

# Jarmo Manninen



RESURSSIEN  
TULOXSILLA  
**YRITYKSEN  
TAVOITE-  
TULOKSEEN**

Resurssien tuloksilla  
yrityksen tavoitetulokseen

© 2023 Jarmo Manninen

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-80-3405-6

# **Resurssien tuloksilla yrityksen tavoitetulokseen**

# SISÄLLYSLUETTELO

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Johdanto .....                                                                          | 7  |
| Kirjan tavoite .....                                                                    | 10 |
| Mitä ovat muutosdraiverit? .....                                                        | 14 |
| Mikä on muutosdraiverien tarkoitus? .....                                               | 14 |
| Mitä muutosdraiverien käyttöönottoaminen edellyttää<br>yritykseltä? .....               | 17 |
| Yrityksen toimintaprosessit ja niiden kuvaaminen .....                                  | 18 |
| Miten muutosdraiverit toimivat käytännössä? .....                                       | 25 |
| Mistä löytää yrityksen muutosdraiverit? .....                                           | 26 |
| Yrityksen muutostarpeet poikkeamien perusteella .....                                   | 28 |
| Muutostarpeet yrityksen näkökulmasta .....                                              | 30 |
| Muutostarpeet tuotteiden näkökulmasta .....                                             | 35 |
| Muutostarpeet toimintojen näkökulmasta .....                                            | 46 |
| Muutostarpeet tuotekalkyylien ja investointikalkyylien<br>perusteella .....             | 50 |
| Tärkeä muutostarpeiden määrittelyyn liittyvä huomio<br>yrityksessä .....                | 53 |
| Keskeisiä keinoja yrityksen tuloslukujen negatiivisten<br>poikkeamien perusteella ..... | 54 |
| Poikkeamien perusteella keskeiset muutosdraiverit<br>yrityksen toiminnoille .....       | 54 |
| Poikkeamien perusteella keskeiset muutosdraiverit<br>yrityksen henkilöille .....        | 67 |
| Yhteenveto yrityksen muutosdraivereista poikkeamien<br>perusteella .....                | 68 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Miten johdon palveluilla yritys voi saavuttaa parempia tuloksia? ..... | 71  |
| Toimenpidesuunnitelmat muutoksista .....                               | 80  |
| Yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat muutoksista .....               | 84  |
| Yhteenveto yrityksen muutostarpeiden suunnittelusta .....              | 85  |
| Yrityksien tunnuslukumittarit vs. muutosdraiverit .....                | 89  |
| Asiakkaan muutostarpeesta yrityksen muutosmahdollisuus .               | 92  |
| Muutosmyönteinen työnteon kulttuuri .....                              | 98  |
| Lopputulos .....                                                       | 103 |
| Lähteet .....                                                          | 106 |
| Minä .....                                                             | 109 |



# JOHDANTO

Nyt se on sitten totta. Tämä sinulla avoinna oleva kirjasarjani kolmas kirja on valmis. Nämä kaikki kirjasarjan kirjani edustavat teoksia, joita minun ei ollut koskaan tarkoitus kirjoittaa eikä varsinkaan julkaista. Toisin tässä kävi.

Ensimmäisen kirjani, nimeltään "KOKO YRITYKSEN KAPASITEETTI TEHOKÄYTTÖÖN", julkaistiin elokuussa 2022. Toinen kirjani, nimeltään "YRITYKSEN VOIMAVARAT HYÖTYKÄYTTÖÖN – YHTEISVOIMIN", julkaistiin helmikuussa 2023. Tämän kolmannen kirjani sisällön sain kirjoitettua valmiiksi toukokuussa 2023. Näiden kaikkien kirjojeni kustantajana on toiminut BoD - Books on Demand, Helsinki, Suomi, ja valmistajana BoD - Books on Demand, Norderstedt, Saksa. Ilman Messukeskuksessa Helsingin Kirjamessuilla BoDin osastolla 30.10.2021 tapaamaani BoDin kirjailija- ja kustannusneuvojaa Nadja Melenderiä en olisi näitä kirjoja koskaan kirjoittanut. Nadja on toiminut BoDin kontaktihenkilönä kaikissa kirjojeni tuotantoprosessin vaiheissa, mm. sopimuksiin, kirjoittamiseen, korjauslukuun, oikolukuun, kustannustoimitukseen, kannen suunnitteluun, taittoon, painatukseen ja verkkomarkkinointiin liittyvissä asioissa. Kaikki yhteistyö Nadjan ja BoDin kanssa on sujunut erinomaisesti. Suuri kiitos tästä kaikesta teille molemmille ja erityisesti Nadjalle. He ovat onnistuneet kaikella toiminnallaan osoittamaan, että myyttini kirjan kirjoittamisen ja julkaisemisen hankaluudesta oli väärä.

Toisena keskeisenä motivaattorinani näiden kirjojeni kirjoittamisessa on toiminut rakas vaimoni Seija Manninen. Ilman hänen antamaa rohkaisua, kannustusta ja aikaa pois yhteisestä ajastamme en olisi pystynyt näitä kolmea kirjaa koskaan kirjoittamaan. Erittäin suuri kiitos Seijalle tästä kaikesta.

Keskeisenä motivaattorinani tämän kolmannen kirjani kirjoittamiseen ovat toimineet ensimmäisen ja toisen kirjani lukijoiden palautteet, jotka ovat olleet erittäin positiivisia ja kannustavia. Erityisesti he ovat pyytäneet, että kirjoittaisin kolmannen kirja,



jossa kertoisin tarkemmin kehittämäni FLOWn johtamisen konseptissa muutosdraiverien soveltamisesta. Tässä kolmannessa kirjassani olen erityisesti keskittynyt kertomaan yksityiskohtaisesti tästä muutosjohtamisenmenetelmästä, sen soveltamisesta ja käyttämisestä kokemuksiini perustuen. Nämä kaikki kolme kirjaani täydentävät toisiaan siten, että ensimmäisessä kirjassani kerron mitä, toisessa kirjassani miten ja kolmannessa kirjassani yksityiskohtaisesti, mitä yrityksiä tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa jatkuvasti. Nämä kaikki kirjat perustuvat muutosjohtamiskokemuksiini muutosdraivereita tapauskohtaisesti soveltaen.

Kaikkien kolmen kirjan sisällöt perustuvat parhaisiin kokemuksiini muutosjohtamisesta toimiessani tavoitteista vastuullisena henkilönä yrityksissä, jolloin tehtäväni on ollut kaivaa esiin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat muutostarpeet, selvittää muutosmahdollisuudet, valita niistä paras ja suunnitella ja toteuttaa muutokset. Näihin tarpeisiin olen työurani aikana kehittänyt useita uusia laskentatapoja, tavoitejohtamisen sovellutuksia sekä uusia menetelmiä budjointiin, sen perusteella tarvittavien muutosten suunnitteluun ja muutosten toteuttamiseen. Jotta tämä on ollut mahdollista, niin tästä suuri kiitos kuuluu yrittäjille, rahoittajille, konsulteille ja muille avainhenkilöille yrityksissä. Avainhenkilöillä tarkoitan yrityksissä kaikkia avainhenkilöitä työntekijöistä johtajiin, jotka ovat olleet kehittämässä kanssani yrityksissä liiketoimintaa ja hakeneet samalla konkreettisia näyttöjä kyvyistään tehdä tulosta referenssiksi omalle työuralleen. Nämä henkilöt ovat antaneet itsestään yrityksissä moninkertaisesti enemmän kuin heiltä olisi odotettu. Heitä on motivoinut näissä yritysten muutostilanteissa kyltymätön intohimo oppia käytännössä konkreettisesti uusia taitoja laittamalla itsensä niin sanotusti likoon.

Nämä kaikki tahot ovat mahdollistaneet minulle sen, että sain kokemukseni työurallani perustaksi näiden kolmen kirjan kirjoittamiselle. Työurani jatkuu edelleen 10/2022 perustamassani yrityksessä Muutosdraiveri Oy.

Tähän johdantoon oma mietelauseeni on:

"Vaikka veikkauspeleissä voittaminen on pääasiassa onnesta kiinni ja ennustaminen oikein on mahdotonta, niin kaikki muut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, kun itsellä on riittävä halu ja tinkimätön tahto tehdä kaikki tarvittavat työt ja muut toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi."

## KIRJAN TAVOITE

Ensimmäisen kirjani "KOKO YRITYKSEN KAPASITEETTI TEHO-KÄYTTÖÖN" tavoite oli kertoa, MITÄ aloittavien yrittäjien ja jo pitempään toimineiden yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteensa. Ensimmäisessä kirjassani kerroin myös kehittämästäni FLOWn johtamisen konseptista ja sen periaatteista. Toisen kirjani tavoitteena oli kertoa KARKEASTI, MITEN jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Toisessa kirjassani kerroin myös kehittämäni FLOWn johtamisen konseptin toteuttamisesta tarkemmin ja nimenomaan muutosdraiverien avulla. Muutosdraiverit ovat erittäin tärkeä ja merkittävä osa kehittämäni FLOWn johtamisen konseptia. Tässä kirjassani tavoitteena on kertoa YKSITYSIKOHTAISESTI, MITEN jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Tässä kirjassani kerron myös yksityiskohtaisesti esimerkein, miten muutosdraivereita kannattaa käyttää yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti.

Kannustan myös aloittavia yrittäjiä lukemaan tämän kirjan, jotta heillä on rohkeus lähteä kasvattamaan yritystään hallitusti. Liian usein aloittavat yrittäjät toteavat turhaan, että yrityksen kasvattaminen rekrytoimalla uusia ihmisiä yritykseen on liian kallista ja että rekrytointeihin liittyy niin paljon riskejä, ettei niitä kannata tehdä. Ei yrityksen kasvattaminen rekrytoimalla uusia ihmisiä ole kallista eikä siihen liity suuri riskejä silloin, kun kasvattaminen uusia ihmisiä rekrytoimalla tehdään oikein, näiden kolmen kirjani periaatteita noudattaen. Tämä kolmas kirjani antaa siten yksityiskohtaisempaa tietoa parhaista käytännöistä toimia kuin kaksi ensimmäistä kirjaani. Nämä kaikki kolme kirjaani täydentävät toisiaan. Se miten yrityskohtaisesti näissä kirjoissani esittämiäni keinoja tulee käyttää, riippuu tietenkin yrityksestä, sen liiketoiminnasta ja yrityksen tilanteesta. Jokainen yritys on yksilö, ja siksi kirjoissani esittämäni keinojen soveltaminen tulee tehdä yrityskohtaisesti. Silloin kun kirjojeni lukija on löytänyt kirjois-

Kun kaikki ihmiset yrityksessä tekevät työtä intohimolla tulostavasti työpäikastaan ja saavuttamistaan tuloksista sekä väsymättä jaksuen kehittää osaamistaan, kykyjään, toimintatapojaan ja yhteistyötään yrityksen muiden henkilöiden kanssa, niin yrityksen voimavarat ovat jatkuvasti hyötykäytössä ja yritys voi aina saavuttaa tavoitteensa.

Miksi liian moni yritys ei koskaan saavuta tavoitteitaan? Miksi niin moni yritys tuottaa vuosittain tappiota? Miksi yritysten kapasiteetti ei todellisuudessa ole tehokäytössä? Miksi yritysten voimavarat eivät todellisuudessa ole hyötykäytössä? Miksi yrityksen henkilöstö ei todellisuudessa tiedä, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa yrityksen tulokseen? Miksi yrityksen henkilöstö ei tiedä, miten he voivat tekemistään muuttamalla vaikuttaa yrityksen tulokseen?

Kirja kertoo, mitä jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteensa jatkuvasti. Ensimmäisessä kirjassani **YRITYKSEN KOKO KAPASITEETTI TEHOKÄYTTÖÖN** kerroin, **MITÄ** aloittavien yrittäjien ja jo pitempään toimineiden yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteensa. Toisessa kirjassani kerroin **MITEN** jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Tässä kolmannessa kirjassani kerron **YKSI-TYISKOHTAISESTI ESIMERKEIN, MITEN** toimivien yritysten tulee toimia saavuttaakseen tavoitteensa jatkuvasti. Nämä kolme kirjaa muodostavat kirjasarjan, jossa jokainen kirja liittyy toisiinsa ja täydentää toisiaan.

BoD



9 789528 034056