistusta (mm. komponentit, laitekotelot, rakenteet) ja työkalu- ja kiinnitinvalmistusta (hitsausjigit, syvävetotyökalut, lämpökäsittelyt). Koulutuspalvelujen tämänhetkinen tarjonta on keskittynyt ruostumattoman teräksen käsittelykoulutukseen (mm. hitsaus, särmäys, syväveto, hydromuovaus, robotiikka, jälkikäsittelyt). Lisäksi JaloteräsStudio tekee laitedemonstraatioita sekä -vuokrausta (mm. hybridilaser robotisolu, levytyökeskus, syvävetopuristin, hydromuovausasema, särmäyskone, 5-akselinen työstökonekeskus, 2-kabiininen hiontakone, orbitaalihitsauslaite).

JaloteräsStudion yritystoiminta koostuu viidestä toiminnallisesta moduulista, joita ovat:
/15/

- Jaloterästuotteiden jatkojalostus ja tuotekehitys
- moninaiset muovausmenetelmät
- JaloteräsStudion soveltavan tutkimuksen palvelut
- kone- ja laitevuokraus
- tutkimus- ja koulutuspalveluiden kehittäminen ja myynti.

Tuotteiden ja palvelun laadun minimi on vähintään sama kuin muilla alalla toimivilla yrityksillä, kuten asiakkailla. Näin Jaloterässtudio pysyy laadullisesti toiminnassa mukana, eivätkä esimerkiksi huonolaatuiset prototuotteet pääse heikentämään organisaation toiminnan vahvuutta. Kuitenkin koko ajan päämääränä on kilpailukyvyn ja laadun ylläpitäminen sekä niiden kohottaminen.

5.2.4. Toimintatapa ja resurssit

Koska yrityskehityshankkeissa tarvittavat raaka-aineet ja materiaalit maksaa yleensä palvelun loppukäyttäjä eli asiakas, erillistä ostohenkilöstöä ei ole tarvinnut palkata JaloteräsStudiolle. Myyntityö sen sijaan on ajateltu liittyväksi jatkuviin vuosittaisiin kehittämis- ja tarvekartoituksiin, asiakastytyväisyyskyselyihin sekä seminaari- ja koulutustilaisuuksiin. Nämä eivät kuitenkaan ole toteutuneet siinä laajuudessa, että niistä olisi saatu myynnillistä hyötyä toimintaan. Myyntihenkilöstönä toimii JaloteräsStudion henkilökunta sekä muut sidosryhmät. Myynti- ja ostokirjanpidon on hoitanut JaloteräsStudion sihteeri. /15/

Kuljetus ja logistiikka hoidetaan asiakkaiden kalustolla tai erillisillä ostettavilla palveluilla. Tuotannon kasvaessa sitä varten tullaan kehittämään erilliset logistiset ohjausjärjestelmät. Todennäköistä kuitenkin on, että toiminta ei ole sen laajuista, että muuhun kuin jo koulutuskuntayhtymän käytössä oleviin järjestelmiin tarvitsee kuitenkaan investoida. /15/

Jäsenten ja sidosryhmien keskinäinen toiminta perustuu erillisiin sopimuksiin laitteiden käytöstä, kustannuksista ja tulojen jakautumisesta. /15/

5.2.4.1. Johtaminen ja henkilöstöresurssit

Toimintaa ohjaa viime kädessä Koulutuskuntayhtymä Lappian hallitus. Asiantuntijajäsenet löytyvät omasta henkilöstöstä, sekä niitä voidaan hakea alan toimijoista, kaupungin edustajista, korkeakouluista ja ammattikorkeakouluista. Näin muodostuu kattava käsitys materiaaleista, uusimmista teknologioista ja kehitettävästä yritystoiminnasta. JaloteräsStudion resursseja koulutetaan esimerkiksi hankkeissa, joita sidosryhmät ovat hakeneet. Tällaisia hankkeita ovat muun muassa teknologiset kokeet, joita JaloteräsStudio voi tehdä osana suurempaa hanketta. /15/

5.3. Markkinatilanne ja sen kehityksen arviointi

JaloteräsStudion toiminta on perustunut poikkeukselliseen laitekantaan sekä sen suunniteltuun soveltavaan tutkimukseen laitteistolla, jollaista ei ole olemassa samassa kokoluokassa muualla Suomessa. Kuitenkin laitekanta on päässyt osin vanhenemaan, jolloin tarvittaisiin uusia investointeja. Toisaalta taas uudelleen organisoinnin jälkeen JaloteräsStudiolle tuli uusia resursseja, jotka mahdollistavat monipuolisen soveltavan tutkimuksen sekä asiantuntijaverkoston. Tutkimusyhteistyötä korkeakoulujen- ja VTT:n sekä oppilaitosten kanssa on saatu hyvin käyntiin sekä yrityshankkeita toteutetaan jatkuvasti. Taulukossa 3 on kuvattuna JaloteräsStudion fyysiset, taloudelliset sekä henkiset voimavarat. Näistä on selkeästi nähtävissä organisaation suunnitelmallisuus. /15/

Taulukko 3. JaloteräsStudion voimavarat. /15/

Fyysiset voimavarat	Taloudelliset voimavarat	Henkiset voimavarat
<ul style="list-style-type: none"> • toimitilat nykyaikaiset • konekanta automatisoidaan • ohjelmistot ajanmukaiset • ajanmukaiset sähköiset yhteydet 	<ul style="list-style-type: none"> • tutkimusrahoitus monipuolista • tilat vuokratiloja • työn tilaajat tulevaisuudessa myös omistajina • EU-hankekokemus 	<ul style="list-style-type: none"> • tavoitteena pysyvä ja ammattitaitoinen henkilökunta • korkeatasoiset asiantuntijat sidosryhmien kautta • lopputyöntekijät laboratorion toiminnassa

Asiakkaiksi toimintaan haetaan pk-yrityksiä. Soveltavan tutkimuksen tulokset voidaan välittömästi viedä käytäntöön, koska organisaation sisältä löytyy osaamista toteuttamisen ja kustannuslajitietouden alueilta. /15/

Lisäksi kartoitusten ja kyselyiden perusteella tällainen kehittämissympäristö, joka toimii kiinteästi valmistavan teollisuuden yhteydessä, on tarpeellinen. Koneiden ja laitteiden osalta tuotantoympäristöä tulee kehittää edelleen, jotta se olisi mahdollisimman monipuolinen, nykyaikainen ja vastaisi asiakkaiden vaatimuksia. /13/

Organisaation toiminta on ajan myötä muokkautunut ja se on tiiviillä asiakasyhteistyöllä saatu vastaamaan odotuksia. Tyypillisiä JaloteräsStudion toimintamuotoja ovat:

- kehitettävien tuotteiden valmistus, testaukset ja koe- erät
- yrityksen verkoston/sidosryhmien asiantuntijapalvelut
- räätälöidyt koulutuspalvelut. /15/

JaloteräsStudion tuoteryhmiä ovat:

- ruostumattomasta teräksestä muovaamalla valmistettavat ohutlevyosat
- osakokoonpanot, sisältäen muovattuja osia
- lasertyöstettävät, leikattavat ja hitsattavat kennorakenteet
- erityiset muovattavat design- kappaleet. /15/

Työt suoritetaan tuotantostudion koneilla joko tuntiveloitusperiaatteella tai kiinteähintaisilla yksikköhinnoilla vuosisopimusten pohjalta. Tällöin tuotantostudion koneita käyttävät ainoastaan sidosryhmien ammattimiehet, yrityksen operaattorit sekä tutkimushenkilöstö. /15/

5.3.1. Kilpailija-analyysi

Kilpailijoina JaloteräsStudiolla voisivat olla vastaavanlaiset toimintaympäristöt, sillä samankaltaisia organisaatioita ei ole. Tällaisista ympäristöistä lähin on Oulussa toimiva Oulu PMC Osuuskunta. Tämän lisäksi muita samalla palvelukonseptilla toimivia yrityksiä Suomessa ovat Steelpolis Raahessa, ELME-studio Nivalassa sekä Innosteel Hämeenlinnassa. JaloteräsStudion kanssa ProMetal-verkosto-osaamiskeskuksessa mukana ovat Raahen ja Nivalan toimintaympäristöt.

Lähin JaloteräsStudion kilpailija toimii Oulussa. Kuitenkaan PMC Osuuskunnan tuote/palvelu tarjonta ei vastaa täysin JaloteräsStudion tarjontaa. Tällöin varsinaista kilpailutilannetta ei pääse syntymään. Muista kilpailijoistakaan ei ole varsinaista uhkaa JaloteräsStudion toiminnalle.

Kilpailukykyyn vaikuttavia ongelmia JaloteräsStudiolla ovat organisaation hankeperusteisuus, jolloin kaiken takana on rahoitus. Toisaalta tämä on myös mahdollisuus, koska näin tuotantostudio saa kehitettyä resurssiaan ja toimintaansa ulkopuolisen rahoituksen avulla. Lisäksi ongelman kilpailullisesta näkökulmasta tuovat henkilöiden vaihtuvuus sekä verkostomaisen yhteistoiminnan puute. Henkilöiden vaihtuvuus johtuu projektiluontoisista töistä, jolloin osa työntekijöistä vaihtuu projektin osaamisen mukaan. Tästä on yritetty päästä irti sitomalla samoja työntekijöitä useampiin projekteihin, jolloin tämä vaihtuvuus vähenisi. Jotta kilpailukykyä voitaisiin ylläpitää, tulee tuotantoteknologiaa ja tekniikkaa kehittää jatkuvasti.

5.3.2. Markkina-analyysi

JaloteräsStudion markkina-analyysit perustuvat aiempiin tehtyihin selvityksiin yritysten kehitystarpeista. Esimerkiksi kone- ja laitekannan hankintaan on käytetty asiantuntijoiden apua, jotka ovat hyväksyneet hankinnat joko tutkimuksen tai yritysten tarpeen näkökulmasta. Lisäksi on teetetty markkinaselvitystöitä studion palveluista ja laitekannan käytöstä organisaation toiminta-alueella. Nämä Oulun yliopistossa tehdyt selvitykset ovat Metalliteollisuuden osavalmistuksen tuotantoteknologiat -erikoistyö sekä Tuotantostudioiden koneiden ja laitteiden kustannusparametrit -erikoistyö. /15/

Metalliteollisuuden osavalmistuksen tuotantoteknologiat -erikoistyö sisältää hyödyllistä tietoa JaloteräsStudion lähiyrityksistä. Kartoituksen ovat tehneet Oulun yliopistossa Mikko Lohi, Lauri Pigg sekä Perttu Pigg osana BASE (Bothnian Arc of Steel)-hanketta. Hankkeen tilaajana on Pro Metal -verkosto-osaamiskeskus. Selvityksessä on tutkittuna Kemi-Tornion alueella toimivien yritysten tarvetta JaloteräsStudion kaltaiselle

organisaatiolle. Lisäksi työstä käy ilmi alueella jo olemassa oleva laitekanta. Vaikka työ on tehty vuonna 2006, vastaa se hyvin tätä päivää, sillä tutkimusyritysten toiminta ei ole merkittävästi muuttunut viime aikoina. Ainoastaan heidän laitekantaansa on luultavasti uusittu. Tämä tosin on normaalia kehitystä. Erikoistyyssä todetaan alueen keskeisimmiksi osaamistarpeiksi koulutus, tuotannon tehostus, automatisointi, myynti ja markkinointi sekä lujien osien viennin edistäminen. JaloteräsStudiolta saatavat palvelut vastaavatkin osin tarvittavia kehityspalveluita. Lisäksi työstä käy ilmi kehittämistoiveita palvelun tarjoamisen, koneiden, yhteistyön sekä koulutuksen osilta. /13/

Tuotantostudioiden koneiden ja laitteiden kustannusparametrit -erikoistyyssä on selvitetty kolmen JaloteräsStudiolle hankitun laitteen kustannusparametrit. Työn on tehnyt Oulun yliopistossa tuotantotalouden opiskelija Jouni-Matti Savunen. Erikoistyyssä on JaloteräsStudion lisäksi tehty kustannusparametrit myös Nivalan ELME-studiolle sekä Raahen seudun teknologiakeskukselle. Selvityksestä käy selvästi ilmi hydromuovaimen, sähkö- ja magneetti-impulssimuovaimen sekä vierintämuovaimen vaatimat kustannukset. Lisäksi tutkimuksesta saaduilla tiedoilla on hyvä lähteä selvittämään uusien laiteinvestointien kustannusparametreja. /14/

Asiakaskunnan runko muodostuu toimijoiden yhdistetyistä kontakteista. Lisäksi JaloteräsStudion palveluja asiakkaat ovat käyttäneet jo projektien/hankkeiden yhteydessä. Maantieteellisesti organisaatio sijaitsee keskeisellä paikalla, koska 40–50 kilometrin säteellä siitä on lukuisia studion palveluita käyttäviä toimijoita. Näin toimitusmatkat ovat lyhyet sekä tunnettavuus parempi. Yritysassiakkaita on ympäri Suomea, mutta pääosa noin 50 asiakasta on Lapista. Asiakashankkeet ovat pitkäaikaisia sekä lyhytaikaisia. Tavoitteena JaloteräsStudiolla on saada 5-10 yritystä pitkäaikaisiksi kumppaneiksi. /15/

5.3.3. Ympäristö- ja PEST-analyysi

PEST-analyysi tutkii ympäristön vaikutuksia yrityksen toimintaan. Analyysissä ympäristötekijöinä toimivat poliittiset, ekonomiset eli taloudelliset, sosiaaliset sekä tekniset alueet. Jokaiseen alueeseen sisältyy omia muutostekijöitä, jotka vaikuttavat osaltaan JaloteräsStudion toimintaan monin eri tavoin. PEST-analyysi auttaa yritystä näkemään ympäristön sille asettamat vaatimukset ja vapaudet sekä toisaalta taas odotukset, jotka taas auttavat yrityksen toiminnan määrittelyssä.

Taulukossa 4 on kuvattuna JaloteräsStudion PEST-analyysi. Muutostekijöihin on pyritty saamaan mukaan suurin osa ympäristötekijöistä johtuvia asioita. Kuitenkin kaikkia tekijöitä on lähes mahdoton saada listattua. Viimeisessä sarakkeessa on arvioitu muutostekijöiden vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä annettu toimintamalli muutostekijöistä johtuviin asioihin. On hyvä muistaa, että jokainen ympäristötekijä on oma alueensa, vaikkakin toisista riippuvainen.

Taulukko 4. JaloteräsStudion PEST-analyysi. /2/

Ympäristötekijät	Muutostekijät	Arvioitu vaikutus yritykseen
Poliittiset	<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädäntö • Suositukset • Määräykset 	Poliittiset tekijät vaikuttavat suuresti yrityksen toimintaan. Ne ohjaavat yrityksen toimintaa yhteiskunnassa mm. verotuksen ja kirjanpidon osalta. Lisäksi yrityksen on toimittava maan lakien, suositusten ja määräysten mukaisesti.
Ekonomiset	<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen taloustilanne • Rahoitus • Korot • Työn tuottavuuden taso • Asiakkaiden tarpeet 	Maassa vallitseva taloustilanne heijastuu myös yrityksen toimintaan. Se näkyy muun muassa korkotasojen nousuna, mikä vastaavasti vaikuttaa yrityksen rahoituksen määrään. Lisäksi työn tuottavuuden taso on suoraan verrannollinen yrityksen talouteen ja näin ollen kannattavuuteen. Suureen osaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta vaikuttavat myös asiakkaat. Jos asiakkaiden tarpeet eivät kohtaa yrityksen tarjoamien palveluiden kanssa, vaikuttaa tämä yrityksen talouteen. Tähän auttaa palvelujen/tuotteiden parempi kohdistaminen.
Sosiaaliset	<ul style="list-style-type: none"> • Muoti- ilmiöt • Sosiaalinen asema • Ympäristön vaatimukset • Ekologiset vaatimukset 	Alalla esiintyvät muoti-ilmiöt metallilajien ja teknologioiden suhteen vaihtelevat ja tuovat näin ollen monipuolisuuden haasteita yritykselle. Myös yrityksen sosiaalinen asema yhteiskunnassa tuo sille etuuksia mutta myös velvollisuuksia. Sosiaalinen asema määräytyykin yrityksen toiminnasta sekä sen käyttämisestä sidosryhmistä. Lisäksi uutena haasteena ovat yhä lisääntyvät ekologiset vaatimukset alan toiminnassa.
Tekniset	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet tekniset ja teknologiset vaatimukset • Materiaalien kehittyminen • Osaamisen parantuminen 	Tekniset tekijät ovat erityisen näkyvässä asemassa teknologian alan yrityksessä. Yrityksen tulee olla selvillä uusista teknisistä vaatimuksista, mitä on asetettu alan toimintaan. Lisäksi materiaalien ja osaamisen kehittyminen antavat jatkuvasti aihetta kouluttaa henkilökuntaa. Uusiutuva teknologia taas asettaa yritykselle jatkuvia paineita kehityksen kannalta.

Suurimman suorituspaineen JaloteräsStudiolle muodostavat PEST-analyysissä sosiaaliset ja tekniset ympäristötekijät. Koska uudelleen organisoinnin jälkeen JaloteräsStudion toiminta muuttui ratkaisevasti, on erittäin tärkeää tuoda muutokset esille myös asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Jotta muutos olisi tarpeeksi näkyvä ja konkreettinen, auttaisi siihen ratkaisevasti esimerkiksi tuotantostudion nimen vaihto. Tällöin asiakkaille kävisi selkeästi ilmi, että muutoksia on tapahtunut. Teknisten ympäristötekijöiden osalta painetta tulee teknologioiden uudistamisen myötä. Jotta tuotteet ja palvelut olisivat mahdollisimman nykyaikaisia, on tärkeää pysyä kehityksessä mukana tältä osin. Samalla koneiden ja laitteiden päivittämisen kanssa käsi kädessä kulkee myös osaaminen.

Sosiaalisten ja teknisten ympäristötekijöiden lisäksi ekonomiset muutostekijät vaikuttavat suuresti JaloteräsStudioon. Erityisesti työn tuottavuuden taso on ratkaisevassa asemassa, miten organisaation talous kehittyy.

Tämänhetkiset teknologia- ja osaamiskeskusohjelmat suosivatkin uuden teknologian mahdollistamia innovaatioita ja vuosina 2007–2013 kehitysnäkymät ovat vahvasti painottuneita innovaatioihin. Tällöin korostuvat entisestään tekniset ympäristötekijät. Tulevaisuudessa tuotantostudion haasteensa onkin automaatioasteen lisääminen, virtuaalinen valmistus sekä uusien tuotantotekniikoiden tutkiminen. /15/

Rahoituksen puolella JaloteräsStudion uhkana voi olla korkotason nousu, mitä on jo hieman tapahtunutkin. Kasvukeskukset vetävät myös työvoimaa puoleensa, jolloin tulevat JaloteräsStudion toimijat voisivat olla myös koulutusorganisaatioita. Tällaisista toimijoista saadaan erityiskursseilla perehdytettyä osaajia ja tutkijoita metallilaboratorioympäristöön sekä alueen yrityksiin. /15/

Poliittisten ympäristötekijöiden osalta Tornion kunta on listannut yhdeksi kuntastrategiseksi tavoitteeksi jaloteräksen jatkojalostukseen liittyvän toiminnan monipuolisen tukemisen sekä edistämisen. Lisäksi kunta aikoo selvittää jaloteräksen jatkojalostukseen liittyviä mahdollisuuksia alueellaan sekä koko Suomessa. Suurena alkuunpanijana tähän on JaloteräsStudion kuuluminen ProMetal-osaamiskeskusverkostoon ja tätä kautta edelleen liittäntäjäjäsenenä Meriklusteri- osaamiskeskusohjelmaan. /16/

Lisäksi koulutuskuntayhtymä näkee JaloteräsStudion toiminnan strategisesti tärkeänä, jolloin sen toimintaa halutaan ylläpitää ja kehittää. /3/

5.3.4. SWOT-analyysi

Hyvänä yhteenvetoanalyysinä toimii SWOT-analyysi, jossa pohditaan organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin. Mahdollisuudet ja uhat taas ovat ulkopuolisia, tulevaisuudessa ennakoitavissa tai nähtävissä olevia tekijöitä. Taulukossa 5 on kuvattuna organisaation SWOT-analyysi. /15/

SWOT- analyysistä tehdään johtopäätöksiä, jotka auttavat tavoitteiden, strategioiden ja päämäärien määrittämiseen yritykselle.

Taulukko 5. JaloteräsStudion SWOT-analyysi. /6/

JaloteräsStudio	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaiden liiketoiminnan tuntemus • osaava henkilökunta • tutkimus- ja kehitystoimintaa tukeva julkinen rahoitus • toiminta kuntayhtymän alaisuudessa tuo enemmän resursseja • tilat riittävät ja nykyaikaiset • hyvä ruostumattoman teräksen perusosaaminen ja materiaalituntemus 	<ul style="list-style-type: none"> • osa asiakkaista kaukana alueelta • henkilöstön pysyvyys • määräaikaiset työsuhteet • osa laitteista epäkunnossa • osa laitteista epäsopivia toiminnan kannalta • nostokapasiteetti osin puutteellinen
MAHDOLLISUUDET	UHKATEKIJÄT
<ul style="list-style-type: none"> • henkilökunnan koulutus • käytössä ammattiopiston, ammattikorkeakoulun ja metallipuolen osaaminen, resurssit ja yhteistyö • suora palvelutoiminta (ei projektien kautta) • tunnettu Perämerenkaaren ja Suomen alueella • yhteistyö Outokummun kanssa • tuotekannan luominen uusille tai jo olemassa oleville yrityksille • hitsausstudio • JaloteräsStudion käyttö koulutuksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • rahoituksen epävarmuus ja lyhytjänteisyys • alueen yrittäjien negatiivinen suhtautuminen • rahoituksen projektiluontoisuus • osaavien henkilöiden löytäminen • kehitystyö ja osaamisen nostaminen vievät aikaa • lähialueella vähän yrityksiä, jotka käyttävät ruostumatonta terästä • asiakasyrityksillä ei omia vakituisia tuotteita vaan enemmän tilaustöitä

JaloteräsStudion suurin vahvuus lienee osaava henkilökunta, joka on työskennellyt alalla pitkään. Lisäksi JaloteräsStudiolla on paljon osaamista ja materiaalin tuntemusta ruostumattomasta teräksestä. Tämä ryhmä yhdessä korostaa JaloteräsStudion korkeaa osaamista tutkimus- ja kehitystoiminnassa. Asiantuntija- ja laitevahvuuksien lisäksi JaloteräsStudion tukijalkana ovat toiminta Kemi-Torniolaakson kuntayhtymän alaisuudessa sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoituksen tuoma hyöty. Vaikka toiminta ison kuntayhtymän alaisuudessa tuo myös heikkouksia JaloteräsStudion toimintaa, on se

resurssien kannalta vahvuus. Tällöin pienemmällä tutkimus- ja kehityskeskukseksi on käytössä laajemman yhtymän resurssit.

Heikkouksia JaloteräsStudiolla on lähinnä henkilöstössä, koneissa ja asiakkaissa. Suurin henkilöstön ongelma on pysyvyys, mikä johtuneeksi osaksi toiminnasta laajan kuntayhtymän alaisuudessa. Koska kuntayhtymä tekee pääasiassa vain määräaikaista työsopimuksia, heikentää se henkilöstön asemaa ja pysyvyyttä JaloteräsStudiolla. Toinen, suurempi syy henkilöstön pysyvyyteen on projektiluontoinen työ. Tämä tuo määräaikaista työhön ja osa henkilöstöstä lähtee projektin loppuessa. Tällöin sama henkilöstö tulisi saada sitoutumaan useampaan projektiin. Tällöin osaaminen siirtyisi tehokkaasti ja henkilöstön pysyvyys parantuisi. Heikkouksina on myös asiakkaiden sijainti. Koska noin puolet asiakkaista sijaitsee kaukana JaloteräsStudiosta, tuo välimatka omat ongelmat muun muassa logistiikan kannalta. Laitteiden osalta heikkouksia ovat epäkunnossa olevat koneet. Tällaiset koneet tulisi saada korjatuksi tai vaihdetuksi toimivaan. Lisäksi osa laitteista on epäpäteviä nykyajan toimintaan. Nämä laitteet pitäisi vaihtaa paremmin tarvetta vastaaviin. Suurin heikkous laitekannassa on kuitenkin nostokapasiteetin vajuus. Tarvetta olisi suuremmalle ja järeämmälle nostokalustolle kuin mitä studiossa tällä hetkellä on.

Tulevaisuudessa JaloteräsStudion mahdollisuuksia ovat vahvuuksien laajempi hyödyntäminen. Osaamisen ja tilojen hyödyntäminen alueen koulutusmahdollisuuksissa toisi hyötyä niin kouluille, yrityksille kuin JaloteräsStudiolle. Lisäksi henkilökunnan koulutus laajentaa osaamista edelleen, jolloin JaloteräsStudion vahvuudet korostuvat entisestään. Tulevaisuudessa toiminnallisia mahdollisuuksia ovat suora palvelutoiminta sekä tiiviimmät yhteistyöt yritysten ja koulujen kanssa. Nykyisin JaloteräsStudion palvelutoiminta on keskittynyt projekteihin. Tulevaisuudessa JaloteräsStudiosta tapahtuva suora palvelutoiminta mahdollistaisi osan kiinteiden kulujen kattamisesta sekä toisi muutakin kuin projektiluontoista työtä. Suora palvelutoiminta on mahdollista JaloteräsStudiolla olevien koneiden ja osaamisen ansiosta. Lisäksi JaloteräsStudiolla on resurssit tuotekannan luomiseen joko jo olemassa olevalle tai uudelle yritykselle. Tämä toisi vakautta JaloteräsStudion toimintaan sekä auttaisi asiakasyritystä. Yhteistyö Outokummun sekä muiden yritysten kanssa toisi lisää osaamista ja tunnettuutta jo nyt suhteelliseen tunnetulle JaloteräsStudiolle. Mahdollisuutena on myös alueen koulujen kanssa tehtävä yhteistyö, tästä saatava osaaminen sekä resurssit.

Tulevaisuuden uhkina JaloteräsStudion toiminnassa voi nähdä rahoituksen sekä asiakkaiden että henkilöstön puolelta. Koska JaloteräsStudion toiminta perustuu pitkälti ulkopuoliseen rahoitukseen, on tämä tulevaisuuden kannalta uhka. Organisaation pitäisi saada katettua kiinteät kustannukset, jotta toiminta olisi vakaampaa. Lisähaastetta rahoituksen puolella on saadun rahoituksen epävarmuus ja lyhytjänteisyys. Rahoituksen saanti on aina epävarmaa sekä lyhytjänteistä, koska rahoitus perustuu projekteihin. Asiakkaiden osalta uhkana ovat lähialueen asiakasyritysten negatiivinen suhtautuminen JaloteräsStudion toimintaan sekä ruostumattoman teräksen käytön vähyys alueella. Tällöin JaloteräsStudion toiminnan erikoisosaaminen tältä osin ei pääse vahvasti esiin. Uhkana on myös asiakasyritysten omien tuotteiden puuttuminen, jolloin ei pääse syntymään vahvaa, pitkäaikaista asiakassuhdetta tutkimus- ja kehityspalveluiden osalta. Koska asiakkaiden toiminta perustuu pitkälti tilaustoimintaan, ei hetkellisiin tuotteisiin panosteta niin paljon kuin pysyviin. Lisäksi uhkana on osaavien henkilöiden saaminen toimintaan mukaan. Koska alueen vetovoima on heikko ja työt ovat määräaikaista, on osaavia henkilöitä

hankala saada sidottua toimintaan kovin pitkäksi aikaa. Tulevaisuuden uhkana voi olla myös JaloteräsStudion vision hidas toteutuminen ja näkyvyys. Koska osaamisen ja kehitystyön nostaminen vievät aikaa ja tulokset ovat nähtävissä vähitellen, on hankala näyttää kaikkia saatuja tuloksia tehdyiksi. Osaamisen ja kehitystyön kehittyminen paremmaksi tapahtuu asteittain ja usein myös huomaamatta. Tällöin JaloteräsStudion toiminnan vaikutus on helppo mitätöidä muutenkin tapahtuneeksi ilmiöksi. Tähän olisikin hyvä kehittää jonkin asteinen mittari mittaamaan tapahtunutta. Mittari voisi olla esimerkiksi alueella tapahtuvien uusien yritysten lukumäärä tai alueen yritysten tuoteskaala eri vuosina. Lisäksi tuloksia voisi mitata muistakin asiakasyrityksistä. Vertailuna voisi olla muu alalla toimiva yritys kuin asiakasyritys. Uhkien tiedostaminen JaloteräsStudion toiminnassa on jo merkki tulevaisuuden varautumisesta ja toiminnan suunnitelmallisuudesta.

Kaiken kaikkiaan JaloteräsStudiolla on selkeä vahvuuksien joukko, joka muodostaa kiinteän pohjan organisaation toiminnalle. Lisäksi vahvuuksia tukemassa on joukko tulevaisuuden mahdollisuuksia, jotka auttavat toiminnan suunnittelussa eteenpäin. Mutta aina on olemassa heikkouksia ja uhkia, jotka ovat tiedostettavissa tai joskus jopa poistettavissa kokonaan. Kuitenkin vahvuuksiin keskittyminen antaa JaloteräsStudiolle suunnan mitä kulkea ja kehittää. Osaaminen, nykyaikaisuus ja resurssit ovat tutkimus- ja kehitystoiminnan pääpiirteet, joista on hyvä lähteä eteenpäin. Kuitenkaan ilman ongelmia ei ole ratkaisuja.

SWOT-analyysistä on selkeästi nähtävissä suurin JaloteräsStudion toiminnan ongelma. Koska toiminta perustuu pitkälti rahoituksen varassa olevaan tutkimus- ja kehitystoimintaan, alkavat toiminnalliset ongelmat siitä. Tällöin toiminta on sidottuna projektiin, johon rahoitus on saatu. Ja kun toiminta on projektiluontoista, on sitä haastava saada vakaata ja pysyvää. Projektiluontoisen työn hyviä puolia ovat nopeammat ja asiantuntevammät tulokset kustannustehokkaasti verrattavissa normaalityöhön. Kuitenkin projektiluontoinen työ on määräaikaista ja hektistä. Lisäksi tällöin resurssit ovat tavallista rajatummat, joka tuo eteen ongelmia henkilöstön ja toiminnan vakauden kanssa. JaloteräsStudiolle projektiluontoinen työ on omiaan osaamisen ja resurssien vuoksi. Tällöin tulisi entistä enemmän keskittyä omien vahvuuksien pohjalta minimoimaan heikkoudet ja tulevaisuuden uhat. Mahdollisuudet antavat tähän hyviä ratkaisumalleja.

5.4. Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

JaloteräsStudion päätavoitteena on: ”Liiketaloudellisesti päästä nollatulokseen viiden vuoden tähtäimellä.” /8/

JaloteräsStudion päätavoite on siis vahvasti talouteen painottuva. Jotta tavoitteeseen päästäisiin, on oltava myös muita lyhyemmän tähtäimen tavoitteita. Yksi tällainen tavoite on myytävien palvelujen ja tuotteiden osuuden kasvattaminen liiketoiminnassa. Tuotteiden osalta yrityksen tavoitteena on saada suoraa alihankintatyötä laitteille, joita asiakasyrityksissä ei ole. Tällöin asiakasyritys saisi samalla tutustua heille uuteen valmistusteknologiaan. /8/

Lisäksi tulevaisuudessa JaloteräsStudiolla on tavoitteena tarjota mahdollisuus erilaisten teräksen jatkokäsittelyyn liittyviin tutkimusten tekemiseen yliopisto- ja keskiasteen oppilaitosten näkökulmasta. Tavoitteena on olla JaloteräsStudiota ympäröivien yritysten luotettava tuotekehityskumppani sekä näin ollen olla osallisena yritysten tuotekehitysprojekteissa niin syvällä kuin mahdollista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio osallistuu aktiivisesti kaikkiin projektin eri vaiheisiin aina suunnittelusta valmiiseen protoon, mikä on tuotekehityksen pätehtävänä. /7, 8/

Laitteiden osalta pidempiaikaisena ja jatkuvana tavoitteena on saada hankittua nykyaikainen ja korkealaatuinen laitekanta, jota myös alalla toimivat yritykset tavoittelevat. Nyt tavoitteena laitteiden osalta on uusien investointien käyttöönotto, joka on seurausta pitempiaikaiselle tavoitteelle. Hyvä laitekanta ja osaaminen antavatkin JaloteräsStudiolle myös monipuolisen palvelukonseptin, joka turvaa työllisyyttä myös taloudellisessa taantumassa. Tämä edellyttää kuitenkin kehityshankkeista saadun tiedon nopeaa muokkaamista ja siirtämistä perinteisen metalliteollisuuden hyväksi. Tarkoitus onkin ottaa resursseja yhä paremmin lähivuosina myös yritysten käyttöön. Yksittäisen koneen osalta tavoitteena on saada kehitettyä hydromuovattavuutta ja tuoda teknologiaa esille. /9, 15/

Avainasiakkaiden ja -rahoittajien osalta tavoitteena on jatkuva ja tiivis yhteistyö. Tällaista sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tavoitetta edistää myös asiakkaiden läheinen maantieteellinen sijainti, joka mahdollistaa tiiviin yhteistyön yrityksen ja asiakkaiden välillä. Tämä näkyy myös nopeana vasteaikana erityisesti esimerkiksi laboratorion koejärjestelyissä sekä proto- ja kehittälyvaiheessa. Osaamista organisaation sisällä kehitetään etsimällä ulkomailla toimivia yrityksiä asiakkaiksi. Tällöin päivitetään automaattisesti eri toimijoiden tietotasoa. /9, 15/

Asiakaskannan kehityksen tavoitteena on saada 5-10 vakituista asiakasta toiminnalle. Lisäksi yhteistyö Outokummun ja Raahen tutkimuskeskuksen kanssa edistävät toiminnan laatua sekä antaa osaamista molemmiin puolin. /6/

Lisäksi toiminnan tavoitteina on yleisten toimintamallien ja -prosessien määrittely ja käyttöönotto. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, siihen liittyy olennaisena osana myös organisaation laatujärjestelmän implementointi. Muita toiminnan tavoitteita ovat osaamisen taholta palvelujen kehittäminen, tuotekehitysverkoston luominen sekä uusimman tutkimustiedon hankinta ja sen käyttö organisaation palveluissa. /9/

5.4.1. Visio

Visio on yrityksen päämäärien ja tavoitteiden toteuttamisen tulos. Se on tulevaisuuden (3-5 vuotta) aktiivinen tahtotila, johon yritys toiminnallaan pyrkii. Visio siis kuvaa millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Usein visio on myös pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotain taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Visio on syytä määritellä selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Lisäksi on hyvä muistaa sen realistisuus. Visio on myös olennainen osa yrityksen strategiaprosessia.

JaloteräsStudion alkuperäinen visio oli seuraava: ”Ruostumattoman teräksen jatkojalostuksen osaamisen edelläkävijä.” /15/

Tämä visio on kuitenkin vanhentunut eikä se tue JaloteräsStudion toimintaa. Toiminnan keskittyminen yhteen materiaaliin ei ole kannattavaa, eikä se vastaa koko organisaation osaamista. Lisäksi ruostumattoman teräksen tutkiminen on maailman laajuisesti jo niin korkeatasoista, että uutta osaamista sen osalta on hankala saada. Jatkojalostus vaatisi myös mittavat laiteresurssit, jotka mahdollistaisivat monipuoliset tutkimustyöt. Tällaisia resursseja ei JaloteräsStudiolla ole.

Tulevaisuuden visio on seuraava: ”Olemme haluttu ja luotettava metallialan jatkojalostajien tuotekehityskumppani, jonka kansainvälisesti tunnustettua erityisosaamista on ruostumattomien terästen käytettävyyden soveltava tutkimus - hydromuovauksen osalta olemme Suomessa tiennäyttäjä.” /9/

Visiota tukee JaloteräsStudion osallistuminen uuden ohjelmakauden osaamiskeskusohjelmaan (OSKE 2007–2013) sekä kansallisiin hankkeisiin (ohjelmakausi 7), jolloin toimintaympäristö on saavuttanut kansallisesti vahvan tunnettavuuden erilaisten hankkeitten toteuttamisympäristönä. Lisäksi vision saavuttamiseksi organisaation toiminta on keskitetty kolmeen strategiseen tutkimuksen painopistealueeseen, joita ovat tuotesuunnittelu, materiaalien käytettävyys sekä hydro- ja impulssimuovaus. Näistä kerrotaan lisää JaloteräsStudion strategian kohdalla. /9, 15/

Organisaation päämäärät ja tavoitteet ovat vahvasti visioon sidoksissa. Vision tarkoituksena onkin olla tavoitteiden tulos. Osa tavoitteista johtaa suoraan visioon, osa epäsuorasti vaikuttaen.

Aikaisemmin tuotteiden ja tuotantoteknologian kehittämisen avulla alueen työpaikkoja on saatu lisättyä, vaikkakin tuotteen elinkaari alueella on lyhentynyt massatuotteiden siirtyessä nopealla tahdilla halvemman työvoimakustannusten maihin valmistettavaksi. Kustannustehokkuuden tuomat ongelmat eivät kuitenkaan näy suuremmalti JaloteräsStudion toiminnassa. Vaikka JaloteräsStudiolla varsinaisena markkina-alueena on Suomi, verkoston toimijana ja kansainvälisten hankkeitten partnerina/alihankkijana toiminta ulottuu myös Euroopan alueelle. Jotta toiminta olisi varmaa ja kaikki tehtäisiin sovitun mukaan, on kirjattu muutamia sääntöjä toimintaa tukien:

- sopimukset joko kertaluonteisia tai jatkuvia vuosisopimuksia
- toiminta verkostoitunutta, jossa asiakas saa haluamansa kokonaispalvelun
- toiminta täysin luottamuksellista
- nopea reagointi yritysten kehitystarpeisiin (uudet teknologiat tarjolla pk-yrityksille, myös koulutus- ja tutkimuspalvelut). /15/

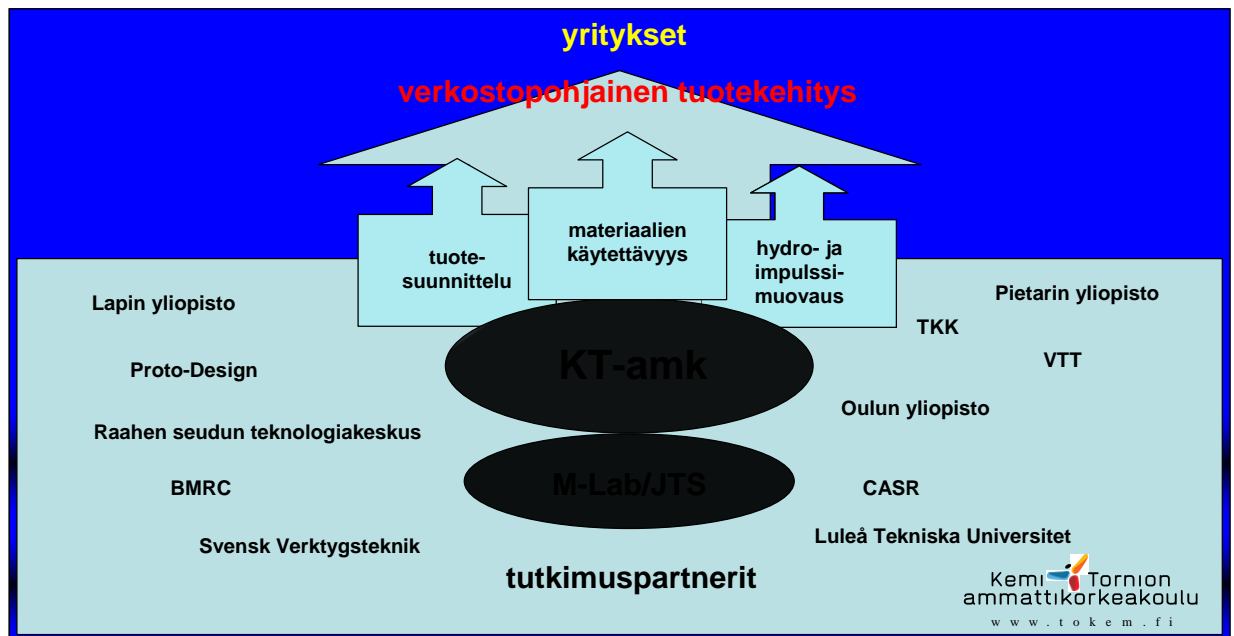
5.5. Strategia

Liiketoimintastrategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöä sekä käyttämään hyödyksi ympäristössä esiintyvät mahdollisuudet. Strategialla tarkoitetaan siis sitä menetelmien, suuntaviivojen ja perusratkaisujen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut

tavoitteet saavutetaan. Oikealla strategialla yritys saa ympäristöstään parhaimman hyödyn liiketoimintaansa.

JaloteräsStudion toiminta perustuu kuvan 5 mukaiseen verkostopohjaiseen tuotekehitystoimintaan, jossa korostuu niin organisaation kuin sen tutkimusverkostojen ydinosaaminen. Strategisesti toiminta on jaettu kolmeen tutkimuksen painopistealueeseen, joita ovat tuotesuunnittelu, materiaalien käytettävyys sekä hydro- ja impulssimuovaus. Nämä kolme strategista painopistettä tukevat visiota ja ovat osa sen saavuttamista. /9/

Osa JaloteräsStudion strategiaa on sen laaja tukiverkosto eri alojen ammattilaisten kanssa. Kuten organisaation toimintamallista on nähtävissä, mukana tutkimuspartnerissa on korkeakouluja ja yliopistoja Suomen lisäksi Ruotsista ja Venäjältä. Tämä osaltaan tuo toimintaan kansainvälisyyttä ja näin ollen laajempaa osaamista sekä resursseja.

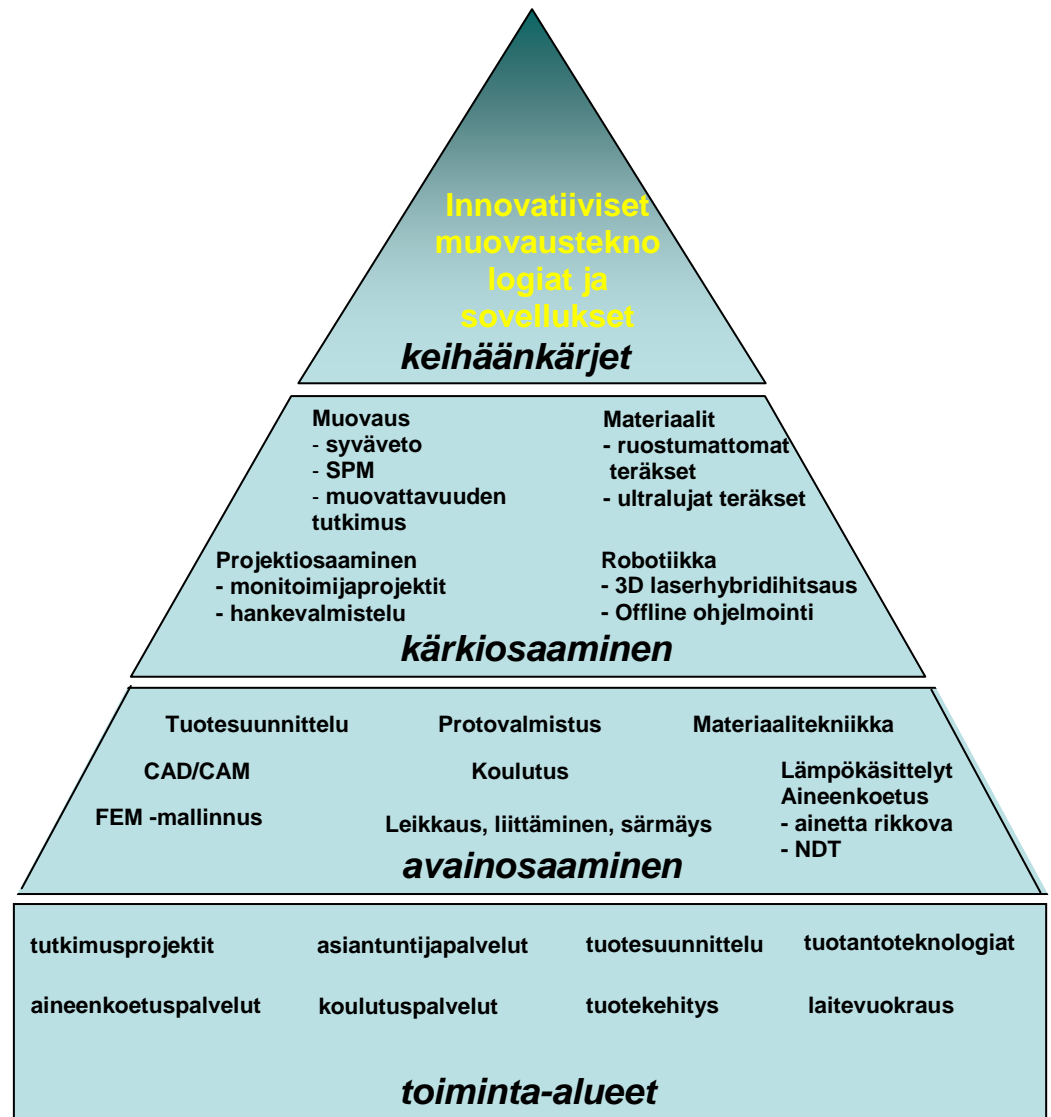


Kuva 5. JaloteräsStudion toimintamalli. /9/

JaloteräsStudion strategia perustuu pitkälti teknologiseen toimintaan ja sen vaatimiin resursseihin. Tätä strategiaa tukevat muut strategiset toiminnot Jaloterässtudion sisällä. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa talouden ja henkilöstön suunnitelmat

JaloteräsStudion toimintaa lisää on esitelty kuvan 6 teknologiapyramidissa. Teknologiapyramidissa alimpana on kuvattuna organisaation toiminta-alueet, jotka muodostavat toiminnan pohjan. Näiden yläpuolella ovat avainosaaminen, kärkeisaaminen sekä toiminnan keihäänkärjet. Avainosaaminen muodostaa suurimman osan toiminta-alueen toiminnoista. Tämän alueen organisointi antaa liiketoiminnalle perustan sekä siinä onnistuminen on strategisesti tärkeää. Kärkeisaaminen tukee avainosaamista ja tuo sille lisäarvoa. Ylimpänä pyramidissa on osaamisen keihäänkärjet, jotka ovat strategisesti erittäin tärkeitä sekä herkkiä. Keihäänkärjet ovat toiminnan erikoisosaamista, jonka vuoksi ne juontuvat koko pyramidin toiminnoista. Keihäänkärkien toiminta on usein suppeaa,

mutta erittäin paljon resursseja vaativaa. Yhdessä avainosaaminen, kärkeosaaminen sekä keihäänkärjet muodostavat toiminta-alueille kattavan kuva organisaation toiminnoista.



Kuva 6. JaloteräsStudion teknologiapyramidi. /10/

5.6. Markkinointisuunnitelma

Yleensä markkinointisuunnitelmassa esitetään yrityksen myyntitavoitteet ja se, miten ne suunnitellaan toteutettavan käytännön markkinatoimina. Lisäksi suunnitelmassa esitetään kuvaus siitä, miten markkinointi organisoidaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Myyntitavoitteet voidaan jakaa kolmella tavalla, joko eri asiakasryhmille, tuoteryhmille tai markkina-alueille. Kuitenkin kuvauksen tulisi sisältää keskeiset markkinoinnin välineet, linjavalinnat (markkinointistrategiat), käytännön toimet työnjakoineen, resurssien tarve sekä myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiskuvaus. Lisäksi on esitettävä miten

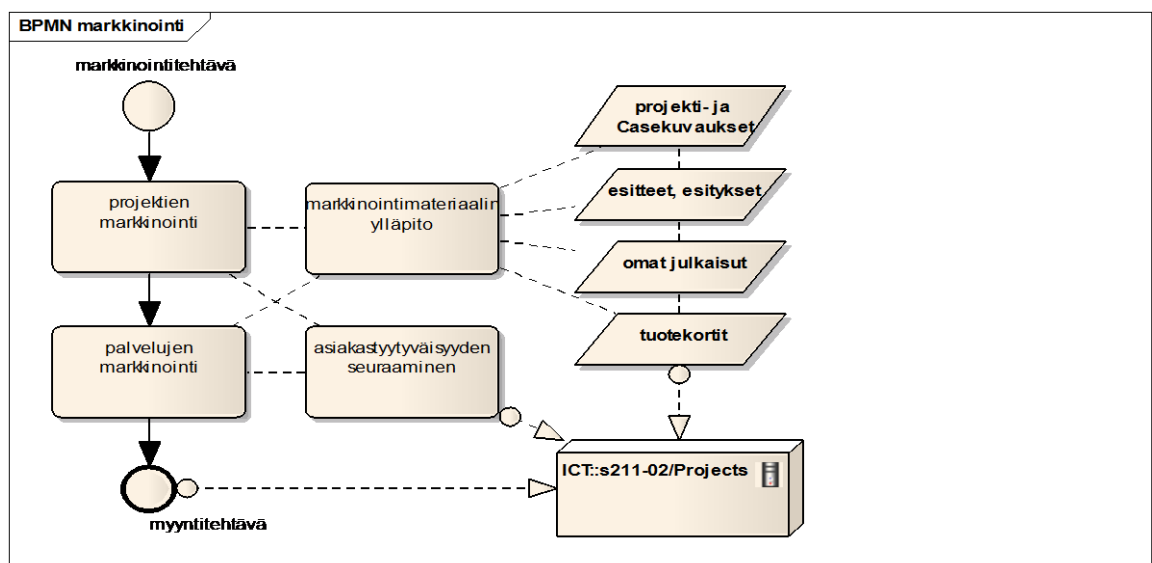
markkinoiden ja asiakastarpeiden muutoksia tutkitaan ja seurataan sekä miten saatua tietoa hyödynnetään käytännön toiminnassa. Tässä luvussa esitellään myös sisäisen markkinoinnin suunnitelmat. Markkinointibudjetti esitetään taloussuunnitelman yhteydessä.

Myyntitavoitteena JaloteräsStudiolla on saada katettua organisaation kiinteät kustannukset, että toiminta olisi vakaampaa. Jotta tähän tilanteeseen päästään, jaotellaan myyntitavoitteet eri tuoteryhmien mukaan. Suurin myyntitavoite on protovalmistuksen osalta, johon kuuluvat kiinteästi tutkimus- ja tuotekehityksen palvelut. Seuraavaksi tulevat teknologiapalvelut, esiselvitykset sekä näytteen valmistus.

Jotta tavoite myynnit saavutettaisiin, markkinointi kohdennetaan ensisijaisesti yrityksiin. Markkinointia tehdään lähinnä suorilla yhteydenotoilla sekä mainoksilla. Koska JaloteräsStudion tuotteet ovat palvelutuotteita, ovat ne helposti profiloitavissa asiakkaan tarpeen mukaan. Suurimman osan JaloteräsStudion markkinoinnista hoitaa tuotantostudion johtaja. Tämä on nähtävissä myös JaloteräsStudion organisaatiokaaviosta, joka on kuvassa 3.

Kuvassa 7 on esiteltynä JaloteräsStudion markkinoinnin prosessin eteneminen sekä siihen liittyvät sivutoimenpiteet. Kaikki markkinointiin liittyvä materiaali tallennetaan verkkopalvelimelle, jotta se olisi tallessa sekä tarvittaessa saatavilla sitä käyttäville. Markkinointiprosessi etenee siis markkinointitehtävästä projektien markkinoinnin kautta palvelujen markkinointiin. Markkinointi jatkuu myyntitehtävään. Markkinointi ei pääty myyntitehtävään, vaan parhaimmillaan markkinointi jatkuu myyntityön ohessa. Tällöin organisaation toimintaa saadaan markkinoitua syvemmälle asiakasyritykseen.

Markkinointityöhön kuuluu myös markkinointimateriaalien ylläpito. Materiaalit muodostuvat sähköisistä dokumenteista, jotka on helppo tarvittaessa saattaa haluttuun muotoon. Materiaaleja päivitetään tarvittaessa. Päivitystyön tekee organisaation henkilökunta tai sitten se teetetään oppilastyönä tai eri projektien ohessa



Kuva 7. Markkinoinnin prosessi. /9/

Kuten kuvasta 7 on nähtävissä, markkinoinnin ylläpitämiseksi myös tehdään jatkuvaa asiakaskartoitustyötä, jossa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet sekä tuotantostudion resurssit. Uusia palveluja kehitetään markkinoinnissa esille tulleiden tarpeiden vaatiessa.

5.6.1. Markkinoinnin kilpailukeinot

Tarjottavaa palvelutoimintaa on JaloteräsStudion hankkeissa markkinoitu alkaen vuodesta 2004 ja markkinointia jatketaan edelleen, tosin tarjonnan muuttuessa kysynnän mukaan. Tarjottavat palvelut ovat siis asiakasohjautuvia ja perustuvat tilauksiin ja asiakkaiden määrittelyihin. Omia tuotteita studiolla suunnitellaan ja toteutetaan vähän jos ollenkaan, koska tuotteiden osalta JaloteräsStudio keskittyy pääasiassa tutkimus- ja tuotekehittelyyn sekä protovalmistukseen. Näin osaamista saadaan parhaiten siirrettyä organisaation ulkopuolelle. /15/

Tuotteiden hinnoittelu on perustunut tarjouslaskentaan ja hinnan määrittäminen on tarkistettu kehitystyöhön liittyvillä pilottisarjoilla. Tätä hinnoittelutapaa jatketaan edelleen. Uudella tavalla valmistetut tuotteet sisältävät aina joko laadullisen tai kustannuksellisen hyödyn asiakkaalle. Hinnoittelu on kuitenkin lähtökohtaisesti kustannuspohjaista. /15/

Lisäksi JaloteräsStudion keskeinen sijainti mahdollistaa asiakkaalle nopean saatavuuden. Esimerkiksi suurnopeusmuovauksessa voidaan reagoida nopealla toimitusajalla asiakkaan protovaatimuksiin. /15/

Organisaation markkinointiviestintä tapahtuu pääasiassa henkilökohtaisen myyntityön avulla, mutta JaloteräsStudiolla on myös mahdollisuus käyttää muitakin mainosvälineitä, kuten:

- Internet, www.jaloterasstudio.fi
- suoramainonta (tärkeimpien kohdeasiakkaiden postituslista tehty hankkeessa)
- lehtimainonta (tehty hankkeissa)
- seminaarit ja messut (osallistuttu hankkeissa). /15/

Markkinointia jatketaan hankkeiden yhteydessä ja sivustojen päivitykset sekä printtimainonta jatkuvat edelleen. Mainonnan vastuu on kaikilla toiminnan sidosryhmillä. Lisäksi markkinoinnin lisäämistä ja seurantaan voidaan tutkia tulevaisuudessa esimerkiksi ammattikorkeakoulujen medianomiopiskelijoiden opinnäytetyöaiheina. /15/

Uusi markkinoinnin keinoja olisi hyvä lähteä kartoittamaan uudelleen organisoidulle JaloteräsStudiolle, koska aikaisemmin käytetyt markkinoinnin keinot eivät ole antaneet toivottua tulosta toiminnalle. Olisikin hyvä miettiä, saisiko markkinointia kohdennettua tarkemmin nykyaikaisin keinoin, esimerkiksi erilaisten yhteisöjen kautta, jolloin se olisi näkyvämpää. Lisäksi näkyvyyttä voisi saada lisää laajemminkin ylläpitämällä erilaisia verkostoja. Myös nykyaikaisten yhteisöpalvelimien ylläpito voisi olla yksi ratkaisu (mm.Facebook, erilaiset blogit).

5.7. Tuotekehityssuunnitelma

Tässä luvussa kuvataan ne toimenpiteet, jotka aiotaan tehdä varmistamaan tuotteiston/palveluiden uudistamista vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tätä parhaiten kuvaavat tuotekehityksen keskeiset periaatteet ja organisointi. Lisäksi luvussa käydään läpi nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehityshankkeet sekä tuotteiden suojaaminen (patentit, mallisuoajat).

JaloteräsStudion tuotekehitystoiminta tapahtuu pääasiassa tilaajayritysten kanssa sovittavilla yhteistyösopimuksilla. Aiheet tuotekehitykseen haetaan yhteisillä teknologia- ja tuotekehityspalavereilla laboratorion toimijoiden (tutkimus/tuotanto) ja asiakasyritysten kanssa. Lisäksi tuotteiden tekninen ja toiminnallinen kehitystyö suoritetaan tilauksissa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulevaisuudessa onkin syytä kehittää looginen dokumentointimalli, jolloin tuotteiden ominaisuuksia voidaan käyttää aina uusissa kehitysprojekteissa hyödyksi (parametrit, tapaustutkimukset). /15/

JaloteräsStudion nykyinen tuotekanta perustuu pitkälti asiakkaiden tarpeisiin sekä tuotantostudion resursseihin. Jotta tarjonta olisi mahdollisimman ajankohtainen, tuotekehitystä tehdään jatkuvasti ja tuotteet/palvelut ovat helposti profiloitavissa asiakkaan tarpeen mukaisiksi. Lisäksi tuotantoteknologioiden osalta tehdään jatkuvaa päivivitystyötä niin koneiden ja laitteiden kuin osaamisenkin kannalta. Nykyinen tavoite tuotekehityksen osalta on saada automatisoitua laitekantaa sekä nykyaikaistettua sitä. Lisäksi jo olemassa olevien laitteiden ja koneiden kohdalla tavoitteena on saada ne käyttöön mahdollisimman monipuolisesti ja hyvin.

Organisaation kehitys- ja tutkimuskohteiden kartoitusta on tehty ProMetal-verkossa, joka jatkuu vuosien 2007–2013 Meriklusterin liitännäisjäsenyytenä Raahen osaamiskeskuksen kanssa. Lisäksi kartoitusta on tehty Oulun yliopistossa oppilastyönä. Kartoituksen päivittämistä on kuitenkin syytä tehdä muutaman ydinasiakkaan kanssa vuosittain esimerkiksi asiakaspalautteena. /15/

5.7.1. Tuotteiden nykytila

JaloteräsStudion tuotteet ovat palvelutuotteita, joita kehitetään ja päivitetään koko ajan. Nykyisin suurin palvelutuote on tutkimus- ja tuotekehitys ja tätä kautta protovalmistus, mutta tulevaisuudessa on aikomus keskittyä yhä enemmän myös kouluttamiseen. Lisäksi on saatavana eri teknologiapalveluita sekä Materiaalin käytettävyyden tutkimus-ryhmän kautta tehtäviä näyttöjen valmistuksia.

Ennen JaloteräsStudiolla oli muutamia omia tuotteita, ja toisenlaisia uusia menetelmiä samanlaisen tuotteen valmistamiseksi toteutettiin erilaisissa kokeiluhankkeissa. Tuotteiden tutkimus ja valmistusmenetelmät ovat kehittyneet tiedon lisääntyessä, sekä eri hankkeiden tutkimusorganisaatioiden kasvaessa. Organisaation tuotteiden elinkaaret ovatkin vielä alkuvaiheessa eikä varsinaista sarjatuotantoa ole tehty vielä millekään tuotteelle. Useampia pilottisarjoja on kuitenkin tehty ja ollaan tekemässä. /15/

Tällä hetkellä JaloteräsStudion palvelutuotteita ovat protovalmistus, teknologiapalvelut, esiselvitykset sekä näytteen valmistukset. Lisäksi organisaatio tarjoaa koulutusta ja suoraa alihankintaa.

Nykyisin JaloteräsStudio keskittyy omien tuotteiden osalta mahdolliseen alihankintaan, jolloin pääpaino olisi tuotantostudiosta saatavassa teknologiassa sekä asiantuntijapalvelussa. Tällöin tuote olisi asiakasohjautuva ja lähtisi asiakkaan tarpeesta. Tarkoitus ei siis olisi ensin tuottaa omaa tuotetta, jota myydään edelleen. Muut tuotteet ovat palvelutuotteita, jolloin tilanne on hiukan eri. Tällöin asiantuntijapalvelut ja osaaminen ovat avainasemassa. Kuitenkin esimerkiksi tuotekehityksen osalta JaloteräsStudio pystyy avustamaan koko sen elinkaaren aikana eli suunnitteluvaiheessa, kokeiluvaiheessa sekä prototyypin valmistamisessa. /7/

Protovalmistukseen sisältyy tuotteen kehittäminen aina ideasta protoksi. Prosessi päättyy valmiiseen ja testattuun prototuotteeseen. Teknologiapalvelut sisältävät JaloteräsStudiolla olevien valmistusteknologioiden käyttöä ja testausta. Esiselvityspalveluihin kuuluvat erilaiset esiselvitykset, koskien esimerkiksi uusia investointeja, tuotteita, markkinoita tai teknologioita. Näytteen valmistuksessa asiakkaalle toimitetaan näytteet hänen haluamastaan kappaleesta. Näytteet voivat koskea esimerkiksi lujuutta, venymää tai mikroskooppisia näytteitä.

Koulutuspalvelut koskevat niin johtamista kuin hitsaamista. Koulutusta voidaan antaa esimerkiksi JaloteräsStudion hitsausluokassa tai sitten eräänlaisena konsultointipalveluna koskien esimerkiksi tiimijohtamista.

Alihankintatuotteiden osalta JaloteräsStudio voi valmistaa tuotetta sarjoina käyttämällä jo olemassa olevaa teknologiaa. Tämä toimii erinomaisesti esimerkiksi silloin, kun asiakkaalla ei ole tarvittavaa valmistusteknologiaa.

5.7.2. Vireillä olevat ja tulevat tuotekehityshankkeet

JaloteräsStudion toiminta tuotantostudiossa on laitekannan ja henkilöstön toiminnan myötä saanut jalansijaa yrityksissäkin. Useampia pienempiä tuotekehityshankkeita on menossa ja uusia haetaan jatkuvasti. /15/

Tuotteiden kehityksessä käytetään erityisesti suurpainemuovausta, impulssimuovausta sekä laserprosesseja. Pinnanlaatuun ja -käsittelyyn liittyviä prosesseja tutkitaan ja kehitetään edelleen. Kuitenkin tulevaisuudessa pääpaino tulee olemaan muovauksessa. /15/

Koulutuspaketteja asiakkaille on jo toteutettu, kuten esimerkiksi muovausosaamisen siirtoa, mutta erilaisia koulutuspaketteja tullaan kehittämään edelleen kysynnän kasvaessa. /15/

5.7.2.1. Nykyisin toimivat tuotekehityshankkeet

Tällä hetkellä organisaatiossa on käynnissä useita tuotekehityshankkeita, jotka ovat M-Lab/Hydro+, FERRAK, Jalosärmä, KuURaK ja CDIO. Projekteista FERRAK on alihankintatutkimus TEKES-rahoitteiseen tuotekehityshankkeeseen, joka tehdään Outokumpu Oy:n Tornion tutkimuskeskukselle. Muut projektit ovat Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun T&K:n hallinnoimia tutkimusprojekteja. Alla on tarkemmin kerrottuna M-Lab/Hydro+-tuotekehityshankkeesta, joka on tuonut erityistä arvoa JaloteräsStudion toimintaan. Hanke ei ole vielä päättynyt.

Meneillään olevan M-Lab/Hydro+-hankkeen tarkoituksena on materiaalien käytettävyyden oppimis- ja tutkimusympäristön suunnittelu ja toteutus sekä hydromuovauslaitteen teknologiaosaamisen siirtäminen ja jatkokehitys. Kehitystavoitteena projektissa on saada Kemi-Torniolaakson koulutuskuntayhtymä Lappian materiaalien käytettävyyteen liittyvän opetuksen ja soveltuvan tutkimuksen tasoa nostettua niin, että se edustaa tulevaisuudessakin kansainvälisesti mitattuna huipputasoa. Projektin tavoitteena on siis tehdä materiaalien käytettävyyden oppimis- ja tutkimusympäristön vaatimat investoinnit sekä varmistaa hydromuovauksen muovausteknologian osaamisen siirtäminen sekä tehdä laitteiston toimintakuntoon saattamiseksi vaadittava jatkokehitystyö. /11/

Investointien valmistelu on jo aloitettu tekemällä lukuisia teknisiä selvityksiä sekä ottamalla yhteyttä sidosryhmiin. Näin laitteet on saatu vastaamaan sidosryhmien odotuksia ja vaatimuksia. Koska sidosryhmiin kuuluu yrityksiä ja oppilaitoksia niin Suomesta kuin Ruotsista, ovat projektin laitteet kansainvälisestikin korkeatasoisia. /11/

Projektin investointeihin on budjetoitu seitsemän uutta laitehankintaa sekä projektin aikana on jo kilpailutettu sekä toimitettu kuusi laitehankintaa. Projektin tavoitteiden mukaisesti uusien laitteiden käyttö pyritään oppimaan nopeasti, jotta niitä päästään hyödyntämään opetuksessa ja soveltavassa tutkimuksessa mahdollisimman pian. Lisäksi jokaiselle laitteelle on laadittu suomenkieliset käyttöohjeet. /11/

Projektista on ollut jo vaikutusta opetukseen uusien opintojaksojen sekä laboraatioiden muodossa. /11/

5.7.3. Tuotteiden suojaus

JaloteräsStudiolla ei ole patentoituja tai mallisuojusta tuotteita. Tuotesuojauksesta kuitenkin huolehditaan asiakashankkeissa niin, että asiakasta neuvotaan tai ohjataan asiantuntijapalveluna tuotteen suojaamiseen. Laboratorioympäristössä on voimassa sisäinen salassapitosopimus, tilat on varustettu kulunvalvontajärjestelmillä ja tarvittaessa eristävillä sermeillä sekä kameravalvontalaitteilla. /15/

5.8. Tuotantosuunnitelma

Tuotantosuunnitelman tarkoituksena on kuvata liiketoimintastrategioihin pohjautuvan tuotannon ja sen kehittämisen organisointi ja toteuttaminen. Tällöin tulee esittää tuotantoprosessin kulku päävaiheittain, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joilla tuotantoprosessia aiotaan kehittää. Lisäksi kuvataan tuotantoon liittyvien työmenetelmien ja osaamisen kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit.

5.8.1. Tuotantopuitteet ja tuotantokapasiteetti

JaloteräsStudion tuotannolliset tilat ovat Torniossa Ammattiopisto Lappian metalli- ja rakennusosastojen välisessä teollisuushallissa osoitteessa Etappitie 4. JaloteräsStudion toimitila on laajuudeltaan noin 1400m². Tiloja on mahdollista laajentaa tarpeen vaatiessa.

Tuotannon välineet ovat tuotantostudiossa koneiden ja laitteiden osalta pitkälti nykyaikaiset. Tosin osa laitteista kaipaa uudistusta tai korjausta. Kuitenkin konekanta on toimiva. Tuotantostudion rakentamisen, koulutuksen ja kehittämisen hankkeet (EAKR, ESR, päättyivät 31.10.2007) ovat luoneet hyvät puitteet laitekannan hankintaan. Lisäksi kehitteillä on jatkuvasti uusia hankkeita. Uusien koneiden käyttöastetta lisätään koko ajan, kun uusia ominaisuuksia opitaan hyödyntämään laajemmin. /15/

Nykyinen laitekanta palvelee hyvin erityisesti muovattavuuden ja liitettävyyden tutkimista sekä niihin liittyvää palvelutoimintaa.

Tällä hetkellä tuotantostudiossa on laitteita seuraavasti:

Kylmämuovauksen laitekanta:

- suurpainemuovaus
- vierintämuovaus
- magneetti-, impulssi- ja sähköhydraulinen muovaus
- hydromuovausasema.

Konepajalaitteet:

- Särnäyspuristin Amanda HFP 130-3
- Robottiasema Trumpf TruLaser 5020 (3D laserleikkaus ja – hitsaus)
- Pistehitsaus Kemppi KRW 81
- Suorahitsausautomaatti Fronius FRC-4
- Tandemhitsaus Kemec Weld (MIG/MAG)
- perinteiset hitsausmenetelmät (MIG, TIG)
- mekaaninen leikkaus
- plasmaleikkaaja
- hionta ja kiillotus
- kanttikone
- levymankele

- pylväsporakone.

Lisäksi tuotantostudiossa on erillinen hitsausluokka, joka soveltuu erinomaisesti pienten ryhmien kouluttamiseen. Luokassa on mahdollista harjoittaa perinteisiä hitsausmenetelmiä ja uusi teknologia mahdollistaa näiden tehokkaan opetuksen.

5.8.2. Tuotantoprosessin kuvaus

JaloteräsStudion tuotteita ovat protovalmistus, teknologiapalvelut, esiselvitykset sekä näytteen valmistus. Protovalmistuksen tuotantoprosessi etenee aina ideasta protoksi. Tähän kuuluu siis suunnittelu, mitoitus, materiaalin valinta, prorakentaminen sekä testaus. Tuotantoprosessi perustuu tiiviiseen yhteistyöhön asiakasyrityksen välillä. Protovalmistuksessa asiakas toimittaa kappaleen valmistamiseen liittyvät materiaalit JaloteräsStudiolle. Tuotantoprosessin lopussa testauksen jälkeen asiakkaalle toimitetaan palveluista tutkimusraportti, joka sisältää valmiit parametrin, tuotantosuunnitelmat sekä muut tuotteen valmistukseen tarvittavat tiedot.

Muiden palveluiden osalta tuotantoprosessi tapahtuu lähinnä organisaation sisällä.

Koulutuksen osalta asiakkaalle tarjotaan hänen tarpeensa mukaista koulutuspakettia, johon sisältyy kaikki kouluttamiseen tarvittavat välineet.

Alihankintatöiden osalta tuotantoprosessi on sama kuin protovalmistuksessa, mutta prosessi ei pääty testaukseen vaan valmiiseen tuotteeseen. Alihankintaan käytetään verkostoitumisen kautta avustajia niiltä osin kun tarvittavaa kalustoa tai tietämystä ei ole. /15/

5.8.3. Tuotannon kehittäminen ja investoinnit

Tuotantoa kehitetään jatkuvasti niin osaamisen kuin koneiden ja laitteidenkin osalta. Kehittäminen on tarpeellista, jotta organisaation toiminta pysyisi mukana nykyajan teknologiassa. /15/

Tuotannon kehittäminen ja investoinnit tapahtuvat pääasiassa eri projektien ja sitä kautta saatujen rahoitusten avulla. Näin tuotantostudio saadaan pidettyä korkealaatuisena kokonaisuutena sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tuotannon kehittämistä laitekannan avulla voidaan tehdä joko tekemällä uusia investointeja tai laajentamalla jo olemassa olevaa laitekantaa. Laitekannan osalta tulevaisuudessa Studioon onkin tarkoitus hankkia lisää muovausteknologian laitteita. Uusin hankinta on arvokas robottilaser. /7, 15/

5.9. Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnitelman keskeinen sisältö on osaamisen, ydinpätevyyksien, työnjaon ja yrityksen toiminnan organisoinnin muutostarpeiden esittäminen. Nämä kaikki ovat johdettavissa yrityksen tavoitteista ja liiketoimintastrategioista. Lisäksi henkilöstösuunnitelmassa on hyvä kuvata mm. henkilöstöresurssien tarvetta, mahdollista henkilöstön hankinnan organisointia, työmotivaation kehittämisen välineitä ja organisointia, palkkausjärjestelmien kehittämistä sekä organisaation oppimisen kehittämistä. Henkilöstösuunnitelmassa tulee myös käydä ilmi strategialähtöisen organisaation ja henkilöstön kehittämisen keskeiset periaatteet ja välineet, joilla kehittäminen aiotaan toteuttaa.

Vuonna 2010 henkilöstö muodostuu eri koneita käyttävistä henkilöistä (operaattoreista), tutkimushenkilöstöstä sekä tarvittaessa projektien henkilöstöstä ja ostopalveluina projektikohtaisesti hankittavista asiantuntijapalveluista. Henkilöstöä on sekä ammattiopisto Lappiasta että Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta. Lisäksi tiloissa työskentelee molempien koulujen oppilaita.

Näiden lisäksi käytetään taloushallinnon osalta niitä koulutuskuntayhtymä Lappian hallintopalveluita, jotka katsotaan tarkoituksenmukaisimmaksi.

5.9.1. Organisaation ja henkilöstön kuvaus

JaloteräsStudion organisaatio on esitelty kuvassa 3, josta käy myös ilmi prototehtaan henkilökunta. Kemi-Torniolaakson kuntayhtymä Lappian alaisuudessa toimiva JaloteräsStudioon on uudelleen organisoinnin 1.1.2010 aikana liitetty kiinteästi Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun alaisuudessa toimiva Materiaalien käytettävyyden - tutkimusryhmä. Sekä prototehtaalla että hanketoiminnalla on yhteinen johtaja, mikä edistää näiden toimintaa huomattavasti. JaloteräsStudion strategiana on korkea osaaminen sekä tutkimustyön edistäminen, mikä näkyy myös organisaation henkilökunnassa.

Vuonna 2010 JaloteräsStudion henkilökunta koostuu johtajan lisäksi seuraavista operaattoreista: /13/

- Operaattori 1: Muovausasiantuntija
- Operaattori 2: Teknologia-asiantuntija
- Operaattori 3: Tutkimusteknikko
- Operaattori 4: Erikoisammattimies
- Operaattori 5: Koneistaja.

Lisäksi organisaatioon liitetty Materiaalien käytettävyyden tutkimus-ryhmään kuuluu T&K-tiimin vetäjä, erikoisasiantuntija, projektipäälliköitä, projekti- insinöörejä sekä tutkimuslaborantteja. /9/

Laboratorioympäristössä toimivat operaattorit ja tutkijat toteuttavat kehityshankkeet yhteistyössä.

Operaattoreiden ja tutkijoiden lisäksi JaloteräsStudion tiloissa työskentelee jatkuvasti sekä ammattiopisto Lappian että Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun opiskelijoita eri tehtävissä. JaloteräsStudion kehityspäällikkö toteuttaa jäsenistön esittämää strategiaa toiminnan kehittämistä talouden osalta. Lisäksi ostettu taloushallinnan palvelu seuraa kustannuksia raportein.

5.9.2. Organisaation ja henkilöstön kehittäminen

Henkilöstöä koulutetaan ja sen osaamista kehitetään jatkuvasti erilaisten asiantuntijaverkostojen kautta. Erityisesti yhteistyö eri asiakkaiden ja tutkimuspartnereiden kanssa vahvistaa henkilöstön osaamista ja laajentaa sitä. Nykyinen henkilöstö on hyvin alaansa kouluttautunutta sekä kokenutta alalla, joten siltä osin ei ole tarvetta suurempiin koulutuksiin. Kuitenkin jatkuvaa tiedon päivitystyötä on hyvä tehdä, koska organisaation toiminta perustuu uuden tutkimiseen ja kehittämiseen. Lisäksi kouluttautumisen tarvetta on esimerkiksi uuden koneen hankinnan yhteydessä, jotta kone saataisiin asianmukaiseen toimintaan ja käyttöön.

Toiminnan edetessä rekrytoidaan ainakin yksi uusi operaattori toteuttamaan asiakasyritysten tilauksia. Lisäksi hankkeissa toimivat henkilöt kouluttautuvat mahdollisuuksien mukaan käyttämään koneita ja laitteita. /15/

Projektien ohella toiminnan toteuttajina ovat hautomoyrittäjät, jotka saavat tehtyä työsuoritusta vastaan esimerkiksi tuotantostudion koneaikaa. Lisäksi opiskelijat, jotka kouluttautuvat erityisammattimieheiksi, voivat toimia myös tilapäisinä operaattoreina asiakasyritysten hankkeissa. /15/

5.9.3. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö

Ulkopuolisina asiantuntijoina toimivat yliopistojen, korkeakoulujen ja osaamiskeskusverkoston kautta tulleet asiantuntijat. Näitä ovat muun muassa tutkimuspartnerit, jotka mainitaan JaloteräsStudion toimintamallissa (Kuva 5.). Toimeksiantojen tekemisen yhteydessä opitaan samalla asiakasyritysten asiantuntijoilta jatkuvasti uutta. /9/

Ulkopuolisten asiantuntijoiden apua tarvitaan uusien tuotantotapojen kehittämishankkeissa, kun muuttujina ovat esimerkiksi uudet teknologiat ja materiaalit. /15/

5.10. Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa kuvataan liiketoimintastrategioihin pohjautuvien toimenpidesuunnitelmien vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Tällöin tulee kuvata yrityksen talouden seuranta, raportointi ja niiden

organisointi sekä taloushallinnon kehittäminen mahdollisimman hyvin päätöksentekoa palvelevaksi. Taloussuunnitelman tärkeä osa on osoittaa erilaisten ennusteiden avulla toimenpidesuunnitelmien yhteydet yrityksen kannattavuuden, yrityksen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehitykseen. On erityisen tärkeää, jotta suunnitellun toiminnan ja taloudellisten numeroiden välille löydetään selkeä kytkentä.

Taloussuunnitelmassa tavallisimmin käytettyjä ennusteita ovat tulosbudjetti (3-5v.), taseennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Lisäksi tulee esittää muita laskelmia, joita ovat maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat, käyttöpääomalaskelmat, investointisuunnitelmat sekä myynnin kriittinen piste. Tällöin samalla saadaan myös selvitettyksi kannattavan toiminnan edellytykset.

Taloussuunnitelma tulee tehdä kaiken kaikkiaan erityisen huolella, koska sieltä löytyy esimerkiksi rahoitusneuvotteluihin oivia välineitä arvioida toimenpidesuunnitelmien vaikutuksia yrityksen talouteen. Lisäksi hyvin laaditut taloussuunnitelmat lyhentävät yrityksen osalta rahoituksen hankintaprosessia sekä auttavat myös varautumaan ennakkoon mahdollisiin kassakriiseihin.

Liiketoimintasuunnitelmassa esitetyt talouden laskemat rajoittuvat JaloteräsStudion osalta vuoden 2011 tuloslaskelmiin sekä talouden tunnuslukuihin, jotka esitellään liitteissä 2 ja 3. Muiden laskelmien tekeminen pelkästään tulosbudjetin perusteella ei antaisi oikeaa kuvaa organisaation taloudellisesta tilanteesta. Niinpä esillä on työn kannalta oleellimmat laskelmat. Kuten liitteessä 2 olevasta talouslaskelmasta ilmenee, organisaation taloutta heikentää kiinteiden kulujen suuri osuus.

JaloteräsStudion toiminta saa nykyään rahaa asiakkaiden toimeksiannoista sekä tutkimushankkeisiin saatavasta julkisesta tuesta. Yksi suurimmista julkisen rahoituksen antajista on Tekes. /7/

Jotta JaloteräsStudion talouden tunnusluvut saadaan selville, työssä käytetään seuraavia kaavoja:

$$\text{Katetuottoprosentti } KTP = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Tuotto}} * 100 \quad (1) /16/$$

$$\text{Myynnin kriittinen piste } KRP = \frac{KIKUT}{KTP} * 100 \quad (2) /16/$$

missä

KIKUT on kiinteät kustannukset

KTP on katetuottoprosentti

Liitteessä 2 on esiteltyä JaloteräsStudion tuloslaskelma vuodelle 2011. Laskelmasta käy ilmi vuoden alijäämä, joka on verrattain suuri. Jotta alijäämä saataisiin poistettua, tulisi toiminnan tuottojen kasvaa tai vastaavasti kulujen pienentyä. Koska kiinteät kustannukset (eritelty liitteessä 3) eivät ole riippuvaisia tuotannon määrästä, eli ne ovat kustannuksia, jotka ovat olemassa ilman tuotantoa, niistä on vaikea lähteä supistamaan. Sen sijaan

muuttuvat kustannukset (eritelty liitteessä 3) ovat riippuvaisia tuotannon määrästä. Tällöin säästäminen on mahdollista, kun tuotanto on mahdollisimman kustannustehokasta.

JaloteräsStudion tuotantokapasiteetti on suurempi kuin tuotanto. Näin tuotantoa olisi mahdollista kasvattaa sen vaikuttamatta suuremmin tuotantokustannuksiin. Näin muuttuvia kustannuksia saataisiin pienennettyä ja toiminnan tuloja suurennettua, mikä vaikuttaisi edelleen tilikauden jäämään.

Liitteessä 3. olevista talouden tunnusluvuista on nähtävissä JaloteräsStudion vuoden 2011 katetuotto sekä katetuottoprosentti (kaava 1). Myynnin kriittinen piste (kaava 2) on se toiminnan tuottojen määrä, jolla toiminta tuottaisi nollatuloksen. Näin ollen tilikauden alijäämää ei pääsisi syntymään. Toisin sanoen myynnin kriittinen piste on se toiminnan tuottojen määrä, joka on vähintään saavutettava. Kriittistä pistettä suuremmalla toiminnan tuotolla päästään jo tilikauden ylijäämään eli saadaan voittoa. Olettaen, että kulut pysyvät samoina. Lisäksi liitteessä 3 on laskettu, paljonko toiminnan tuottojen tulisi olla, jotta vuoden 2011 alijäämä saataisiin nollattua. Laskelman mukaan tuottojen tulisi nousta budjetoidusta summasta noin 46 %, jotta alijäämää ei tulisi. /17/

5.10.1. Tulevaisuuden tavoitteet

Tulevaisuudessa tavoitteena on saada toiminnalla katettua kiinteät kustannukset. Tällöin toiminta ei olisi niin tiukasti sidoksissa julkiseen rahoitukseen. Lisäksi vakaa talouspohja toisi JaloteräsStudiolle enemmän osaamista ja pysyvyyttä henkilöstön suhteen, kun nyt työ on enemmän projektiluontoista ja näin ollen hektisempää. /6/

5.11. Riskien arviointi

Liiketoimintaan sisältyy aina monenlaisia riskejä, joita voivat olla niin yrityksen sisältä kuin ulkoa tulevat epävarmuustekijät. Lisäksi riski aiheuttaa aina toimenpiteitä. Liiketoiminnassa onkin tärkeää, että mahdolliset riskitekijät tiedostettaisiin ajoissa ja suuremmilta ongelmilta välttyttäisiin.

Riskien ennakointi ja ennaltaehkäisy säästää yrityksen resursseja ja on monin eri tavoin kannattavampaa, kuin riskeistä välittämätön toiminta. Riskejä pyritäänkin tunnistamaan koko yrityksen toimintajärjestelmästä sekä esittämään riskikohtainen hallintakeino, jolla riski voidaan joko pienentää, siirtää toisen kannettavaksi tai poistaa kokonaan. On kuitenkin hyvä olla realistinen ja muistaa, että liiketoiminta on aina riskialtista toimintaa, eikä se ole riskitöntä koskaan.

Riskien lisäksi liiketoimintaan sisältyy muita uhkatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kielteisesti muun muassa laadittujen strategioiden toteuttamiseen. Riskien ja uhkatekijöiden lisäksi on hyvä pohtia, mitä mahdollisia poikkeavuuksia tulevaisuus tuo suunniteltuun liiketoimintaan ja liiketoimintasuunnitelmaan.

Osa JaloteräsStudion riskeistä on jo tiedostettu aikaisemman toiminnan ollessa käynnissä. Uudelleen organisoinnin jälkeen entiset suuret riskitekijät esimerkiksi talouden ja asiakkaiden osalta pyritään vähentämään ratkaisevasti. Taulukossa 5 on eriteltyä JaloteräsStudion toimintaan sisältyviä riskejä sekä riskinhallintakeinot näihin.

Taulukko 5. JaloteräsStudion riskien arviointi

Riski	Vakavuus	Todennäköisyys	Toimenpiteet
Suppea asiakaskanta	Vakava	Kohtalainen	Tiivis yhteistyö asiakkaisiin, palvelujen markkinointi, asiakaskannan laajentaminen
Työntekijöiden osaaminen	Kohtalainen	Pieni	Työntekijöiden kouluttaminen, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö
Talouden pettämien	Vakava	Kohtalainen	Tarkat taloussuunnitelmat, rahoituksen järjestäminen, kustannusten minimointi, markkinointi
Käyttökelvoton tuotantotekniikka	Kohtalainen	Kohtalainen	Koneiden ja laitteiden uusinta, huolto sekä päivitys, tuotantotekniikan tarpeen kartoitus
Tuote/palvelu ei vastaa kysyntää	Kohtalainen	Pieni	Tuotteen/palvelun päivittäminen ja tarvittaessa uudistaminen kysynnän mukana, uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, asiakaskyselyt
Toiminta ei käynnisty toivotulla tavalla	Vakava	Pieni	Toiminnan suunnitelmallisuus sekä ajoissa epäkohtiin puuttuminen
Projekteissa epäonnistuminen	Kohtalainen	Pieni	Resurssien laaja hyödyntäminen projekteissa sekä kontaktit asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin
Epäpätevä yrityskuva	Kohtalainen	Kohtalainen	Oikeanlainen markkinointi sekä sen osuva kohdentaminen, onnistuminen projekteissa, imagon kohottaminen

Taulukossa 5 mainittujen riskien lisäksi on olemassa vielä joukko riskejä, jotka vaikuttavat toimintaan. Kaikkia riskejä on kuitenkin mahdoton alkaa erittelemään.

Riskien lisäksi on olemassa joukko liiketoimintaan vaikuttavia uhkatekijöitä, jotka ovat seurauksiltaan eriasteisia. Tällaisia uhkatekijöitä voivat olla esimerkiksi niin yrityksen toiminnasta aiheutuneet tekijät kuin ulkopuolelta tulevat muutostekijät.

Tulevaisuuden tuomat poikkeavuudet liiketoimintasuunnitelmaan liittyvät mahdollisesti organisaation toimintamalliin. Nyt jo toimintaan liitetty Materiaalien käytettävyyden - tutkimusryhmän asema JaloteräsStudion toiminnassa voi lujittua ja vakiintua entisestään. Näin myös saadaan laajennettua organisaation toimintaa ja resursseja. Suurempia strategisia muutoksia ei liene luvassa, mutta pienempiä strategiaan perustuvia muutoksia esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden osalta voi tapahtua. Toimintaan voi tulla myös ulkoisia paineita esimerkiksi rahoittajien osalta.

5.12. Johtopäätökset

Kaiken kaikkiaan JaloteräsStudion toiminnassa on paljon mahdollisuuksia nyt sekä tulevaisuudessa. Organisaatiolla on kuitenkin myös paljon haasteita edessään.

JaloteräsStudion uudelleen organisoinnin jälkeen on erittäin tärkeää, että toiminnassa tapahtuneet muutokset saadaan viestittyä oikein asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Toiminnan muututtua ratkaisevasti näkyvin merkki muutoksesta olisi esimerkiksi kokonaan uusi nimi, joka käsittää koko organisaation. Toimintaa jatkettaessa on myös tärkeää tehdä markkinointityötä. Markkinoimalla organisaatiota edistetään sen toiminta ja päästään näin ollen helpommin asetettuihin tavoitteisiin. Koska asetetut tavoitteet johtavat haluttuun päämäärään, tavoitteiden seuraaminen ja niiden toteuttaminen on strategisesti tärkeää koko organisaatiolle.

JaloteräsStudion haastavin tehtävä on saada toiminta tavoitellulle tasolle. Ensinäkin organisaation talous on oma ongelmansa, koska se perustuu pitkälti ulkopuoliseen rahoitukseen. Tällöin JaloteräsStudio on jatkuvasti riippuvainen ulkopuolisiin sidosryhmiin, jotka osaltaan vaikuttavat organisaation toimintaan. Toisaalta tällaisella talousmallilla on myös omat hyvät puolensa. Esimerkiksi uusien laitteiden hankinta mahdollistuu useammin sekä ulkopuolisen rahoituksen voimalla toimiminen antaa tiettyä vapautta organisaation toimintaan. Lisäksi rahoitus on yksi kilpailuetu. Kuitenkin toiminta olisi hyvä saada kattamaan kiinteät kustannukset. Tällöin JaloteräsStudion toiminta olisi vakaampaa sekä vapaampaa. Jotta kiinteät kustannukset saataisiin katettua, tulisi organisaatiolla olla kilpailukykyisiä ja kysyntään vastaavia tuotteita/palveluita myytävänä. Lisäksi palveluiden hinnoitteluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Koska palveluiden hinta määräytyy lähinnä henkilötunneista sekä laadusta, sen hinnoittelua ei voi verrata esimerkiksi valmiin tuotteen hinnoitteluun. Tämän vuoksi organisaation olisi hyvä kehittää jokin hinnoitteluperuste myytäviin palveluihin.

Koska JaloteräsStudio on päättänyt keskittyä myymään erityisesti koulutuspalveluja, asettaa tämä jo paljon vaatimuksia organisaatiolle. Mikä koulutuspalveluista tekee erityisen ja miksi asiakas sitä käyttäisi? Lisäksi koulutuspalveluiden järjestäminen vaatii osaavaa ja monipuolista henkilökuntaa. Juuri tuo osaavuus ja pätevyys asettavat tietyt reunaehdot myytävälle palvelulle. Jotta asiakas ostaisi palvelua, onko yhtenä houkuttimena moderni

tuotantoteknologia? Laitteilla kilpaileminen voi olla kannattavaa tiettyyn rajaan asti. Kuitenkin koulutuspalveluissa osaaminen on se, mikä loppujen lopuksi tuottaa hedelmää. Entäpä onko järkevää keskittyä tuottamaan palveluita ainoastaan ruostumattoman teräksen ympärille? Vaikka toiminta- alueena olisi koko Suomi, voi palvelun myytävyyks kärsiä juuri tämän takia. Tutkimus ja tuotekehitys ruostumattoman teräksen osalta maailmalla ovat jo valtavan laajoja, joten Suomessa saman työn tekeminen voi olla jo osin vanhan kertausta.

Siksipä nykyisin JaloteräsStudio keskittyy ruostumattoman teräksen ohella myös muihin materiaaleihin. Talouden paineet tuovat toimintaan enemmän liiketoiminnallisia piirteitä, mikä on hyvä asia. Tällöin organisaation toiminta pääsee kehittymään enemmän ja samalla saadaan resursseja paremmin niin organisaation, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien käyttöön. Tärkeää olisikin pitää strategiset linjaukset mukana toiminnassa käytännön toimenpiteinä.

6. YHTEENVETO

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen prosessi. Työn aikana sai laajempaa kokoemusta esimerkiksi yrityksen perustamisesta sekä liiketoiminnasta yritysnäkökulmasta katsottuna. Aikaisemmin käytyjen opintojen lisäksi opinnäytetyö oli siis antoisa kokemus sekä hyvä päätös opinnoille. Ammatillisen kokemuksen lisäksi työ opetti myös tekijäänsä. Prosessin aikana nousivat esiin erityisesti omat resurssit sekä niiden mahdollisuudet. Kestikin jonkin aikaa, ennen kuin kaiken yhteen sovittaminen onnistui.

Opinnäytetyön aikana esiintyi työn tekemiseen vaikuttavia ongelmia, jotka johtuivat pääosin työn tekijästä. Aikataulujen sovittaminen sekä perhe-elämän yhdistäminen onnistuikin lopulta. Lisäksi alkua hidasti varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan tarvittavan tiedon hankinta. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen perustui pitkälti JaloteräsStudiassa Timo Kaupin kanssa käytyihin palaveriiniin. Tällöin pohdittiin organisaation tilannetta uudelleen ja uudelleen eri näkökulmista. Samalla muotoutui lisää JaloteräsStudion toiminnasta. Lisäksi alkua sekoitti vanhan liiketoimintasuunnitelman olemassa olo, mikä antoi osin vääriä tietoja organisaatiosta. Nyt vanhentuneet osat on poistettu ja organisaation tilanne on päivitetty. Samalla toiminnan realistisuus parani. Tiedon osalta hankaluutta tuottikin juuri vanhentuneet tiedot sekä uuden tiedon olemassa olo. Toisaalta työn pääasiallisena tarkoituksena oli juuri uuden tiedon keruu sekä vanhan suodattaminen. Tämä olikin varsin opettavainen prosessi, jossa samalla pääsi itse myös miettimään eri vaihtoehtoja sekä luomaan uusia mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä opettavaisinta olikin juuri tarvittavien tietojen hankinta sekä niiden ylös kirjaaminen. Samalla sai erittäin tärkeää kokemusta liiketoiminnan kannalta sekä teoriassa että käytännössä. Esimerkiksi suunnittelun tarpeellisuus nousi esille. Lisäksi oli opettavaista huomata, kuinka tavoitteet, visio ja strategiat näkyvät koko organisaation toiminnassa sen eri asteilla.

Suurin työn ongelma oli aikataulu, jota käytännössä ei ollut ollenkaan. Jo aluksi oli tiedossa työn pitkittyminen opinnäytetyön projektisuunnitelmaan tehdystä aikataulusta, mutta tarkoituksena ei ollut kuitenkaan näin suuri eroavaisuus. Suurin syy oli huono aikataulutus ja siinä pysyminen. Lisäksi työtä viivästytti kesäloma.

Työn tuloksetkin poikkesivat suunnitellusta, sillä tuloksia ohjasi tarpeellisuus. Lopputuloksena syntyi alustava liiketoimintasuunnitelma sekä tuottolaskelman pohja. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö tuli kuitenkin tehdyksi.

Uudelleen organisoidulle JaloteräsStudiolle olisi hyvä tehdä lisäksi vielä päivitetty versio markkinointisuunnitelmasta. Organisaation toiminnassa tapahtuvien muutosten myötä on aihetta tarkastella toiminta-alueen tarpeita ja odotuksia uudelleen. Samalla saataisiin kartoitettua organisaation tämänhetkistä asemaa alueella sekä asiakkaiden näkökohdista. Nämä tiedot olisivat tärkeä osa organisaation toiminnan kannalta.

7. LÄHDELUETTELO

- /1/ Burns, Paul, *Entrepreneurship and Small Business*, 2. painos, PALGRAVE MACMILLAN, 2007.
- /2/ Handmade projekti: Permanent training for craftsmen ES/04/B/F/PP-149262, [word- dokumentti].
- /3/ Hiukka, Eija, Koulutuskuntayhtymä Lappian hallituksen ja valtuuston päätöksiä 8.6.2010, [WWW- dokumentti], www.token.fi, luettu 10.8.2010.
- /4/ Holopainen, Tuulikki, Levonen, Anna-Liisa, *Yrityksen perustajan opas*, 11. painos, Edita Oyj, 2001.
- /5/ Isokangas, Jouko, Kinkki, Seppo, *Yrityksen perustoiminnot*, 1.-2. painos, WSOY, 2003.
- /6/ JaloteräsStudio henkilökunta, henkilöhaastattelu, ryhmäpalaveri, JaloteräsStudio, 10.6.2010.
- /7/ JaloteräsStudio keskittyy nyt yritysten tuotekehitykseen, lehti-artikkeli, Pohjolan Sanomat, 17.2.2010.
- /8/ Kauppi, Timo, Jaloterässtudion johtaja, henkilöhaastattelu, palaveri, JaloteräsStudio, 8.10.2010.
- /9/ Kauppi, Timo, Materiaalien käytettävyyden tutkimus, toimintasuunnitelma, Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, T&K, 5.11.2009.
- /10/ Kauppi, Timo, Materiaalien käytettävyyden soveltava tutkimus, [ppt- dokumentti], MKT, M-Lab, JaloteräsStudio, 2010.
- /11/ Kauppi, Timo, M-Lab/Hydro+-hanke, [ppt- dokumentti], JaloteräsStudio, 2010.
- /12/ Kinkki, Seppo, Lehtisalo, Anneli, *Yritystietous*, 1.-6. painos, WSOY, 2004.
- /13/ Lohi, Mikko, Pigg, Lauri, Pigg, Perttu, *Metalliteollisuuden osavalmistuksen tuotantoteknologiat*, Oulun yliopisto, 2006.
- /14/ Savunen, Jouni-Matti, *Tuotantostudioiden koneiden ja laitteiden kustannusparametrit*, Oulun yliopisto, 14.12.2006.
- /15/ Toppila, Rauno, JaloteräsStudion liiketoimintasuunnitelma, [word- dokumentti], JaloteräsStudio, 2007.

- /16/ Tornion kuntastrategia 2021, Valtuustokauden tavoitteet 2010- 2013, hyväksytty kaupunginvaltuustossa 9.11.2009, [pdf- dokumentti], luettu 10.8.2010.
- /17/ Westerlund, Raija, Yritystalous, Oulun ammattikorkeakoulu, [WWW-dokumentti], <http://www.oamk.fi/~raijaw/yrjat/laskentatoimi/laskenta.htm>, luettu 8.10.2010.

8. LIITELUETTELO

LIITE 1. JaloteräsStudion asiakkaat paikkakuntineen.

LIITE 2. JaloteräsStudion tuloslaskelma vuodelle 2011.

LIITE 3. JaloteräsStudion tuloslaskelma vuodelle 2011 sekä talouden tunnusluvut.

LIITE 4. Tuottolaskelman pohja.

LIITE 1. /10/

JaloteräsStudion asiakkaat:

Suuryritykset:

- Outokumpu (Tornio)
- Rautaruukki (Hämeenlinna, putkitehdas)

PK-yritykset:

- AFT Screenplates Oy
- Arctichrome Oy (Tornio)
- Betamet Oy (Oulu)
- Celermec Oy (Sievi)
- Corrotech Oy (Tornio, Haaparanta)
- Edustusliike K. Karjalainen (Kajaani)
- Euran hydrauliiikka ja metalli (Eura)
- Heiskarin teräspaja (Rovaniemi)
- Hiomajot Oy
- Hiomex Oy
- Kantojärven metalli (Arpela)
- Lappland Steel Oy (Tornio)
- Lappset Oy (Rovaniemi)
- Maaseudun kone Oy
- Marsakari Oy
- Marttiini Oy (Rovaniemi)
- Metso Paper Oy
- Obas Oy
- Outokumpu Stainless Tubular Products
- Pallaskylmä Oy
- Polar Metall (Kemi)
- Pro- Hydro Oy (Tornio)
- TL- tuotanto Oy (Keminmaa)
- Torstec Oy (Tornio)

LIITE 2.

JaloteräsStudion tuloslaskelma vuodelle 2011

KEMI-TORNIONLAAKSON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ LAPPIA**Osasto: Prototehdas****Toiminto: Yhtymäpalvelut****TULOSLASKELMA**

Tilinro	Tilin nimi	TA 2011
300	TOIMINTATUOTOT	255 000
301	Myyntituotot	105 000
302	Ammattikorkeakoulu	
303	Ammatillinen peruskoulutus	
304	Oppisopimuskoulutus	
305	Ammatillinen lisäkoulutus	0
306	Valtion rahoittama lisäkoulutus	
307	Työvoimakoulutus	
308	Muulla julkisella rahalla tuettu	
309	Työtoiminta	35 000
310	Muu maksullinen palvelutoiminta	70 000
311	Maksutuotot	
312	Tuet ja avustukset	
313	Vuokratuotot	
314	Muut toimintatuotot	
315	Sisäiset tuotot	150 000
3900	Muut sisäiset tulot	
3901	Opiskelijaruokailu sisäinen	
3902	Sisäiset vuokrat	
3903	Vyörytystulot	150 000
400	TOIMINTAKULUT	241 950
401	Henkilöstökulut	37 050
402	Palkat ja palkkiot	30 000
403	Henkilösivukulut	11 850
TA403	Henkilösivukulut talousarvioon 7,5%	7 050
404	Eläkekulut	4 800
4100	Eläkevakuutusmaksut 16% talousarvioon	4 800
4101	Eläkemenoperusteiset maksut	
4102	Varhaiseläkemaksut	
407	Palvelujen ostot	17 600
408	Asiakaspalvelujen ostot	0
409	Opetuspalvelujen ostot	
410	Koulutuskorvaukset	
411	Muiden palvelujen ostot	17 600
412	Toimisto-, pankki- ja asiantuntijapalvelut	9 000
413	Painatukset ja ilmoitukset, markkinointi	0
414	Posti- ja telepalvelut	300
415	Vakuutuspalvelut	4 000
416	Puhtaanapito- ja pesulapalvelut	0
417	Rakennusten ja alueiden rakentaminen	200

	Koneiden, kaluston ja laitteiden	
418	kunnossapitopalvelut	0
419	Majoitus- ja ravitsemispalvelut	0
420	Matkustus- ja kuljetuspalvelut	1 000
421	Sosiaali- ja terveystyöpalvelut	100
422	Koulutus-, kulttuuri- ja urheilupalvelut	0
423	Muut palvelut	3 000
424	Aineet, tarvikkeet ja tavarat	13 300
425	Ostot tilikauden aikana	13 300
426	Toimisto- ja opetustarvikkeet, kirjallisuus	100
427	Työaineet ja -tarvikkeet	5 000
428	Pienkalusto	8 000
429	Kaluston- ja kiinteistön hoito- ja ylläpitotarvikkeet	200
430	Muut tarvikkeet ja materiaalit	
431	Varastojen lisäys/vähennys	
432	Avustukset	
433	Muut toimintakulut	9 000
434	Vuokrat	3 000
435	Muut toimintakulut	6 000
436	Sisäiset kulut	165 000
7031	Sisäinen opiskelijaruokailu	
7060	Sisäiset vuokrat / pääomavuokrat	100 000
7061	Sisäiset vuokrat / käyttömenot /muut menot	65 000
7062	Sisäiset vuokrat / käyttömenot /palkat	
7070	Sisäiset muut kulut	
437	Vyörytykset	0
8000	Yhtymähallinto, vyörytys	
8001	IT-palvelut, vyörytys	
8002	Kirjasto, amk, vyörytys	
8003	e-Oppiminen, amk, vyörytys	
8004	Ao hallinto, vyörytys	
8005	Ao opintotoimisto, vyörytys	
8006	Ao markkinointi ja viestintä, vyörytys	
8007	Ao opiskelijahuolto, vyörytys	
8008	Ao kv-toiminta, vyörytys	
8009	Ao kehitystyö, vyörytys	
8010	Ao koulutusalan hallinto, vyörytys	
8011	Ao asuntola, vyörytys	
8012	Ao toimipaikkapalvelu, vyörytys	
8013	Ao ammattios näytöt (toimielin), vyörytys	
8014	Ao liikunta, vyörytys	
8015	Ao eOppiminen, vyörytys	
500	TOIMINTAKATE/JÄÄMÄ	13 050
501	Rahoitustuotot ja -kulut	0
502	Korkotuotot	
503	Muut rahoitustuotot	
504	Korkokulut	
505	Muut rahoituskulut	
600	VUOSIKATE	13 050
700	Poistot ja arvonalentumiset	159 000
701	Suunnitelman mukaiset poistot	159 000
702	Kertaluonteiset poistot	

703	Arvon alentumiset	
800	Satunnaiset tuotot ja kulut	0
801	Satunnaiset tuotot	
802	Satunnaiset kulut	
840	TILIKAUDEN TULOS	-145 950
850	Varausten ja rahastojen muutokset	0
851	Poistoeron muutos	
860	Varausten muutos	
870	Rahastojen muutos	
880	TILIKAUDEN YLI-/ALIJÄÄMÄ	-145 950

LIITE 3.

JaloteräsStudion tuloslaskelma vuodelle 2011 ja talouden tunnusluvut.

Jaloterässtudio

Tuloslaskelma vuodelle 2011

Tuotot		255 000,0 €
	Myyntituotot	105 000,0 €
	Sisäiset tuotot	150 000,0 €
Muuttuvat kustannukset		50 350,0 €
	Henkilöstökulut	37 050,0 €
	Aineet, tarvikkeet, tavarat	13 300,0 €
Katetuotto		204 650,0 €
Kiinteät kustannukset		350 600,0 €
	Palvelujen ostot	17 600,0 €
	Muut toimintakulut	9 000,0 €
	Sisäiset kulut	165 000,0 €
	Poistot	159 000,0 €
Voitto/Tappio		-145 950,0 €

Jotta vuoden 2011 tappio saataisiin nollattua, tulisi toiminnasta saada tuottoa nykyisen 255 000 € sijasta 546 900 €.

Katetuotto	204 650,0 €
------------	-------------

Katetuottoprosentti KTP	80,25 %
-------------------------	---------

Myynnin kriittinen piste KRP	436 858,1 €
------------------------------	-------------

LIITE 4.

Tuottolaskelman pohja. Taulukossa esiintyvät luvut ovat malliarvoja, eivätkä perustu todellisuuteen.

Tavoite kate	145 950,0 €
--------------	-------------

Tarvittava myynti	486 500,0 €
-------------------	-------------

Kone 1			Määrä (h)	Hinta/h	Yhteensä €
Työ 1					
		Suunnittelu	60	60,0 €	3 600,0 €
		Henkilötyö	100	60,0 €	6 000,0 €
		Konetyö	100	258,0 €	25 800,0 €
	Yhteensä		260	378,0 €	35 400,0 €
Kone 1 työt yhteensä	35 400,0 €				

Kone 2			Määrä (h)	Hinta/h	Yhteensä €
Työ 1					
		Suunnittelu	85	60,0 €	5 100,0 €
		Henkilötyö	180	60,0 €	10 800,0 €
		Konetyö	180	258,0 €	46 440,0 €
	Yhteensä		445	378,0 €	62 340,0 €
Kone 2 työt yhteensä	62 340,0 €				

Kone 3			Määrä (h)	Hinta/h	Yhteensä €
Työ 1					
		Suunnittelu	40	60,0 €	2 400,0 €
		Henkilötyö	155	60,0 €	9 300,0 €
		Konetyö	155	258,0 €	39 990,0 €
	Yhteensä		350	378,0 €	51 690,0 €
Työ 2					
		Suunnittelu	75	60,0 €	4 500,0 €
		Henkilötyö	198	60,0 €	11 880,0 €
		Konetyö	198	258,0 €	51 084,0 €
	Yhteensä		471	378,0 €	67 464,0 €
Kone 3 työt yhteensä	119 154,0 €				

	Kone 1	Kone 2	Kone 3
Saatu myynti	35 400,0 €	62 340,0 €	119 154,0 €
Yhteensä		97 740,0 €	216 894,0 €

	Kone 1	Kone 2	Kone 3
Myynnistä saatu kate	10 620,0 €	18 702,0 €	35 746,2 €

Yhteensä		29 322,0 €	65 068,2 €
Kate alijäämä	135 330,0 €	116 628,0 €	80 881,8 €

	Kone 1	Kone 2	Kone 3
%-osuus tarvittavasta myynistä	7,3 %	12,8 %	24,5 %
Yhteensä		20,1 %	44,6 %