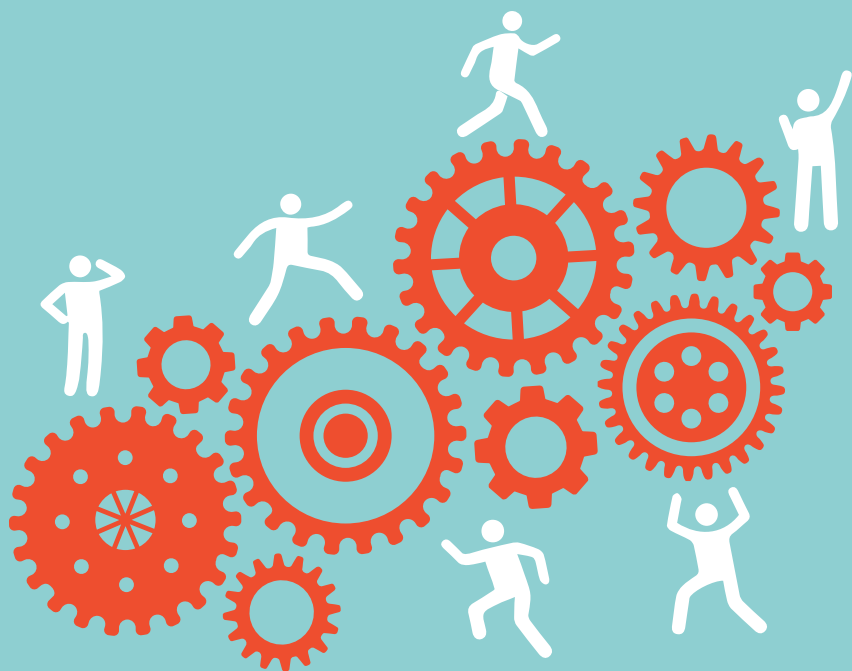


# Jarmo Manninen



YRITYKSEN  
VOIMAVARAT  
HYÖTYKÄYTTÖÖN  
– YHTEISVOIMIN

## Yrityksen voimavarat hyötykäyttöön – yhteisvoimin

© 2023 Jarmo Manninen

Taitto ja kansi: Books on Demand

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-80-9327-5

# **Yrityksen voimavarat hyötykäyttöön – yhteisvoimin**

# SISÄLLYSLUETTELO

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Johdanto .....                                                                        | 7   |
| Kirjan tavoite.....                                                                   | 10  |
| Yrityksen tavoitteet.....                                                             | 14  |
| Visio.....                                                                            | 14  |
| Toiminta-ajatus .....                                                                 | 15  |
| Liikeidea .....                                                                       | 15  |
| Strategia .....                                                                       | 15  |
| Liiketoimintasuunnitelma .....                                                        | 20  |
| Budjetti .....                                                                        | 20  |
| Yrityksen johtaminen .....                                                            | 25  |
| Yrityksen hallituksen ja operatiivisen johdon roolijako .....                         | 25  |
| Yrityksen johtaminen ja muutoksen prosessi .....                                      | 26  |
| Pelisäännöt.....                                                                      | 31  |
| FLOWn johtamisen konsepti yrityksille.....                                            | 35  |
| FLOWn johtamisessa tavoitteet .....                                                   | 35  |
| FLOWn johtaminen .....                                                                | 36  |
| FLOWn johtamisen toteuttaminen .....                                                  | 40  |
| Yrityksen sisäinen asiakaspalvelu .....                                               | 44  |
| Toimivan yrityksen budjetointi.....                                                   | 49  |
| Esimerkki: yrityksen sisäisten asiakkaiden palveluihin<br>liittyvät kustannukset..... | 50  |
| Esimerkki yrityksen budjettilukujen laatimisprosessi .....                            | 52  |
| Esimerkki: yrityksen budjettilukujen seurannat.....                                   | 71  |
| Esimerkki yrityksen käyttöpääomatarpeen merkityksestä ja<br>laskemisesta .....        | 88  |
| Tiliöinnit .....                                                                      | 93  |
| Taloushallinnon järjestelmä.....                                                      | 94  |
| Muutosajurit eli muutosdraiverit .....                                                | 99  |
| Muutosajureiden tarkoitus .....                                                       | 99  |
| Erilaisia muutosajureita ja esimerkkejä niistä .....                                  | 102 |
| Toimivan yrityksen budjetoinnin esimerkistä<br>muutosajureita .....                   | 105 |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Toimenpidesuunnitelmat muutoksista .....                                   | 107 |
| Yrityksen liiketoiminnan ennustaminen .....                                | 111 |
| Yrityksen haasteiden ratkaisutekniikat .....                               | 113 |
| Action Learning.....                                                       | 114 |
| 5xMIKSI.....                                                               | 118 |
| Itsensä johtaminen .....                                                   | 127 |
| Itsetunnon vaikutus.....                                                   | 127 |
| Tunteet .....                                                              | 131 |
| Arvot .....                                                                | 132 |
| Tavoitteet .....                                                           | 134 |
| Motivaatio .....                                                           | 136 |
| Asenne on tärkeää .....                                                    | 140 |
| Ajatukset.....                                                             | 141 |
| Palautteenanto itselle .....                                               | 142 |
| Itsetuntemus .....                                                         | 145 |
| Itsetuntemuksen merkitys .....                                             | 145 |
| Työ itsetunnon lähteenä .....                                              | 146 |
| Itsetuntoon työpaikalla vaikuttavat .....                                  | 147 |
| Arvot työpaikalla .....                                                    | 147 |
| Johtaminen työpaikalla .....                                               | 148 |
| Tehokkuudesta tuloksellisuuteen .....                                      | 149 |
| Henkilökohtaiset tavoitteet työpaikalla .....                              | 151 |
| Vastuut työpaikalla.....                                                   | 152 |
| Toimintatavat työpaikalla .....                                            | 152 |
| Paras panos työpaikalla .....                                              | 153 |
| Kannustus tietämykseen perustuvaan yrityksen jatkuvaan kehittämiseen ..... | 155 |
| Lopputulokset .....                                                        | 159 |
| Lähteet .....                                                              | 166 |
| Minä.....                                                                  | 169 |



# JOHDANTO

Ensimmäinen kirjani oli nimeltään "KOKO YRITYKSEN KAPASITEETTI TEHOKÄYTTÖÖN". Sen sisällön sain valmiiksi keväällä 2022 ja kirjani kustantajana toimi BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi ja valmistajana BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa. BoD – Books on Demand julkaisi kirjani elokuussa 2022. Aloittaessani ensimmäisen kirjani sisällön tuottamista ajatukseni oli, että yhden kirjan kirjoitan ja se saa riittää. Ajattelin kirjan kirjoittamisen olevan kovin työlästä. Pidin yhden kirjan kirjoittamista jo niin isona projektina, ettei maksanut vaivaa kirjoittaa enää toista kirjaa. Jälleen kerran ennakkoluuloni osoitautui vääräksi.

Keskeisenä motivaationi käynnistäjänä tämän toisen kirjani kirjoittamisessa minulla ovat toimineet ensimmäisen kirjani lukijat. Heiltä saamani palaute on ollut erittäin positiivista ja kannustavaa. Kirjani lukijoilta tyypillinen kommentti on ollut: milloin ilmestyy toinen kirjasi. Toisena motivaationi käynnistäjänä tämän kirjan kirjoittamiseen minulla on ollut BoD – Books on Demand, jonka kanssa yhteistyö on sujunut ensimmäisen kirjani osalta erinomaisesti. Erityiskiitos yhteistyöstä heidän yhdyshenkilölleen Nadja Melenderille, joka on auttanut kaikin mahdollisin keinoin kirjani kustantamisessa, valmistamisessa ja markkinoinnissa. Olen saanut keskittyä kirjani kirjoittamisessa pelkästään kirjani sisällön tuottamiseen, ja kaiken muun palvelun sekä avun olen saanut BoD – Books on Demandilta. He ovat täydellisesti murtaneet ennakkoluuloni työläästä kirjan kirjoittamisesta. Kolmantena eikä suinkaan vähäpätöisimpänä motivaattorinani on toiminut rakas vaimoni Seija Manninen. Ilman hänen antamaansa rohkaisua, kannustusta ja aikaa pois yhteisestä ajastamme en olisi tätä kirjaa kirjoittanut. Erittäin suuri kiitos Seijalle kaikesta tästä.

Kirjani sisältöön liittyen erityiskiitokset työurallani saamistani kokemuksista haluan antaa tässä kirjassa kolmelle taholle. Ensinnäkin niille yrittäjille, jotka ovat olleet aloittamassa yritystoimintaa, ja heidän yritysneuvojilleen. Toiseksi niille johtajille, jotka

ovat olleet hakemassa johtamissaan yrityksissä konkreettisia muutostyökaluja tavoitteiden saavuttamiseksi, ja heidän rahhoittajilleen, konsulteilleen sekä neuvonantajilleen. Kolmanneksi niille työntekijöille, jotka ovat olleet kehittämässä kanssani yrityksissä liiketoimintaa ja hakenet samalla konkreettisia näyttöjä taidoistaan tehdä tulosta referenssiksi omalle työuralleen. Nämä henkilöt ovat antaneet itsestään yrityksissä moninkertaisesti enemmän kuin heiltä olisi odotettu. He ovat toimineet yrityksen liiketoiminnan muutostarpeiden toteuttamisissa avainhenkilöinä.

Nämä kaikki tahot ovat mahdollistaneet minulle saada kokemukseni työurallani, joka jatkuu edelleen 10/2022 perustamassani yrityksessä Muutosdraiveri Oy.

Tähän johdantoon oma mietelauseeni on:

”Motivaation jokainen voi löytää vain itsestään, mutta sen käynnistämiseen voi joskus tarvita ulkopuolisen innostajan tai ärsyksen.”



## 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 jatkuvasti saavuttaa tavoitteensa. Tämän kirjan tavoitteena on kertoa erityisesti, MITEN jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi jatkuvasti saavuttaa tavoitteet. Tästä huolimatta kannustan myös aloittavia yrittäjiä lukemaan tämän kirjan, jotta heillä on jo ennakkoon käsitys siitä, miten heidän tulee jatkossa toimia saavuttaakseen jatkuvasti tavoitteet. Tämä kirja antaa siten ensimmäistä kirjaani yksityiskohtaisempaa tietoa hyvistä keinoista toimia, kuitenkin niin, että nämä molemmat kirjani täydentävät toinen toisiaan. Se miten yrityskohtaisesti näitä keinoja tulee käyttää, riippuu tietenkin yrityksestä, sen liiketoiminnasta ja yrityksen tilanteesta. Jokainen yritys on yksilö, ja siksi kirjassa esitettyjen keinojen soveltaminen tulee tehdä yrityskohtaisesti. Kun kirjan lukija on löytänyt kirjasta keinot, mitä keinoja ja miten kannattaa lähteä ottamaan käyttöön tavoitteiden saavuttamiseksi hänen yrityksessään, niin hänen kohdallaan on kirjan tavoite saavutettu.

Jos yritykselle lähdetään hakemaan keinoja sen tulostavoitteiden saavuttamiseksi pelkästään ulkoisen laskentatoimen tuloslukujen perusteella, niin nämä tiedot ovat liian pinnallisia. Ulkoinen laskentatoimi eli rahoittajan laskentatoimi tuottaa lakisääteisen kirjanpidon ja yrityksen ulkoisille sidosryhmille tarkoitetun raportoinnin, mukaan lukien verottaja ja muut viranomaiset. Jos yrityksen ulkoisen laskentatoimen tuloslukujen perusteella lähdetään suunnittelemaan muutostoimenpiteitä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, niin tällöin tarkastelu on liian pinnallista, koska tällöin yritetään korjata seurauksia. Joten yrityksestä on saatava syvällisempiä lukuja todellisista syistä, miksi yrityksessä ei saavuteta tavoitteita. Nämä luvut on mahdollista saada yrityksen sisäisestä laskentatoimesta eli ns. johdon laskentatoimesta. Käytännössä ongelma on lähes aina joko se, että sisäistä laskentaa ei yrityksissä tehdä tai jos sitä tehdään, niin sitä tehdään puutteel-

Kun kaikki yrityksessä työtä tekevät ihmiset ovat oikeanlaisia ja tekevät töitä tulosvastuullisesti oikeanlaisen suunnitelman mukaisesti oikealla tavalla, niin 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 tehokkaassa käytössä? Miksi yritysten kaikki resurssit eivät ole tehokkaassa käytössä? Miksi yritysten hankinta, tuotanto, toimitukset ja niihin liittyvä logistiikka ei ole tehokkaassa käytössä?

Kirja kertoo, mitä jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteensa jatkuvasti. Ensimmäisessä kirjassani **YRITYKSEN KOKO KAPASITEETTI TEHO-KÄYTTÖÖN** kerroin, **MITÄ** aloittavien yrittäjien ja jo pitempään toimineiden yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voivat saavuttaa tavoitteensa. Tässä toisessa kirjassani keskityn kertomaan, **MITEN** jo toimivien yrittäjien tulee tehdä, jotta heidän yrityksensä voi saavuttaa tavoitteet jatkuvasti. Kaikki näissä kirjoissa kertamani keinot ovat konkreettisia ja käytännönläheisiä käytännön kokemuksiini perustuvia.

BoD

