

Muistiinpanoja oppikirjan (Lehtonen J-M (toim.): Tuotantotalous, WSOY) perusteella.  
Vastuu on lukijalla. Mieli pahaa ei korvata.

## 1. Yrityksen talous

- julkisesti ilmoitettava talous käsittää tuloslaskelman, taseen ja näistä laskettavat tunnusluvut
- yrityksen päätehtävä on luoda omistajilleen varallisuutta
- reaaliprosesseissa tuotannontekijöitä muutetaan tavaroiksi ja palveluiksi eli tuotteiksi
- lisäksi yritys toimii rahoitusmarkkinoilla, jolloin se saa pääomaa
- rahamarkkina ja pääomamarkkinat ovat erikseen. rahamarkkina alle vuoden korkomarkkinat. osake- ja pitkä korkomarkkina muodostavat pääomamarkkinat
- rahavirtoja kutsutaan myös kassavirroiksi
- yrityksen luomisessa on aina riski, toisin kuin yleensä rahan tallentamisessa esimerkiksi määräaikaistalletuksena
- yritys jakaa osinkoja, mikäli voi ja haluaa, se on jakokelpoinen voitto. osinko-osa voi tinki mennä myös toiminnan ylläpitoon ja investointeihin
  
- liikekirjanpito pitää huolta yrityksen järjestelmällisestä, yhdenmukaisesta tavasta rekisteröidä yrityksen talouden tapahtuma
- kahdenkertaisessa kirjanpidossa vasemmalla tiliristikossa on debet ja oikealla puolella kredit. debet-puolella rahat lisääntyvät ja kredit-puolella vähentyvät. tilien päätösten tulee mennä tasan.
- kahdenkertaisuus perustuu siihen, että liiketapahtumat liitetään vähintään kahteen tiliin ja toiminnan seuraaminen, käyttökohde ja lähde ovat selkeämpiä myöhemmin seurattaessa, viralliset raportit on helppo laatia
- kunkin tilin päätös merkitään sille puolelle, jolla on vähemmän tilitapahtumia. täten tilinpäätökseen tulee taas oikein kredit- ja debet -puolet (ristiin).
- tulostili ja tasetili tehdään tilikauden lopussa. tulostilille lasketaan kaikki tilit jotka avataan seuraavalle kaudelle nollassa, tasetilille kaikki (myös tuloslaskelman lopputulos). tasetiin tulee mennä tasan
- avaava tase on käänteinen tasetili edelliseltä vuodelta tilinavauksessa, osa tileistä avataan nolliilla
  
- menot jaksotetaan kahdella tavalla: tasapoisto tai menojäännöspoisto
- tasapoistossa poiston osuus kirjataan tulostilille ja jäljelle jäävä poistamaton hankintameno eli menojäännös tasetilille
- varastojen kirjaamisessa ostot ja varaston muutos kirjataan tulostilille mutta varaston arvo tasetilille
- varaston arvoa kontrolloidaan/seurataan inventaarilla
  
- tulostalaskelmassa esitetään debet-merkinnät \_negatiivisella\_ ja kredit-merkistä \_positiivisena\_ (koska kukin tili päätetään vastakkaiselle puolelle)
- liikevaihto: toiminnan myyntituottoja, joista on vähennetty myönnettyt alennukset sekä alv.
- muut tuotot ja muut kulut kaikkea tavanomaisesta liiketoiminnasta syntyviä kassavirtoja, joilla ei ole omaa riviä
- satunnaiset erät ovat tavanomaisesta toiminnasta poikkeavia kertaluontoisia tapahtumia
  
- taseessa vastaava on debet-puoli ja vastattavaa oikea puoli eli kredit
- vastaavia: varat
- vastattavaa: velat ja pääoma
  
- tunnuslukuja, kannattavuus
- liikevoittoprosentti = liikevoitto/liikevaihto
- ROCE eli sijoitetun pääoman tuotto prosentti
- ROE eli oman pääoman tuotto prosentti
- tunnuslukuja, maksuvalmius
- quick ratio eli nopea maksuvalmius
- current ratio eli maksuvalmius vaihto-omaisuus huomioiden
- tunnuslukuja, vakavaraisuus
- omavaraisuusaste = oma pääoma/taseen loppusumma
- velkaantumisaste = vieras pääoma/oma pääoma
  
- monia kirjanpidon tunnuslukuja ja kirjanpitoa itseään veloitetaan yritysten julkaisevan säännöllisin väliajoin lakisääteisesti, jotta sijoittajat saavat tietoa yrityksen toiminnasta ja riskeistä. yritykset ovat myös vertailukelpoisia.

## 2. Toiminnan mittaaminen

- tuotteiden kustannuslaskenta helpottuu, jos kukin projekti/tavara on helppo jakaa osatekijöihin ja seurata yhtenä kokonaisuutena, "yksi laskutusrivi liittyy yhteen tuotenimikkeeseen"
- raaka-ainekustannukset
- henkilöstöressurssien käyttöä voidaan arvioida ajankäytön seurannalla
- koneen käyttöä voidaan seurata konetuntihinnalla, joka tosin ei ole yhtä helppo, koska koneen käyttöikä ei tiedetä

tarkasti

- valmistuksen lisäksi kuluja tulee markkinoinnista ja tuotekehityksestä
- välittömät kustannukset kohdistuvat suoraan valmistuvaan tuotteeseen
- välillisiä kustannuksia syntyy esimerkiksi jalostukseen ja viimeistelyyn kohdistettaviin töihin, jotka vasta sitten kohdistetaan tuotteeseen (eräänlainen alihankinta tai alityö, joka ei suoraan välttämättä näy tuotteessa)

- hyvä kustannuslaskentajärjestelmä tunnistaa yksikkö-, erä-, tuote-, asiakas-, ja yritystason toimintoja (esim. erän vaihtokustannukset, asiakkaan vaatimukset)
- kustannusten kontrollointia tilanteen mukaan: ylimääräisen koneen ostaminen, työntekijän palkkaaminen, työntekijän palkkaaminen tarvittaessa, ylityöpalkkaaminen, tehtävien ulkoistaminen jne.
- yksinkertaisessa mallissa mitataan kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia: voitto on näiden päälle tuotteiden myynnistä syntyvä kassavirta ja katetuotto on kiinteiden kustannusten ja voiton yhteenlaskettu määrä. liikevaihto on aina kaikki liikkunut raha yhteensä

- investointilaskelmassa otetaan huomioon rahan arvo diskonttaamalla eli rahan nykyarvon laskennalla
- jos nettotuloja oletetaan olevan kunakin vuonna tietty määrä, ne tulee kertoa diskonttauskerroimella  $D=1/(1+r)^i$ , jolloin saadaan tuotteen nykyarvo rahassa
- jos koneen nykyarvojen summa koko käyttöajalta, eli netto nykyarvo (NPV), on positiivinen, on laitteeseen investointi kannattavaa
- suhteellinen nykyarvo PI on toinen sijoituksen kannattavuutta mittaava tunnusluku, joka tekee sijoituksesta kannattavan mikäli suhdeluku on  $>1$ , sillä on helpompi verrata erisuuruksia aidosti vaihtoehtoisia investointikohteita
- sisäinen korkokanta IRR on se korkokerroin, jolla investoinnin nykyarvoksi tulee nolla. mikäli sisäinen korko on vähintään yhtä suuri kuin asetettu pääoman tuottovaatimus, on sijoitus kannattava. tällöin sijoitus on arvokkaampi kuin tuottovaatimusta vastaava summa
- takaisinmaksuaika arvioi vain arvioiden perusteella missä vaiheessa sijoitus on maksanut itsensä takaisin. bolzmannin periaatteen ja suoranpiirron avulla on mahdollisuus arvioida tarkempikin kohta. tätä ei diskontata.
- uponneet kustannukset syntyvät hankintaa edeltävästä tiedonkeruusta ja suunnittelusta tulipa hankinta tehtyä eli ei

- erilaiset mittarit ohjaavat toimintaa: suunnittelu, toteutus, tarkkailu, korjaava toiminta (takaisinkytkentäketju)
- tuotantoprosessi ei muuttuu vähän palautteen myötä ja paljon kyseenalaistamalla (ts. suuri mullistava palaute) ja uuden mallin käyttöönotolla
- mittarit kuvaavat syy-seuraussuhteita
- tasapainotettu mittaristo (balanced scoreboard) painottaa neljää näkökulmaa: talouden (ROCE), asiakkaan (asiakasuskollisuus, toimitusvarmuus), prosessin (laaduntarkkailu, tuotantoaika) ja oppimisen (henkilöstö). suluissa esimerkkejä tarkasteltavista asioista.
- talouden mittareita ovat kaikki esitetyt tunnusluvut kappaleessa yksi
- mittareita suunniteltaessa on huomattava, että toimitusketjun väliin ei jää alueita, joita mittari ei havaitse. tällöin tavara saattaa maksaa ylimääräistä tai maata tyhjän panttina jossain.
- hyvä mittaristo myös ottaa huomioon niin menneisyyden, nykyhetken kuin tulevaisuudenkin

### 3. Tuotanto

- tuotannossa pyritään seuraaviin asioihin: alhaiset valmistuskustannukset, laatu ja virheettömyys, nopea toimituskyky, joustavuus vastata kysyntään
- tuotantostrategisia valintoja ovat: tuotantoprosessin valinta, oman valmistuksen ja osahankinnan välinen jako, joustavuutta ohjaava tuotantokapasiteetin muuttaminen
- tuotantoprosesseja, joissa tuotannon volyyymi kasvaa listan mukaisesti: projektiluontoinen/yksittäistuotanto, erätuotanto, valmistuslinja (ei saa olla herkkä yhden osakomponentin vikaantumiselle), jatkuvatoiminen prosessi (lähinnä raaka-ainejalostus 24/7, esim. öljy)
- tuotantokapasiteetin päätöksiä painotetaan eri lailla riippuen valmistettavasta tuotteesta: kapasiteetin lisäksi (kausivaihtelut, vapaan työvoiman saatavuus), sijoittaminen (esim. paperiteollisuuden on hyvä olla energian ja metsän lähellä), lisäyksen ajoitus (varastossa makaava aika minimiin)
- sisäisessä tuotannon organisoitumisessa on kaksi: funktionaalissa tuotannossa laitteet saadaan nopeasti valjastettua mihin tahansa käyttöön ja monia tuotteita voidaan tehdä missä tahansa tuotantoprosessissa, solutuotanto on kankeampi rakenne jossa peräkkäisillä tuotantovaiheilla luodaan mahdollisimman nopea ja suoraviivainen valmistus (herkempi myös tuotannon lamautumiselle jos yksi työvaihe tökkii)
- tuotannon edellytyksiä: materiaali (raaka-aine, esijalostettu, osa, alihankinta), resurssit (ei-väheneviä tuotannon aikana, koneet ja työntekijät, energia), prosessit (tuotantovaiheiden ketjut ja niiden suunnittelu, ohjeistukset)
- asiakastilausten kohdentamispiste on se kohta koko valmistusprosessissa, missä tilaus ohjaa tuotantoa eli viimeinen kohta missä pidetään asiakkaalle kohdentamatonta vapaata varastoa, määrää toimitusajan sillä mitä kauempana OPP on sitä kauemmin menee loppuun asti jalostuksessa, ääripää ovat tilausohjautuvasta varasto-ohjautuvaan
- tuotannon taktinen kapasiteettisuunnittelu riippuu esimerkiksi kausista tai vaikkapa vain viikonpäivistä (päivittäistavarakauppa), kontrolloidaan tuotannolla ja voidaan puskuroida varastolla, tuotanto voi olla tasoitettu tuotanto, joustava tuotanto tai jotain tältä väliltä
- tuotannosuunnittelulle ja toteutukselle on olemassa erilaisia malleja, yleisimmin Scheerin näkemys
- tuoterakenne kuvaa hierarkkisesti tuotteen valmistamiseksi tarvittavat osat ja niiden tarvittavat lukumäärät
- materiaalisuunnittelulle on kolme pääsuuntaa: MRP (material requirements planning) missä suunnitellaan lopputuotteiden valmistustarpeet ja suunnitellaan siten osien valmistus- ja hankintatarpeet (otetaan huomioon varastotarpeet), MRP II (manufacturing resource planning) missä materiaaliarpeiden lisäksi korostetaan

valmistuksen resurssisuunnittelua jotta varasto- ja jonottamisajat olisivat minimaaliset, JOT-tuotannossa varastosaldoa pidetään vakiona osille joita tarvitaan lopputuotteen valmistamiseen ja joista valmistetaan tuote-eriä tilausten mukaisesti "imuohjaustyypisesti", varastot täydennetään kun niiden saldo tippuu alle tietyn rajan, tilaukset on mahdollista käsitellä nopeasti nopean kokoamisen myötä eikä kokonaisuutena ole tarkoitus laskea koko tuotantoprosessin aikaa ja resursseja

-kapasiteetisuunnittelulla pyritään tasapainottamaan eri työvaiheiden käyttöastetta, jotta tuotantoteho olisi paras mahdollinen, tämä voi tapahtua niin työvaiheiden ajoittamalla kuin työvoiman kohdentamisellakin

#### 4. Hankinnat

-hankinnoilla yritys hankkii ulkoisilta toimijoilta resurssit joita sen ei kannata itse valmistaa, yrityksen tulee keskittyä omaan ydinosansaamiseen

-hankitoja voivat olla kaikenlaiset osa- ja materiaalihankinnat, investointihankinnat (koneet ja tietojärjestelmät) ja palveluhankinnat (logistiikkapalvelut, kirjanpito)

-osahankintojen vaatimuksia: laatu, toimistunopeus (kokonaisläpäisyajan minimointi, tarpeesta tilaukseen ja tuotannosta tuotteen käyttöönottoon/myyntiin), toimitusvarmuus, joustavuus markkinatilanteen muutoksiin (alihankkijan kapasiteetti)

-hankintojen tehtävä on tietenkin pienet kokonaiskustannukset, kustannuksia tulee niin välillisiä kuin välittömiäkin (ostot, kuljetus, varastointi, tarkistus, palautukset ja hävikki, pakkaukset, laskutusjärjestelyt)

-yleinen ongelma on, että tuotteet valitaan ostohinnan perusteella vaikka em. kohdista yksikköhinnaltaan kalliimpi tuote voisi olla kokonaiskustannuksiltaan halvempi

-hankintatoiminnan organisoinnissa on kolme perusvaihtoehtoa: keskitetyssä ostossa osto-osasto vastaa koko yrityksen hankintatoiminnasta (selkeä vastuujako, hyvä neuvotteluyhteys, usein eri osastojen kautta tulleet tilaukset kokevat viivettä, ostohintakeskeisyyteen ajautuminen, palaute alihankkijoille vajavaista), hajautetussa ostossa tuotantoyksiköt vastaavat itsenäisesti omista hankinnoistaan (osastot tietävät paremmin tarpeensa, ostohinnat kohoavat), jaetussa ostossa strateginen osto (hankintalähteiden arviointi ja kartoitus, hankintasopimusten tekeminen, toimittajien valinta) ja operatiivinen osto (varsinainen ostotoiminta ja tilausten tekeminen) on erotettu toisistaan

-jos tuotteen valmistus ulkoistetaan kokonaan, on kyse sopimusvalmistamisesta

-joskus ulkoistamista kannattaa harkita kapasiteettialihankintana, jos kysyntä ylittää oman valmistuskyvyn

-yrityksen toimintojen ulkoistaminen on tasapainoilua oman ydinosamisen ja kannattavuuden välillä

-toimittajien arviointiin ja auditointiin vaikuttavat toimitusvarmuus, toimitusvarmuuden jakauma, toimitusten oikeellisuus, määrätarkkuus, reklamaatiot

-hankintojen logistinen hallinta on molempien osapuolien välistä toimintaa, missä molemmilla on omat vastuunsa. kiinteän jakson yleisesti keskustelua ja vaatimuksia sekä toimituspäivää vastaan ostaja lupautuu ostamaan tuotteet, muuttuvassa ajanjaksossa ostajalla on sananvaltaa sopimuksen puitteissa muuttaa tilausta muttei peruuttaa sitä kokonaan. sopimus ei voi kestää liian pitkään vaan ennusteena pidettävä jakso ei sido kumpaakaan yritystä.

#### 5. Toimitusketjun hallinta

-toimitusketju koostuu kaikista yrityksistä jotka osallistuvat tuotteiden valmistukseen ja toimitukseen tai joiden puuttuminen/vikaantuminen haittaa tuotteen läpikäymää prosessia

-palveluyritykset eivät välttämättä omista tuotetta, mutta niillä on rooli esimerkiksi logistiikassa tai sähköisissä tietojärjestelmien ylläpidossa

-toimitusketjussa tärkeimpiä prosesseja ovat suunnittelu ja tilaus-toimitusprosessi

-suunnitteluprosessi ennakoi ja varautuu tulevaan toimintaan kysynnän ja tarjonnan mukaan (varastot, tuotanto), se myös voim poistaa kannattamattomat tuotteet tarjonnasta

-tilaus-toimintaprosessi kattaa kaikki vaiheet asiakkaan tilauksesta toimituksen vastaanottoon, keskeisiä ominaisuuksia vasteajat, valmiudet, varmuudet ja kokonaisläpäisy aika

-nykyisin automaattitäydennykset ovat tärkeä osa tilauksia: siinä toimittajalla on näkyvyys asiakkaan

varastosaldoihin jolloin vajeita voidaan tasata automaattisesti ja vastata kysyntään

-toimitusketjun virtoja: tietovirrat (tuotteiden määrän, tilauslistojen, ennustemäärien, hintojen jne. liikkuvuus), materiaalivirrat (mahdollisimman pienellä varastopuskuroinnilla toteutettu tavaroiden siirtyminen tuotantoketjussa)

-jakelukanava jakautuu kaupallisiin (ottavat omistusriskin) ja toiminnallisiin (esim. myyntiagentit ja sopimusten etsijät) väliportaisiin

-fyysinen jakelu kuvaa tuotteen konkreettisesti kuvaavaa reittiä eli logistiikkaa, mutta eivät ole osa tuotteet jakelukanavaa

-väliportaiden käyttäminen jakelukanavassa (esim. tukkuliike) voi olla hyvä, jos asiakas haluaa usean valmistajan tuotteita samassa ostotapahtumassa, myynti ja kuljetus on kustannustehokkaampaa

-tuotantolaitosten ja varastojen sijainnin suunnittelussa on otettava huomioon kulkuyhteydet, mahdollisen suurimmat yhteistyökumppanit, alueen ihmismäärä ja kohdeostajat, palvelun nopeus, varastojen määrä jne.

-varastojen ohjauksella suunnitellaan varaston kokoa ja varmuusvaraston määrää

-taloudellinen eräko EOQ kuvaa kokonaiskustannusten minimiä (varastointikustannukset, tilauskustannukset), mutta perustuu vakiokysyntään eikä ota huomioon mitään riskitekijöitä tai heittelemistä

#### 6. Toiminnanohjauksen tietojärjestelmät

-nykyään lähes välttämättömiä järjestelmiä yrityksen eri toimintojen kuvaamiseen, yleisimmin käytettyjä SAP ja Oracle  
-tehokkaassa järjestelmässä yhdistyvät kysyntä- ja rahavirrat sekä tuotanto- ja toimitusketjut. Näihin kuuluvat palkanlaskenta, myyntisaamiset, tilikirjanpito, myynti, materiaalikirjanpito, hankinta ja tuotannonohjaus  
-tietojärjestelmässä on useita rekistereitä, joissa on useita eri tietotyyppisiä tarpeen mukaan: asiakasrekisteri, toimittajarekisteri (esim. miten toimittajan lähettämä erä tarkastetaan), tuoterekisteri, resurssirekisteri (yrityksen laitteistot), henkilöstörekisteri  
-tietojärjestelmien käyttöönotossa on aina konsultointityötä ja käyttöönotokoulutusta itse laitteistojen asentamisen ja ylläpidon lisäksi

## 7. Laatu

-laatu tarkoittaa ensisijaisesti tuotteen virheettömyyttä (tekninen laatu) ja vastaavuutta suunnittelijan malliin (suunnittelun laatu). yhteensä nämä ovat tuotteen kehittymistä käyttötarkoitukseensa sopivaksi (asiakaslaatu tai interaktiivinen laatu).  
-artefakti on ihmisen tarkoitushakuisen ja suunnitelmallisen toiminnan tulosta  
-laatu kytkeytyy tiiviisti tuotetta valmistavaan tuotantoprosessiin  
-sarjatuoannossa laatua mitataan vaihteluilla lopputuotteessa (mittatarkkuus, koostumus)  
-palvelualoilla vaihtelulla voi olla myös suotuisia vaikutuksia, jos esimerkiksi polttoainekustannuksia säästetään hyvien olosuhteiden myötä  
-tuotantoprosessien vaihtelua aiheuttavat syyt jaetaan erityisyyhin (poikkeustapahtumat, huono erä, työntekijän tohelointi) ja yleisiin syihin (kuuluvat prosessin tilastolliseen vaihteluun)  
-yleisiin syihin vaikuttaminen tekee tuotantoprosessista vakaamman ja paremman. määriteltävien toleranssirajojen sisällä pysyminen on laadun mittari  
-asiakaslaatua voidaan parantaa laadunvalvonnalla ja tarkastamisella sekä tekemällä tuotanto-olosuhteista mahdollisimman hyvät (esim. puutavata ei saa kastua)  
-asiakkaan ja myyjän välillä ei saisi olla informaation epäsymmetriaa vaikka näin usein onkin  
-laatujärjestelmät ovat nykyisin standardoituja, kuten ISO 9000 -laatujärjestelmästandardi. ne eivät käskä tehdä asioita tietyllä tavalla, mutta luetteloit asioita joiden tulee olla järjestyksessä, sovittuina ja dokumentoituina  
-ongelmanratkaisuun on kehitetty esimerkiksi PDCA-ympyrä (plan, do, check, action)  
-laatuun kannustetaan laatupalkinnoilla

## 8. Markkinointi ja asiakassuhteet

-markkinointimix on yrityksen käyttämien markkinoinnin mahdollistavien parametrien yhdistelmä, yleensä tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä  
-tuote kattaa niin itse fyysisen tuotteen, takuun, asennuksen, huollon ja käyttökouluksen  
-tuotteeseen voi myös liittyä brandi, joka sisältää nimen ja designin ja tekee tuotteesta siten tunnistettavan ja hyvämaineisen  
-tuotteiden elinkaarissa on neljä vaihetta: tappiollinen esittely, kasvavan myynnin vaihe, kypsyyvaihe joka pakottaa hintojen laskuun ja taantumavaihe jolloin myynti kääntyy laskuun esimerkiksi kilpailevan tai paremman tuotteen lanseerauksen vuoksi  
-hinnasta yritys saa voittonsa, joten se tulee yleensä tehdä (reilusti) voitollisesti. joskus kova kilpalutilanne voi pakottaa tappiollisen myynnin, jolloin voitto tehdään esimerkiksi markkina-aseman vahvistamisella, brandin vahvistamisella tai oheistuotteiden myynnillä  
-jakelukanavilla on asiakkaalle suuri merkitys esimerkiksi tavarantoimituksen oikeellisuudella ja nopeudella  
-markkinointiviestinnällä tarkoitetaan kohdennettua mainontaa tuotteesta ja brandin esilletuomista. markkinointiviestintä voi olla myös henkilökohtaista myyntiä tai myynninedistämistä jollain houkuttimella (maistiaiset ja kilpailut), sponsorointi on yksilön tai tilaisuuden imagon käyttöä markkinointiin, suhdetoiminta (PR) pyrkii muokkaamaan yritysten suhtautumista toisiinsa positiivisesti  
-segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden pilkkomista pienempiin ja tasalaatuisempiin kohderyhmiin, joille kullekin eri asiasta ovat tuotteessa tärkeitä tai joihin kannattaa mainonta kohdentaa eri lailla. massamarkkinoilla palvelullaan kaikkia segmenttejä, differentioidussa markkinoinnissa vain osaa segmenteistä

-perinteisesti markkinointi on mielletty yhden kerran tapahtumaksi kahden yrityksen välillä, mutta todellisuudessa teollisuuden yhteistyöt ovat kymmeniä vuosia pitkiä, jolloin markkinoinnin luonne myös muuttuu. esimerkiksi tavoitteista tehdään huomattavasti kauaskantoisempia ja kommunikointia pidetään enemmän.  
-asiakassuhdetta ei saa huonontaa väliaikainen tilanne, jolloin yritysten välillä ei ole kaupankäyntiä  
-asiakassuhteessa vaihtuvat niin raha, teknologia, informaatio kuin myös asenteet, arvot, normit ja tavoitteet  
-asiakassuhteissa voi olla erilaisia rooleja: kilpailutyypinen, yhteistyömuotoinen, dominanssityypinen  
-asiakassuhteissa on yleensä näkyvillä neljä vaihetta: esivaihe (molemmilla potentiaalinen arviointi), varhainen vaihe (neuvotteluyhteyden aloittaminen), kehitysvaihe (riippuvuuden kasvaminen ja luottamuksen kasvu), stabiili vaihe (molemmilla kokemusta toisista, palveluiden tarjoaminen helposti ja molemminpuolinen ymmärrys) ja päätyminen (tyyttymättömyyden ilmaiseminen ensin yksikön/yksiköiden sisällä ja lopulta julkisesti)

## 9. Palvelut

- kaikkien kehittyneiden maiden työllisyysjakauma on painottunut palvelualoihin
- palvelualoilla teknisen osaamisen hajontaa on paljon, sillä palveluita tarvitaan huippututkimuksesta siivoukseen
- huono palvelu on vaikeampi havaita kuluttamatta sitä kuin huono tuote
- julkisen sektorin on hyvinvointivaltiossa perinteisesti pitänyt ylläpitää monia opetus-, hoiva-, kulttuuri- ja infrastruktuuripalveluita
- palvelu on aineetonta eikä sitä voi varastoida, tämä aiheuttaa myöskin työaikojen eroamisen normaaleista virastoajoista
- palvelut ovat paikkasidonnaisia ja tiettyjä erikoispalveluita ei tarjota pienimmille väestökeskittymille, lisäksi ne ovat työvoimariippuvaisia
- väestörakenne on hyvä ottaa huomioon palveluita tarjottaessa: kieli, kulttuuri, tavat
- digitaaliset palvelut ovat moninaistuneet: nykyisin ei esimerkiksi tarvitse enää olla paikalla jos omistaa videoyhteyden ja kaikki muukin data liikkuu nopeasti paikasta toiseen
- franchising- eli ketjutusperiaate mahdollistaa paikallisuus- ja volyymietuja verrattuna oman vastaavan yrityksen luomiseen
- palveluita voi luokitella myös miten paljon palvelukontakti kestää, miten paljon asiakas osallistuu siihen (interaktiivisuus), miten paljon asiakas voi vaikuttaa palveluun jne.
- palveluita voi olla ammattimaisuuden ja kaupallisuuden näkökohdista usealla tasolla, jolloin neljä ääripäätä muodostavat kansalaisyhteiskunna, harmaan talouden, viranomaistoiminnan ja markkinatalouden
- sähköisissä palveluissa on viime aikoina noussut vahvasti immateriaaoikeuksien merkitys

## 10. Yrityssuunnittelu

- yrityssuunnittelu koostuu useista asioista, joita yleensä pyritään ohjaamaan lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä
- operatiivinen suunnittelu pyrkii siihen, että jokapäiväinen toiminta olisi mahdollisimman häiriötöntä (hankinnat, tuotanto, toimitus, työntekijät, tietojärjestelmät), operatiivista suunnittelua ohjataan yrityksen budjetilla, mihin tavoitteet ja painotukset konkretisoidaan lukujen muotoon
- budjetteja on useita ja ne linkittyvät peräjälkeen seuraavasti: markkinatilanne ja asiakkaiden tarpeet (ohjaa budjettia arvioilla), myyntibudjetti (kokonaismyynti ja markkina-alueittainen jako), valmistebudjetti (varastotasot ja valmiiden tuotteiden määrä kunakin ajankohtana), valmistuskustannusbudjetti (erilaiset hankinnat raaka-aineista alihankintoihin), investointi- ja kehitysbudjetti (laitteistoinvestoinnit), rahoitusbudjetti (suunnitellaan rahan lähteet ja niiden ajoitus vastaamaan rahankäyttöä), tulos- ja tasebudjetit (oletettavissa olevat tulevan tilikauden loppusummat)
- koska budjetti on ennuste, ennusteen paikkaansapitävyys riippuu valtavasti toimialasta ja epävarmuustekijöistä. siksi kannattaakin olla realistinen budjettia laatiessa.
- liukuvalla budjetilla tarkoitetaan toiminta-asteen mukaista budjetointia
- rullaavalla budjetilla tarkoitetaan jatkuvaa budjetointia (esimerkiksi joka kuukausi vuodeksi eteenpäin)
- strategisella suunnittelulla tarkoitetaan pidemmän aikavälin (2-20 vuotta) kokonaisvaltaista suunnittelua oletettavissa olevan markkinatilanteen myötä
- strategia aloitetaan analyysillä, edetään suunnitteluun ja ylöskirjaamiseen ja toteutetaan johtajuudella
- strategiaa voi hahmotella esimerkiksi SWOT-analyysillä (strengths, weaknesses, opportunities and threats)
- paljon muuta turhaan strategiahöpsötystä

## 11. Projektinhallinta

- projektissa on laajuustavoite (edellytykset jotka projektin tulee odotetaan täyttävän), aikavoite (aikaväli jossa tavoite toteutetaan) ja kustannustavoite (budjetin toteutuminen)
- projektinhallinta kattaa kaikki projektin osavaiheet
- projekteissa on useita sidosryhmiä
- projekti jakautuu karkeasti osiin aloitus ja määrittely (ongelma, suunnitelmat), suunnittelu (tehtävämäärittelyt, kestoarvio, tiimi), toteutus (tehtävien dokumentointi ja toteutus, organisointi), ohjaus (seuranta ja oppiminen), päättäminen (käyttöönotto, dokumenttien viimeistely, esittely)
- työn hallintaan liittyy esimerkiksi projektin kehityspohdinnan jäädyttäminen ja siten tavoitteiden selkeyttäminen, työn ositus ja aikataulukus
- projekteilla on kriittisiä tehtäviä, joiden viivästyminen johtaa koko projektin venymiseen
- ja muuta pilipalipölötystä

## 12. Tuotekehitys

- markkinoilla olevan tai kokonaan uuden tuotteen kehittämistä
- keskeinen kilpailuetua luova prosessi
- merkittävä tuotantokustannuksien alentaja
- ja semmosta sepitystä

### 13. Organisaatiot ja johtaminen

- organisaatorakenteet ovat muuttuneet entistä verkostoituneemmiksi
  - yhteistyötä muiden yritysten kanssa on ajasta ja paikasta riippumatta
  - kulttuurien ymmärtäminen on osa organisaatioiden keskinäistä kanssakäymistä ja kommunikaatiovälineet ovat teknillistyneet
  - esimiesasema on täynnä arvovalintoja ja ristiriitoja, joten oma arvomaailma tulee punnita yrityksen arvoihin
  - esimiesasemassa perusteleminen on tärkeä ominaisuus päätöksissä
- ja huhheijaa