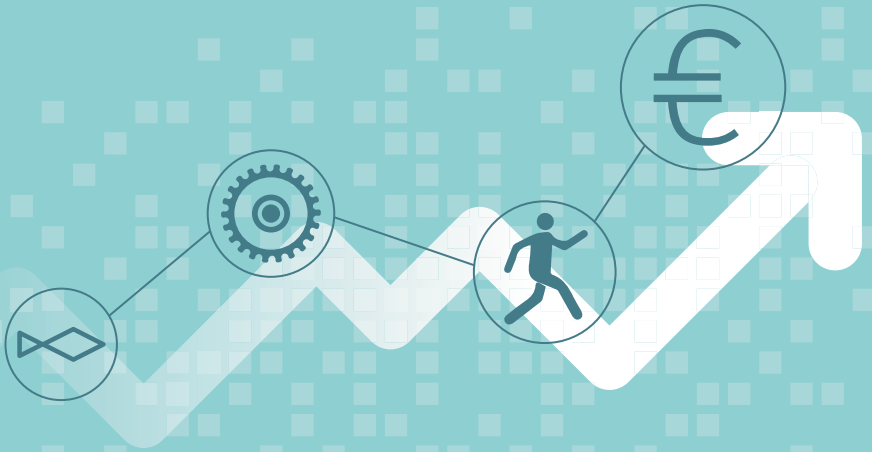


Jarmo Manninen



YRITYKSEN
TALOUDELLINEN
JOHTAMINEN
**MUUTOS-
DRAIVEREILLA**

Yrityksen taloudellinen johtaminen muutosdraivereilla

© 2024 Jarmo Manninen

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 9789528086864

**Yrityksen
taloudellinen johtaminen
muutosdraivereilla**

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto	7
Kirjan tavoite	10
Yrityksen talouteen liittyvät trendit	14
Taustaa yritysten taloudellisiin haasteisiin	16
Taloudellisten seurantojen puutteet	16
Tavoitteiden saavuttaminen	17
Kannattavuusongelmat	20
Turhat konkurssit	21
Yritysten taloudelliset ongelmat	23
Yksinyrittäjien yrityksissä taloudelliset ongelmat	23
Työnantajayrityksissä taloudelliset ongelmat	27
Näkökulmat yritysten taloudellisiin haasteisiin	29
Omistajan näkökulma	29
Lainsäädännön näkökulma	31
Kustannuslaskennan näkökulma	35
Taloudellisen johtamisen näkökulma	38
Tietojärjestelmien näkökulma	42
Osaamisen näkökulma	46
Osaamisen näkökulma yrityksissä	46
Osaamisen näkökulma yrityksen tarvitsemissa palveluissa	48
Ratkaisut kirjan tavoitteiden saavuttamiseksi	50
Toiminnan analyysi	50
Kannattavuusseurannat	59
Laskentakohteet ja kustannuspaikat	62
Hinnoittelusta	66
Operatiivinen tuloslaskelma	68
Operatiivisen tuloslaskelman tarkoitus	68
Operatiivisen tuloslaskelman periaate	69
Alihankinta	71

Sisäiset palvelut	73
Prosessit	74
Ulkoistamiset ja sisäistämiset	78
Budjetointi	80
Muutosdraiverit.....	82
Mitä ovat muutosdraiverit?	82
Muutosdraiverit budjetoinnissa	85
Ratkaisun hyödyt.....	92
Yrityksen taloudellinen johtaminen.....	95
Tavoitteet	95
Budjetointi	98
Budjetin saavuttamisen edellyttämät muutoksien toimenpiteet.....	100
Tarjouslaskenta	104
Budjettilukujen ja niiden toteutumalukujen poikkeamat	106
Ennustaminen	107
Johtaminen	109
Palkitseminen ja sitouttaminen	111
Yrityksen taloudellisen johtamisen muutosdraivereilla käyttönoton vaiheet.....	113
Lopputulokset	115
Lähteet	119
Minä.....	121

JOHDANTO

Näin tässä taas pääsi käymään. Kirjoitettuani aiemmin kolme kirjaa päätin, etten tule enää kirjoittamaan kirjoja. Asiakkailta saamieni erittäin positiivisten palautteiden ja viimeaikaista asiakasprojekteista saamieni kokemusten innostamana pyörsin aiemman päätökseni ja päätin sittenkin kirjoittaa tämän neljännen kirjan.

Ensimmäisen kirjani, nimeltään "KOKO YRITYKSEN KAPASITEETTI TEHOKÄYTTÖÖN", julkaistiin elokuussa 2022. Toinen kirjani, nimeltään "YRITYKSEN VOIMAVARAT HYÖTYKÄYTTÖÖN – YHTEISVOIMIN" julkaistiin helmikuussa 2023. Kolmas kirjani, nimeltään "RESURSSIN TULOKSILLA YRITYKSEN TAVOITETULOKSEEN" julkaistiin syyskuussa 2023. Tämän kolmannen kirjani sisällön sain kirjoitettua valmiiksi kesäkuussa 2024. 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 kirjoittanut. Nadja on toiminut BoDin kontaktihenkilönä kaikissa kirjoihini liittyvissä asioissa, jotka koskivat mm. sopimuksia, kirjoittamista, korjauslukuja, oikolukua, kustannustoimitusta, kannen suunnittelua, taittoa, painatusta ja verkkomarkkinointia. 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 työläydestä sekä hankaluudesta oli turha.

Näiden neljän kirjani kirjoittamisen aikaansaamiseksi kaikkein keskeisimpänä motivaattorinani on toiminut rakas vaimoni Seija Manninen. Ilman Seijan antamaa rohkaisua, kannustusta ja aikaa pois yhteisestä ajastamme en olisi pystynyt näitä neljää kirjaa koskaan kirjoittamaan. Erittäin suuri kiitos Seijalle tästä kaikesta.

Keskeisenä motivaattorinani tämän neljännenkin kirjani sisällön kirjoittamisessa ovat toimineet aikaisempien kolmen kirjani luki-

joiden palautteet, jotka ovat olleet erittäin positiivisia ja kannustavia. Erityisesti he ovat pyytäneet, että kirjoittaisi neljännen kirjani aiheesta yrityksen taloudellinen johtaminen muutosdraiveilla, joka on ydin kehittämäni muutosjohtamisen menetelmästä nimeltään: MUUTOSDRAIVERI. Tässä neljännessä kirjassani erityisesti olen keskittynyt kertomaan yrityksen taloudelliseen johtamiseen liittyvistä perusteista, periaatteista ja toteuttamisesta yrityksissä sähköisiä tietojärjestelmiä hyödyntäen ja perustuen käytännön kokemuksiini yrityksissä. Nämä kaikki neljä kirjaani täydentävät toisiaan. Kolmessa ensimmäisessä kirjassani kerron MUUTOSDRAIVERI muutosjohtamisen menetelmän käytännön periaatteista ja yksityiskohdista.

Kaikkien neljän kirjani sisällöt perustuvat parhaisiin kokemuksiini muutosjohtamisesta toimiessani vastuullisena henkilönä yrityksissä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näissä yrityksissä muutosjohtaminen on sisältänyt mm. tarvittavien muutosmahdollisuuksien selvittämisen, parhaiden muutosmahdollisuuksien valitsemisen sekä muutoksien toteutuksen suunnittelun ja toteutuksen käytäntöön. Näihin tarpeisiin olen työurani aikana kehittänyt useita uusia laskentatapoja, tavoitejohtamisen sovellutuksia sekä uusia menetelmiä budjetointiin, 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 näissä tilanteissa.

Nämä kaikki tahot ovat mahdollistaneet minulle saada kokemukseni työurallani perustaksi näiden neljän kirjani kirjoittamiselle.

Työurani jatkuu edelleen 10/2022 perustamassani yrityksessä Muutosdraiveri Oy.

Tähän johdantoon oma mietelauseeni on:

”Onnellisuus ei synny odottamalla. Onnellisuus syntyy omalla toiminnalla elämän jokaisessa hetkessä. Elämässä kaikki on mahdollista.”.

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. Toisen kirjani tavoitteena oli kertoa KARKEASTI, MITEN jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Kolmannen kirjani tavoitteena oli kertoa YKSITYISKOHTAISESTI, MITEN jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Tämän neljännen kirjani tavoitteena on kertoa, MITEN sähköisiä tietojärjestelmiä hyödyntämällä yritykset voivat saavuttaa taloudelliset tavoitteensa jatkuvasti. Kannustan kaikkia yrittäjiä lukemaan tämän kirjan, jotta heillä on rohkeus lähteä kasvattamaan yritystään hallitusti. Liian usein aloittavat yritykset 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 neljän kirjani periaatteita noudattaen. Tämä neljäs kirjani antaa yrittäjälle tietoa, miten hän voi saavuttaa yrityksensä taloudelliset tavoitteet jatkuvasti sähköisiä tietojärjestelmiä hyödyntämällä. Kaikki neljä kirjaani täydentävät toinen toisiaan. Se miten yrityskohtaisesti näissä kirjoissani esittämiä keinoja tulee käyttää, riippuu tietenkin yrityksestä, sen liiketoiminnasta ja yrityksen tilanteesta. Jokainen yritys on yksilö, ja siksi kirjoissani esittämieni keinojen soveltaminen tulee tehdä yrityskohtaisesti. Silloin kun kirjojeni lukija on löytänyt kirjoistani konkreettisia keinoja yrityksen tuloksien parantamiseen, hänen tapauksessaan on kirjani tavoitteet saavutettu.

Jos yritykselle lähdetään hakemaan keinoja yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseksi pelkästään ulkoisen laskentatoimen tuloslukujen perusteella, niin nämä tiedot ovat liian pinnallisia. Ulkoinen laskenta tuottaa lukuja, jotka ovat seurausta toimin-



Kun kaikki ihmiset tekevät yrityksessä työtä intohimolla ja tulosvastuullisesti kehittäen jatkuvasti kykyjään, toimintatapojaan ja yhteistyötään yrityksen muiden henkilöiden kanssa yrityksen resurssien koko kapasiteetti hyödyntäen, niin yrityksen resurssit ja kapasiteetti 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 yrityksen kapasiteetti ei todellisuudessa ole tehokäytössä? Miksi yrityksen voimavarat eikä investoinnit todellisuudessa ole hyötykäytössä? Miksi yrityksen henkilöstö ei todellisuudessa tiedä, miten heidän työpanoksensa vaikuttaa yrityksen tulokseen? Miksi yrityksen henkilöstö ei tiedä, miten ja millä tavalla he voivat tekemistään muuttamalla vaikuttaa yrityksen tulokseen?

Olen kirjoittanut ratkaisut näihin ongelmiin kirjasarjani neljään kirjaan, joiden nimet ovat: YRITYKSEN KOKO KAPASITEETTI TEHOKÄYTTÖÖN, YRITYKSEN VOIMAVARAT HYÖTYKÄYTTÖÖN - YHTEISTYÖSSÄ, RESURSSIEN TULOILLA YRITYKSEN TAVOITETULOKSEEN ja YRITYKSEN TALOUDELLINEN JOHTAMINEN MUOTOSDRAIVEREILLA. Nämä kirjani kertovat myös ratkaisut, mitä yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteet jatkuvasti.

BoD



9 789528 086864