

TULOSROHMUT

Yrityksen kannattavuuden suojaaminen

Alma Talent
Helsinki 2017

Tilaa TULOSROHMUT Yrityksen kannattavuuden suojaaminen
Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Copyright © 2017 Alma Talent Oy ja tekijä

Kansi: Outi Pallari

Taitto: Sirpa Puntti

ISBN 978-952-14-3390-0

ISBN 978-952-14-3391-7 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3392-4 (verkkokirja)

Paino: BALTO print 2017 Liettua

Anna palautetta kirjasta: protoimitus@almamedia.fi

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	9
1 MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT YRITYSTOIMINNAN ONNISTUMISEEN?	13
1.1 Strategia	13
1.2 Syy-seuraussuhteet	14
1.3 Työntekijä taloudellisena toimijana	16
1.4 Esimiestoiminta	17
1.5 Tekemisproessin kuvaus ja sen hinnoittelu	23
1.6 Tulosrohmujen aiheuttajia	25
1.7 Ajankäyttö	28
2 TALOUDELLINEN AJATTELU JA SEN APUVÄLINEET	31
2.1 Tulosajattelu	31
2.2 Tulostekijät	34
2.3 Tulostekijöiden eurolliset vaikutukset	35
2.4 Tulosrohmut käytännön tekemisprosessissa	41
3 STRATEGIATASON VIRHEET	43
3.1 Tarpeettoman laajat asiakaskohderyhmät	43
3.2 Virheellinen oletus tuotevalikoimasta	45
3.3 Virheellinen oletus markkinapotentiaalista	49
3.4 Virheellinen ennakointi liikevaihdon suhteen	51
3.5 Toimintorakenteeseen soveltumaton strategian muutos	53

3.6	Väärät aukioloajat	55
3.7	Liian suuri tai liian pieni tulosityksikkö	57
3.8	Huono asiakastuntemus	59
3.9	Taloudellisen vastuun puuttuminen	61
3.10	Strategisen päätöksen peruuttaminen	63
4	ALENNUKSIIN LIITTYVIÄ TULOSROHMUJA	65
4.1	Toimimaton alennuspolitiikka	66
4.2	Sopimusvirhe	68
4.3	Vahingossa syntyvä alennus	70
4.4	Lisuke ja hyvitys	72
4.5	Maksuajan antaminen	74
4.6	Myyntitietojen ajantasattomuus	75
4.7	Ylilaadun tekeminen	79
5	TYÖAIKAAN LIITTYVIÄ TULOSROHMUJA	81
5.1	Liian vähän sosiaalituloja	82
5.2	Päällekkäisyys vuoronvaihdon yhteydessä	83
5.3	Odottelu työvuoron alussa	84
5.4	Työn keskeytyminen	85
5.5	Tehottomat neuvottelut	87
5.6	Kasvaneet sairauspoissaolot	90
5.7	Taukojen venyminen	92
5.8	Tietojärjestelmien aiheuttamat ongelmat	94
5.9	Ammattilypeys	96
5.10	Omalle työajalle ei lasketa hintaa	99
6	HENKILÖSTÖÖN LIITTYVIÄ TULOSROHMUJA	101
6.1	Henkilöstön vaihtuvuus	101
6.2	Hankala tyyppi tiimissä	103
6.3	Virheellinen esimiesvalinta	105
6.4	Virheellinen rekrytointi	107
6.5	Työntekijöiden asennevirhe	109

6.6	Tiedonkulun ongelmat.	112
6.7	Virheellinen käsitys hinnasta.	112
7	VALMISTUKSEEN LIITTYVIÄ TULOSROHMUJA	117
7.1	Hävikki.	117
7.2	Raaka-aineen tai tarvikkeen tuhlaus	119
7.3	Oikean tarvikkeen valinta	122
7.4	Säästäminen väärässä kohdassa	124
7.5	Yrityksen toimintaan liittymätön liitännäispalvelu	125
7.6	Tekemisprosessiin sisältyviä tulosrohmuja	127
8	ULKOISTAMINEN JA TULOSROHMUT	129
8.1	Vaihtoehtolaskelmat	129
8.2	Ulkoistamisprosessi	136
8.3	Jatkuvan tekemisen ulkoistaminen	137
8.4	Oman tekemisprosessin epäselvä kuvaus.	139
8.5	Oman tekemisprosessin virheellinen hinnoittelu. ...	141
8.6	Vertailukelvottomat vertailun kohteet	144
8.7	Valitaan halvin vaihtoehto	145
8.8	Jatkuvaa ostamista ei johdeta	146
8.9	Kokemusperäisestä tiedosta ei oteta oppia	148
8.10	Tehdään huono sopimus	149
8.11	Markkinointipanostus tulosrohmuna.	151
9	INVESTOINNIT JA TULOSROHMUT	157
9.1	Investointilaskelmat	158
9.2	Yksinkertaistettu takaisinmaksuajan menetelmä ...	162
9.3	Investoinnin herkkyuden ennakointi	167
9.4	Toteutettujen investointien seuranta	169
9.5	Väärä käsitys oletusarvoista	170
9.6	Käyttäjiä ei oteta mukaan päätösprosessiin.	171
9.7	Käyttäjiä ei kouluteta työvälineen käyttöön	173

9.8	Esimies ei johda investoinnin käyttöönottoa	175
9.9	Ostetaan halvin työväline.	178
9.10	Ostetaan kaikkea kaikille	180
9.11	Työvälinettä ei oteta käyttöön	181
9.12	Koulutusta ei nähdä investointina	183
10	TULOSROHMUJEN ENNALTAEHKÄISEMINEN	187
10.1	Toiminnan suunnittelu ja seuranta	187
10.2	Toiminnan vertailu.	189
10.3	Asiakaskohtainen kannattavuus	194
10.4	Työntekijöiden taloudellinen valmennus	199
11	TULOSROHMUJEN TALTUTTAMINEN.	201
11.1	Asenne	202
11.2	Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen	203
11.3	Taloustiedon soveltaminen.	205
11.4	Osallistava esimiestoiminta	208
11.5	Tekemisen jatkuva kehittäminen.	209
11.6	Eri yksiköiden välinen vuorovaikutus.	211
11.7	Koko yrityksen tuki	213