

Mikko Heinonen

Teknisen tukkukaupan johtamistyökalun kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

1.6.2017

Tekijä(t) Otsikko	Mikko Heinonen Teknisen tukkukaupan johtamistyökalun kehittäminen
Sivumäärä Aika	68 sivua + 5 liitettä 1.6.2017
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Opinnäytetyön tavoite oli johtamistyökalun kehittäminen tekniseen maahantuonti- ja tukku-liikkeeseen. Oikein rakennettu johtamisjärjestelmä ja johtamisen työkalu auttavat yritystä arvioimaan jatkuvasti kehittymistään taloudellisen kannattavuuden ja organisaation maksimaalisen motivoitumisen suhteen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus pohjautuu teorialtaan Balance Scorecard –johtamisjärjestelmän teoriamallin soveltamiseen teknisessä myyntiorganisaatiossa. Viitekehyksessä käsiteltiin myös muun muassa vuosikellon kytkentää johtamistyökaluun sekä suorituskyvyn johtamista (BPM), tieto- ja tavoitejohtamista.</p> <p>Opinnäytetyössä onnistuttiin kehittämään johtamistyökalu perheyhtiöpohjaiseen tekniseen tukkukauppaan. Laajasta teoriapohjasta on yksinkertaistettu toimintatutkimuksen pilottivaiheen ansiosta malli, josta on kohdeyritykselle hyötyä tulevaisuudessa. Tutkimuksessa nähdään, kuinka liiketoiminnan johtamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi on oleellista suunnitelman kirjaaminen ylös.</p> <p>Kohdeorganisaation liiketoiminnan päätehtävistä muodostui johtamistyökalu, jossa kaikilla tehtävillä on tavoite, niihin liittyvät toimenpiteet, mittarit, aikataulu ja vastuuhenkilö. Tämä taulukkorakenne on erittäin käyttökelpoinen jokaiseen yhtiön tärkeimpään toimialueeseen. Opinnäytetyössä keskityttiin talouden ja henkilöstön näkökulmiin syvällisemmin. Erikseen käytiin läpi henkilöstön suhtautuminen uuteen johtamismalliin. Jatkokehittämiselle on aihetta, kun otetaan huomioon organisaation prosessit ja asiakkaat.</p> <p>Työn tuloksena on mukautuva ja skaalautuva johtamisjärjestelmä. Sen pystyy johdon toiminnan kautta jalkauttamaan tehokkaasti henkilöstöön.</p>	
Avainsanat	johtamisjärjestelmä, johtamistyökalu, Balanced Scorecard, BPM, tasapainotettu tulokortti, tavoitejohtaminen, tietojohtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Mikko Heinonen Developing Management Tool for Technical Wholesale Company 68 pages + 5 appendices 1 June 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The target of this study was to create a management tool for an import and wholesale company operating in the technical field. Creating the right kind of management system and leading tool help the company to estimate its economical situation and motivation in the best possible way.</p> <p>The study was conducted as an action research, which used both quantitative and qualitative research methods. The theoretical framework focused on management system (Balanced Scorecard) and its connection to the annual operation plan, Business Performance Management (BPM), knowledge management and goal management.</p> <p>The study was successful in developing the management tool for the target company. A simplified model was created as result of the pilot period, which will help the company in the future. The study showed how one of the most important ideas in leading the business is to write down the plan.</p> <p>The study resulted in a flexible management tool. The target company's main operations were used to form the management tool where each task has a goal, measures, metres, schedule and person in charge. This system is very usable for the most important tasks in the company. In addition to economic considerations, the personnel's views and reactions to the new management model were studied. Further actions related to processes and customers are needed to develop the model further.</p>	
Keywords	management system, management tool, Balanced Scorecard, BPM, goal management, knowledge management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen aihe ja sisältö	1
1.3	Kohdeyrityksen ja aiheen esittely	2
1.4	Nykytila-analyysi	3
1.5	Kehittämishankkeen projektimalli ja aikataulu	6
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	10
2.3	Ennakoidut tulokset ja riskit	11
2.4	Mittarit	12
3	Tutkimusmenetelmät	14
3.1	Toimintatutkimus	14
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	16
3.3	Analyysimenetelmät	19
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	19
4	Teoreettinen viitekehys	21
4.1	Yleistä johtamisjärjestelmistä	21
4.2	Suorituskyvyn johtaminen ja sen kytkentä strategiaan	22
4.3	Yrityksen johtaminen	23
4.4	Tavoitejohtaminen	25
4.5	Vuosikello ja palaverikäytäntö	26
4.6	Tietojohdaminen	27
4.7	Suorituskyvyn johtaminen	29
4.8	Balanced Scorecard	30
4.8.1	Balanced Scorecardin laatiminen	31
4.8.2	Balanced Scorecardin mittarien luominen	34
4.9	Muutosjohtaminen	40
5	Käytännön toteutus	40
5.1	Suunnittelu ja käyttöönotto	40
5.2	Vuosikello	41
5.3	Pilottivaihe	43

5.4	Refairin oma johtamistyökalu	44
5.5	Tiedon hankinta	48
5.6	Johtamistyökalun käyttöönotto	49
6	Tutkimuksen tulokset	52
6.1	Tulosten käsittelyn johdanto	52
6.2	Taloudellisten tunnuslukujen käsittely	52
6.3	Henkilöstökyselyn käsittely	54
6.4	Käytännön havainnot	55
6.5	Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin	56
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	57
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	57
7.2	Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen	58
7.3	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	59
7.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	60
7.5	Jatkotoimenpiteet	61
7.6	Johtamistyökalun soveltaminen kehityskeskusteluun ja kannustamisjärjestelmään	62
7.7	Itsearviointi	63
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstön kyselylomake 1	
	Liite 2. Henkilöstön vastaukset	
	Liite 3. Henkilöstön kyselylomake 2	
	Liite 4. Henkilöstön vastaukset	
	Liite 5. Taloudelliset tunnusluvut	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kehittyvässä liiketoimintaympäristössä johtamisen merkitys yrityksen menestymisessä on oleellinen. Johtamistaitojen vaatimukset ovat laajat ja niitä määrittelevät yrityksen omistajat, asiakkaat, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja muut yrityksen sidosryhmät sekä lainsäädäntö ja hyvä hallintotapa.

Liiketoimintasuunnitelman noudattaminen on yksi yrityksen johtamisen ydinasia. On tärkeää kehittää yrityksen ylintä johtamista omistajien visiosta hallitustyöskentelyyn strategian toteuttamiseksi. Liiketoiminnan suunnitelmien toteutuminen konkretisoituu jokapäiväisen operatiivisen johtamisen kautta. Johtamismalliin kirjatut ohjeet, toimintatavat ja vastuut yrityksen toiminnan johtamisesta ja hallituksen työskentelystä edesauttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminnan kannattava toiminta ja kasvuhakuinen tavoite tulee turvata ja kestävä liiketoiminnan kehittämistyötä on tuettava laadukkaalla johtamisjärjestelmällä ja yrityskohtaisella johtamistyökalulla.

1.2 Tutkimuksen aihe ja sisältö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kylmä- ja ilmastointiteknikan tukkuliikelle Refair Oy:lle johtamistyökalu. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti kohdeyritys, tutkimuksen taustaa ja aiheita sekä tehdään nykytila-analyysi. Toisessa luvussa määritellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, rajataan tutkimusta, esitellään tutkimuksen tavoitteet, ennakoitaan tuloksia sekä riskejä ja esitellään mittarit. Kolmannessa luvussa kerrotaan toimintatutkimuksesta, tiedonhankintamenetelmistä, analyysimenetelmistä sekä tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

Neljäs luku on tutkimuksen teoriaosuus, jossa käsitellään muun muassa johtamisjärjestelmään liittyvää teoriaa. Viides luku on tutkimuksen käytännön osuus, jossa lähdetään kehittämään johtamisjärjestelmää nykytila-analyysin, havainnoinnin ja teorian pohjalta. Viimeisissä luvuissa käsitellään muun muassa tutkimuksen tuloksia ja tehdään yhteenveto.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin alustavan suunnitelman laadinnalla vuoden 2016 syksyllä. Työn varsinainen toteuttaminen on tapahtunut vuoden 2017 aikana niin, että raportin ensimmäiset vaiheet teoriaosuuteen asti on tehty tammi-huhtikuussa ja teoriaosuuden jälkeiset vaiheet huhti-toukokuussa. Muutoksen mittaamisaika on ollut pilottivaiheena vuoden 2017 ensimmäiset neljä kuukautta tammikuusta huhtikuuhun. Raportin kirjoittaminen ja tutkimuksen käytännön toteutus ovat tapahtuneet osittain samanaikaisesti.

1.3 Kohdeyrityksen ja aiheen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimiva Refair Oy on vuonna 1993 perustettu kylmä- ja ilmastointitekniikan maahantuonti- ja tukkuliike, perheyhtiö. Refairin omistajien Heinosen perheen noin neljännesvuosisadan liiketoimintatarina on kylmälalalla yleisesti tunnustettu ja sillä on ollut oma merkityksensä liiketoiminnan kehittymiseen. Yhtiön tehtävänä on myydä ja markkinoida kylmäteknikkaa sekä teknisiä ratkaisuja ja asiantuntemusta kylmäteollisuudelle, urakoitsijoille sekä huolto- ja jälleenmyyntiliikkeille. Refairin missiona on toimittaa taloudellisesti järkeviä tuotteita vahvalla ammattitaidolla ja auttaa asiakkaita kehittämään yhä parempia tuotteita sekä palveluita. (Refair 2016.)

Yrityksen toimisto ja varasto sijaitsevat Helsingissä ja sen asiakkaat ovat pääasiassa suomalaisia yrityksiä, vientikauppaa on tällä hetkellä melko vähän. Yrityksellä on satoja asiakkaita ja se työllistää yhteensä kuudesta kahdeksaan henkilöä, lisäksi on kaksi omistajaa operatiivisessa johdossa. Toimin Refairin osaomistajana, hallituksen varsinaisena jäsenenä ja toimitusjohtajana. Refair Oy:n liikevaihto oli vuonna 2016 noin 4,3 miljoonaa euroa ja liikevoitto noin 3 %. Vuoden 2016 alusta lähtien yhtiö on ollut muutosvaiheessa ja tutkijan roolissa näen, että johtamistyökalun luominen on tällä hetkellä tärkein liiketoiminnan kehityskohde.

Refairin strategiassa yhtenä pääkommenttina on taktinen suunnitelma: strategian toteuttamiseksi yhtiön tulee selkeyttää johtoaan ja omistajaohjaustaan. Kun hallituksella ja omistajilla on selkeä visio mihin yhtiötä lähdetään viemään, on toimitusjohtaja vapautettava jalkauttamaan strategiaa ja suunnitelmia. (Refair strategia, 2016.)

Refair Oy:n visio on: Refair on aktiivinen ja innostava asiakkaidensa arvostama kylmäalan kumppani ja parhaiden kylmäratkaisujen maahantuonti- ja tukkuliike. (Refair strategia, 2016.)

Vision ja suunnitelman toteuttamiseksi tällä hetkellä tärkeimpänä on koettu luoda yhtiölle johtamiseen työkalu, jossa strategia kiteytetään. Se auttaa yhtiön muutosvaihetta kasvuhakuisena yrityksenä ja tukee omistajien tahtotilaa kehittyä myönteisesti niin liikevaihdollisesti, mutta ennen kaikkea tuloksen teossa.

1.4 Nykytila-analyysi

Refair Oy:ssä ei ole varsinaista johtamistyökalua, eikä varsinaista johtamisjärjestelmää ja siihen ongelmaan tulee kehittää ratkaisu. Johtamisjärjestelmä on yrityskohtainen ja näin onkin hyvä huomioida alan ja organisaation haasteet. Olen ollut aina kiinnostunut johtamisesta ja sen kehittämistä sekä tämän kehittämisen vaikutuksesta yrityksen ja henkilöstön toimintaan. Johtamisjärjestelmän kehittäminen sopii erittäin hyvin perheyhtiömme seuraavaan kehitysvaiheeseen.

Pohjana tälle opinnäytetyölle oli vuoden 2015-16 vuodenvaihteessa käyttöön otettu uusi toiminnanohjausjärjestelmä. Yhtiö otti käyttöön ERP -järjestelmän nimeltä Pupesoft ja liiketoimintatiedon tarkempaan analysointiin samaan aikaan Expakin Aplus -ohjelman, jonne saatiin myös historian liiketoimintatiedot. Refairissa alkoi siinä vaiheessa uusi aikakausi, jossa tiedolla johtaminen on tärkeä osa liiketoimintaa ja prosessien suhteen pyritään kaikessa sähköisten palvelujen hyödyntämiseen. Kun yrityksen käytössä on nykyaikaiset IT -järjestelmät, niin toiminnan raportointi on tehokasta ja nopeaa. Tiedolla johtamisen lisäksi halusin ottaa mukaan opinnäytetyöhön ihmisten johtamista ja luoda organisaation työkalun, joka on samalla yksinkertainen, mutta tehokas.

Nykytila-analyysin pohjaksi olen luonut SWOT -analyysiin. Kuviossa 1 on käyty läpi Refairin tärkeimmät sisäisen ympäristön vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen ympäristön tuomat mahdollisuudet ja uhat.

	+	-
Sisäinen ympäristö	Kylmäalan kokemus Perheyhtiön ketteryys Itsenäinen päätöksenteko Riippumattomuus <u>Sitoutumattomuus</u> Pieni byrokratia Nopea päätöksentekomahdollisuus Hallituksen nykyinen ammattimaisuus Vahva usko tulevaisuuteen	Perheyhtiön tunnesidonnaisuus Hallitustoiminnan muutokset Strategian päivittäminen Tavoitteiden asettaminen Henkilöstön motivointi ja työilmapiiri Myynnin ja markkinoinnin aktivointi Asiakkaiden sitouttaminen Tuloksen teko, kannattavuusmittarit Johdon tavoitteet organisaatioon
Ulkoinen ympäristö	Kylmäalan käynnissä olevat muutokset Kilpailijoiden hidas reagointi Lakimuutokset Energiatехokkuus alan trendinä Sähköiset palvelut Kansainvälinen tilanne	Kylmäainemuutokset vievät kauppaa Isot kilpailijat ottavat markkinan väkisin Hinnottelun kiristyminen alalla Ulkolaisten toimijoiden tunku Suomeen Kylmäteollisuuden haasteet Suomessa Kansainväliset muutokset

Kuvio 1. Refair Oy:n johtamisen nykytila-analyysi.

Kuvio 1 havainnollistaa, että Refairilla on tarve selkeyttää johtamista ja luoda johtamiseen työkalu. Johtamisjärjestelmää ei ole organisaatioon luotu ja on menty vuosia sen mukaan, mikä on koettu tärkeäksi lyhyellä aikavälillä. Pidemmän tähtäimen suunnittelu on ollut puutteellista. Perhesidokset ovat tuoneet moniulotteisuutta johtamiseen ja päätöksien tekemisessä on ollut vaikeuksia. Tuloksia ei ole kovin järjestelmällisesti mitattu, eikä myyntiäkään ole johdettu aina ammattimaisesti. Kaikkineen johtamisongelmat ja pääomistajien näkemyserot ovat estäneet tavoitteiden selkeämmän asettamisen ja koko organisaation keskittymisen maksimaaliseen tuloksentekoon hyvässä ilmapiirissä ja huippumotivaatiolla.

Vahvuuksina yhtiön sisäisessä ympäristössä on pitkä alan kokemus ja omistajaveljekset ovat päässeet useissa rooleissa kehittämään itseään ja yhtiötä. Perheyhtiö on ollut joustava ja ketterä organisaatio, joka on toiminut itsenäisesti ja sitoutumattomasti. Päätökset on pystytty tekemään pienellä byrokratialla erittäin nopeasti ja näin ollen päätöksenteko on ollut useimmiten tehokasta. Hallitukseen on saatu ulkopuolista osaamista ja sen toiminta on muuttunut ammattimaiseksi vuoden 2016 aikana. Lisäksi usko tulevaisuuteen on parantunut vaikeiden vuosien jälkeen Suomen yleisen taloustilanteen kehittyessä suotuisasti. Kun johtamisjärjestelmä saadaan kuntoon, niin tiimihenki paranee, tulokset kehittyvät parempaan suuntaan ja markkinoilta saadaan luottamusta sekä koko toiminta muuttuu ammattimaisemmaksi.

Heikkouksina yhtiön sisäisessä toiminnassa on perheyhtiölle tyypillisenä tunneasioiden mukaan tulo yhtiön asioiden sekaan. Hallitustoiminnan muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia kasvukipuja ja vie oman aikansa, kun moderni toimintatapa ja johtaminen jalkautuu koko organisaatioon. Refairin on syytä päivittää liiketoimintasuunnitelmansa vastaamaan tämän hetken nopeasti muuttuvaa markkinatilannetta. Tavoitteiden täytyy olla realistisia ja mitattavia, mutta kannustavia koko työyhteisöön.

Henkilöstön rooli on tärkeä aina ja ennen kaikkea tulevaisuutta ajatellen on toivottavaa rakentaa liiketoimintaa luotettavien henkilöiden kanssa. Työntekijöiden motivointi sekä työilmapiirin kehittäminen on yksi tärkeä osa johtamistyökalun kehittämisessä. Refair Oy on myyntiyhtiö ja myynnin sekä markkinoinnin jatkuva parantaminen on tärkeää. Kylmäalan erityispiirteisiin kuuluu, että riittävä tekninen osaaminen myyntityössä on tärkeää. Asiakkaiden sitouttamisessa ei ole onnistunut kaikilta osiltaan viime vuosina kovin hyvin ja niinpä siihen tulee panostaa. Yhtiön heikkoutta on ollut myös tuloksen teko ja kannattavuuskehitys, joten näihin tulee kiinnittää entistä parempaa huomiota. Omistajien, hallituksen ja toimivan johdon tavoitteet täytyy saada juurrutettua paremmin koko henkilöstöön ja tiiviimmin yhteistyössä toimiviin sidosryhmiin.

Ulkoisessa ympäristössä mahdollisuuksia ovat: kylmäalan käynnissä olevat muutokset, kilpailijoiden hidas reagointi, lakimuutokset, energiatehokkuus alan trendinä, sähköiset palvelut ja kansainvälinen tilanne. Alan muutokset ja uusimman teknologian hyödyntäminen tuovat mahdollisuuksia ketterään ja ajattelevaan työyhteisöön. Refairin kilpailijat ovat kaikki isojen konsernien alla toimivia ja heidän liikkeensä muuttuvassa markkinatilanteessa on kankeaa. Kylmäalaa koskevat EU –lait ja säädökset tuovat kontrollia alaan ja se antaa myös mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Energiatehokkuusasioihin oikeanlainen paneutuminen ja niiden yhdistäminen yhtiön strategiaan on iso mahdollisuus lisätä liiketoimintaa. Teknologia kehittyy kylmäalallakin sekä myynnin apuna todella voimakkaasti ja se tuo uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. Nykyisen hallituksen yrittäjämyönteinen ote ja toisaalta kansainvälinen tilanne lieveilmiöineen voivat kääntyä hyväksi Refairin suhteen: yrittäjyyttä ja kotimaisuutta arvostetaan, toisaalta ulkomaisten toimijoiden intressit ovat erilaisia.

Refairin ulkopuolelta tulee myös uhkia. Alalla on käynnissä mittava muutos lakien ja säädösten pakottamana. Kylmäaineet muuttuvat ympäristöystävällisimmiksi, mutta samalla se vie alan maahantuonti- ja tukkuliikkeiltä kauppaa. Refairin uhkana on myös isojen

toimijoiden runsas resurssi ja mahdollisuus viedä avainasiakkaita kaupallisella aggressiivisuudella ja konsernien keskinäisellä toimittaja-asiakas -yhteistyöllä. Hinnoittelu on kaikkineen kiristynyt ja johtamisessa hyvän katemaailman vaaliminen on vaikeaa. Suomeen tulee myös ulkomaisten isojen tukkuliikkeiden kautta komponentteja ja valmiita laitteita kasvavissa määrin, heillä on myös kehittyneet verkkoratkaisut. Teollisuuden pitäminen Suomessa ei ole helppoa ja aika näyttää valmistamisen tulevaisuuden kylmäalalla kotimaassa. Refairin liiketoiminnassa teollisuuteen käyty kauppa on ollut tärkeä osa liiketoimintaa, mutta sen tulevaisuus on epävarmaa johtuen Suomen kalliista työvoimakustannuksesta ja kansainvälisesti vaikeasta logistisesta sijainnista.

Refairissa on viestitetty sisäisesti vuoden 2016 lopussa, että vuonna 2017 yhtiön toiminta on tavoitteellisempaa jokaisessa työtehtävässä. Kehitettävä johtamisjärjestelmä ohjaa johtoa käymään henkilöstön kanssa tehtäväkuvauksen huolellisesti läpi ja uusi työtapa alkaa jalkautumaan koko organisaatioon.

Nykytila-analyysin perusteella on luonnollista valita kehittämiskohteeksi Refairin johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän kehittämisprosessin tavoitteena on selkeyttää operatiivisen johdon ja henkilöstön tehtävät. Johtamisjärjestelmän kehittämisessä tärkeimpänä teoreettisena pohjana on Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti. Sitä teoriaa sovelletaan Refair Oy:n tarpeisiin ja suhteutetaan toiminnan kokoon sekä haetaan syy-seuraussuhteita. Yrityksen strategiasta johdetuille tärkeimmille tehtäville asetetaan syy-seurausyhteyksissä tavoitteet, toimenpiteet, mittarointi, aikataulut ja vastuuhenkilöt.

1.5 Kehittämishankkeen projektimalli ja aikataulu

Johtamisjärjestelmän luomiselle on Balance Scorecardin projektimalli. Siinä on 10 vaihetta, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Balance Scorecardin projektimalli (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 102).

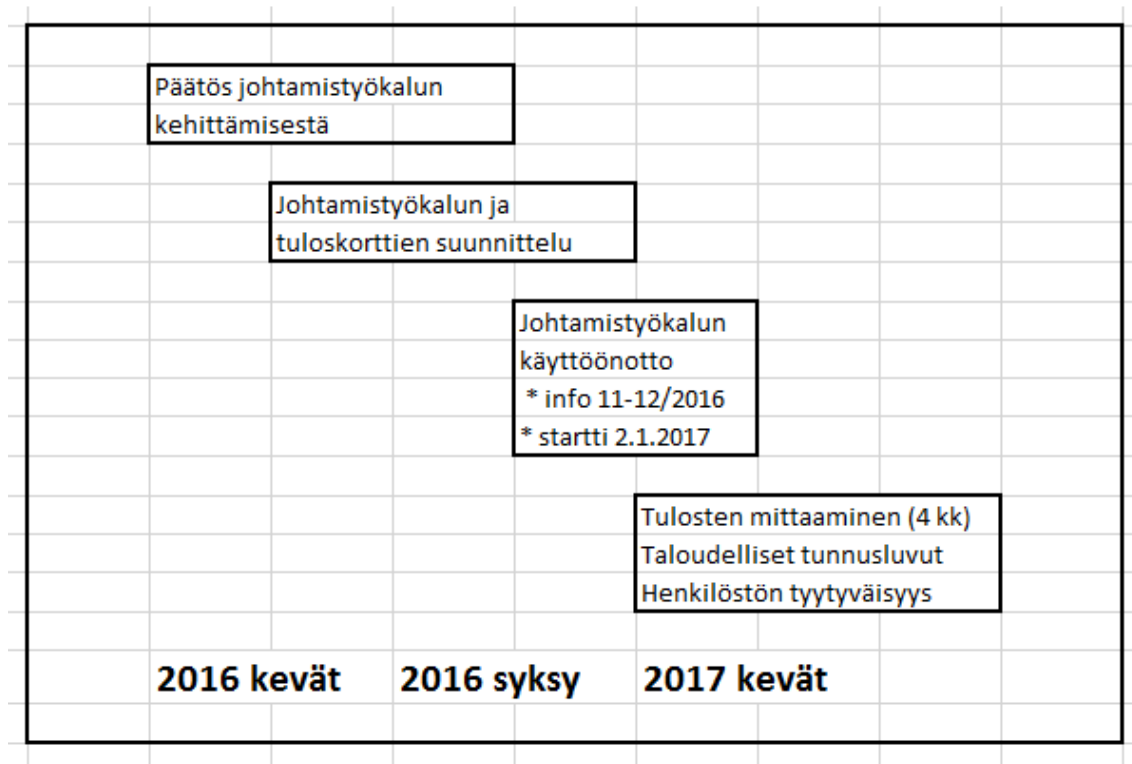
1.	Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä <i>projektin laajuus, resurssit, hyödyt ja haitat</i>
2.	Johdon sitoutuminen hankkeeseen
3.	Yrityksen vision ja strategian selkeyttäminen <i>yksinkertainen, selkeä ja viestittävässä oleva visio</i> <i>yhteinen näkemys visioista ja strategioista</i>
4.	Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen <i>toimintaympäristön, kilpailijoiden, tuotteiden ja asiakkaiden selvittäminen (SWOT -analyysi)</i>
5.	Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen <i>näkökulmien ja mittarien valinta</i> <i>haasteelliset tavoitteet</i> <i>syy-seurausyhteydet</i>
6.	Organisaation sitouttaminen <i>henkilöstön sitouttaminen, avoin raportointi</i> <i>mittarista nopeasti käyttöön, konkreettiset tulokset</i>
7.	Mittariston karsinta ja täydentäminen <i>vähän mittareita -> ohjaus</i>
8.	Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin <i>strategisten tavoitteiden toteuttaminen, yhdensuuntaisuus</i>
9.	Toimintasuunnitelman laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10.	Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella <i>palautte, palkitseminen ja oppiminen</i> <i>IT:n tuki, tietovarastointi</i>

Vaikutin vahvasti hallituksen suuntaan, jotta projekti Refair Oy:ssä saatiin käyntiin. Lopulta sekä omistajat että hallitus olivat täysin yksimielisiä siitä, että Balance Scorecard – projekti on yhtiölle tärkeä, tuoden johtamiseen selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Koko johto sitoutui kesällä 2016 projektiin täysillä mukaan ja otin hankkeesta vetovastuun luoda yritykseen uusi johtamistyökalu.

Refairilla on vuoden 2016 alussa läpikäyty liiketoiminnan muuttuvaan tilanteeseen elävä strategia ja visio, jonka takana omistajat ja hallitus ovat. Määritin yrityksen kriittiset menestystekijät ja sieltä nousi vahvasti toimintaympäristössä esiin johtamisongelma. Johtamisen SWOT on käyty läpi opinnäytetyössä sivulla 4. Tavoitteeksi muodostui uuden johtamistyökalun ideointi, näkökulmiksi alkuvaiheessa talouden ja myynnin näkökulma sekä henkilöstö.

Projektin aikataulu on esitetty taulukossa 2. Keväällä 2016 tehtiin päätös johtamistyökalun luomisesta ja kesän aikana sekä syksyllä tuloskorttien rakennetta ja sisältöä alettiin suunnittelemaan. Johtamistyökalun käyttöönotosta pidettiin koko organisaatiolle infotilaisuuksia marras- ja joulukuussa 2016. Tuloksia on mitattu keväällä 2017 taloudellisten tunnuslukujen muodossa ja henkilöstön kokemuksia muutoksesta.

Taulukko 2. Johtamistyökalun kehittämisen aikataulu



Myöhempään tarkasteluun jäävät prosessit ja asiakkaat. Nykytilanteessa en ole tyytyväinen yhtiön taloudelliseen tilanteeseen ja myynnin kehittymiseen sekä ongelmia on ollut myös henkilöstön motivaatiossa ja tehokkuudessa. Muutosta siis tarvitaan, jotta yhtiö kehitys ei jäisi paikalleen ja pahimmillaan tuloksenteko heikkenisi.

Organisaation sitouttaminen on tärkeää ja siihen haetaan tässä opinnäytetyössä vastauksia myös henkilöstön kyselylomakkeella kvalitatiivisena mittarina. Arviot Refair Oy:n johtamisesta henkilöstön kertomana ovat tärkeä osa yhtiön kehitystyössä, raportointi on erittäin avointa ja läpinäkyvää. Mittaristo on saatu nopeasti käyttöön. Mittaristoa tullaan täydentämään sekä talouden että henkilöstön suhteen pilottivaiheen jälkeen. Refairissa on tässä vaiheessa siis keskitytty ennen kaikkea talouden ja myynnin mittaristoon sekä henkilöstön tilanteeseen ja optimointiin, mutta jatkossa otetaan asiakas- ja prosessien näkökulma tulee mukaan tuloskortteihin ja yhtiöön tulee yhdenmukainen johtamistyökalu kaikkiiin toiminta-alueisiin ja prosesseihin. Jatkuva parantaminen, palaute, palkitseminen ja oppiminen tulevat olemaan yhtiön tavoitteita kiristävässä kilpailussa. Uusimmat sähköiset palvelut tullaan myös hyödyntämään Refairin tulevaisuuden kehityshankkeissa. Sähköisten palvelujen kokonaisvaltainen uudistaminen aloitetaan syksyllä 2017 seuraavana kehityshankkeena.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on, ettei kohdeyrityksellä ole johtamistyökalua yritystoiminnan kokonaishallintaan ja kontrollointiin. Tähän ongelmaan täytyy löytää ratkaisu.

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjaavat tutkijaa ja tutkimuksen etenemistä. Tärkeää on löytää todellinen ongelma, sillä se ohjaa koko tutkimusta. Työn validiteetti on heikko ilman ongelmaa. Tutkimuskysymys on tutkijaa muistuttava tekijä, jonka avulla osataan kerätä oikeanlaista tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitettävät kysymykset eivät ole tutkimuskysymyksiä, mutta niiden avulla tuotetaan vastaus tutkimuskysymykseen.

Tutkimusongelma tulisi myös ratkaista, sillä pelkkien syiden löytäminen ei riitä itsessään ratkaisemaan ongelmaa. Parannukset, jotka ongelman kautta löytyvät, tulee laittaa käytäntöön (Kananen 2011, 24). Tässä opinnäytetyössä on käyty nykytila-analyysin osiossa läpi taustaa, jonka kautta yhtiön tämän hetken tärkein ongelma on saatu esille.

Tutkimuskysymykset voivat olla muodoltaan selittäviä (mitä?), tapaa ilmaisevia (miten, kuinka?), syytä ilmaisevia (miksi?) ja määrää ilmaisevia (paljonko?) (Kananen 2014, 44-46). Tutkimuskysymykset ovat tärkeässä asemassa, sillä ne johdetaan tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymysten avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Tutkimuskysymysten määrällä ei ole niin suurta merkitystä, niitä voi olla yksi tai useampi. Tähän tutkimukseen valikoitui kolme tarkoin harkittua tutkimuskysymystä.

Tutkimuskysymyksissä on tärkeää, että niiden muoto on mietitty oikein, jotta niiden avulla saadaan vastauksia, jotka hyödyttävät tutkimusongelman ratkaisua. Tutkimuskysymyksiä ovat erilaisia kyselylomakkeen kysymyksiin verrattuna, sillä kyselylomakkeen kysymykset ovat eräänlaisia mittareita, joilla pyritään yhdessä tuottamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2011, 26-27.)

Refair Oy:n toiminnan tärkein osa-alue on tekninen myynti hallitulla kulurakenteella, josta muodostuu yhtiön kannattavuus. Taloudellisen tilan jatkuva kehittäminen on aivan kes-

keisessä osassa siinä, miten yritys tulevaisuudessa menestyy. Yrityksen myyntiprosessin kehittämiseen on viime aikoina panostettu erityisesti voimakkaasti ja nyt on johtamisen vuoro.

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat:

Millainen johtamistyökalu sopii Refairiin?

Miten johtamistyökalun kehittäminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?

Mitkä ovat ne keinot johtamisessa, joilla on merkittävin vaikutus?

Ensimmäisenä on syytä pohtia, millainen johtamistyökalu sopii organisaatioon, jossa iso osa henkilöistä toimii myynnin parissa. Kun luodaan ensimmäistä varsinaista johtamismallia yhtiöön, on mietittävä erityinen yksinkertaisuus ja käytännönläheisyys. Toinen tutkimuskysymys on erityisen tärkeä, että kohdeyrityksellä on rajalliset resurssit, joten on tärkeää tietää miten suuria panostuksia johtamisjärjestelmän kehitystoimintaan vaaditaan, jotta saadaan tuloksia syntymään. Talouden kehittyminen myönteisesti on ehdoton edellytys liiketoiminnalle. Kolmas tutkimuskysymys auttaa puolestaan selvittämään, että mitkä ovat ne keinot, joihin kannattaa erityisesti panostaa näitä edellä mainittuja rajallisia resursseja. Erilaiset keinot kehittyvät kokeilun ja käytännön esimerkkien kautta.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyritykselle johtamistyökalu eli johtamisjärjestelmä, joka tukee erityisesti kohdeyrityksen myyntiä, mutta huomioi myös muut henkilöstössä ja koko organisaation toiminnan. Tavoitteena on saada yrityksen käyttöön toimiva johtamisjärjestelmä, joka hyödyttää yritystä niin operatiivisessa kuin strategisessa johtamisessa ja tukee hallitustyöskentelyä. Tämän työn tarkoituksena on luoda yritykselle niin vahva pohja johtamistyöhön, että se mahdollistaa laajemmankin kasvun tulevaisuuteen organisaation tehokkaamman toiminnan tai yrityskauppojen kautta.

Visiolla ja strategialla on oleellinen merkitys johtamisjärjestelmän kehittämisessä, mutta se jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä strategia ja sen läpikäyminen vaatii laajan käsittelyn. Kohdeyritys loi ensimmäisen Elävän strategiarungon vuonna 2010 ja sitä on tilanteiden mukaan päivitetty niin, että vuoden 2016 alussa käytiin uudella hallitusko-
koonpanolla yksityiskohdat läpi.

Kehittämishanke rajataan koskemaan vain johtamistyökalun luontia ja käyttöönottoa ja siinä tutkitaan sen alkuvaiheen vaikutusta yrityksen toimintaan. Kyseessä on neljän kuukauden mittainen pilottivaihe, jonka avulla saadaan arvokasta tietoa johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja huomioitavia seikkoja johtamistyökalun varsinaiseksi käyttöönottamiseksi. Pilotoinnin etuina on muun muassa se, että johtamisjärjestelmä saadaan nopeasti käytäntöön ja näin myös tuloksia saadaan nopeasti.

Johtamistyökalun kehittäminen on dokumentoitu hyvin ja kokeilu halutaan viedä eteenpäin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Oleellista on luoda menetelmä, joka tukee kylmätekniikan maahantuontiliikkeen kasvutavoitteita ja antaa kehyksen johdon toimille.

Kehittämishankkeeseen ei kuulu Balanced Scorecardin käyttöönoton pitkäaikainen seuranta, analysointi ja raportointi, vaan se rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Pilottivaiheen jälkeen tavoitteena on ottaa uusi johtamisjärjestelmä ja työtapaa käyttöön. Kehittämishankkeessa on johtamisjärjestelmän teoriana käytetty vain Balanced Scorecardia ja sovellettu siitä syy-seuraussuhdetta tasapainotetuilla näkökulmilla määrällisesti ja laadullisesti. Tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen käyttöön skaalautuva johtamistyökalu, jossa on myös mukana tutkijan tuomaa luovuutta tiedostaen yhtiön erityiset sisäiset tarpeet.

2.3 Ennakoidut tulokset ja riskit

Ennakoituna tuloksena on parantunut ja nykyistä selkeämpi sekä tehokkaampi johtamismalli. Ennakoituna tuloksena voidaan mainita myös yrityksen myynnin ja kannattavuuden mahdollinen kasvu. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomata, että ei ole helppoa osoittaa kannattavuuden mahdollisen kasvun johtuvan juuri johtamisjärjestelmän kehittämisestä. Usein johtamisjärjestelmän muutokset ovat pitkiä prosesseja ja tulokset saattavat näkyä vasta vuosien päästä. Normaali johtamisjärjestelmän käynnistymisprojekti vie noin 4 kuukautta. Kuitenkin tasapainotetun mittariston saaminen osaksi strategista johtamisjärjestelmää kestää ainakin 26 kuukautta. (Malmi & Peltonen & Toivanen, 91.)

Johtamistyökalun kehittäminen tehdään kokonaisuudessaan tässä kehittämishankkeessa suhteellisen lyhyellä aikavälillä ja kohdeyrityksellä ei ole tarkoituksena tehdä muita yhtä merkittäviä toimenpiteitä kehittämistyön aikana. Näin voidaan suhteellisen luotettavasti todeta, että mahdolliset muutokset yrityksen myynnissä tapahtuvat todennäköisesti juuri johtamisjärjestelmän kehittämisen ansiosta.

Ennakoituna tuloksena otan myös yhdeksi näkökulmaksi operatiivisen johdon vaihtumisen tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa siinä tilanteessa, että perheyhtiön omistajat ja hallitus päätyvätkin palkkaamaan ulkopuolisen toimitusjohtajan. Kun yrityksessä on luotu yhtiön toimintaan, toimialaan ja toimintaympäristöön soveltuva johtamistyökalu, on uuden toimitusjohtajan helpompi päästä uuteen työtapaan sisään.

Ennakoiduista riskeistä voidaan mainita esimerkiksi se, että toimin kohdeyrityksessä osaomistajana, hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana. Tämä voikin tuoda hankalia tilanteita, kun kehittämistyö liittyy keskeisesti omaan toimintaani. En kuitenkaan usko tämän olevan merkittävä riski, sillä tiedostan itse tilanteen ja pyrin pitämään oman asemani mahdollisimman neutraalina ja keskittymään tutkimuksen tekemiseen tutkijan näkökulmasta. Tutkimukselle on täysi tuki koko kohdeyrityksen muiden omistajien ja hallituksen puolesta, sillä tarve on konkreettinen. Muutosvastaisuutta voidaan pitää yhtenä riskinä, sillä kun yritykseen ja sen toimintatapoihin tehdään muutoksia, on mahdollista, että työntekijät jostain syystä vastustavat näitä muutoksia. Tätä riskiä pyritään ennakoimaan ja vähentämään muun muassa osallistamalla työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen ja viestimällä mahdollisimman selkeästi.

Riskeihin kuuluu myös mahdollinen aikataulun viivästyminen esimerkiksi tutkimuksen tekijästä johtuen. Tähän riskiin on varauduttu riittävän joustavalla aikataululla, jolloin mahdolliset viivästykset eivät tule yllätyksenä eivätkä sinänsä haittaa tutkimuksen suorittamista. Riskejä on yleisesti tarkoitus hallita ennakoimalla mahdollisia muutoksia ja pyrkimällä reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti ennen kuin niistä muodostuu suurempia ongelmia.

2.4 Mittarit

Koska tutkimus kestää rajallisen ajan, ovat tutkimuksen mittarit valittu niin, että tuloksia voidaan mitata jo lyhyen ajanjakson jälkeen. Yrityksen järjestelmistä saadaan talouden avainlukuja, jotka kertovat numeroiden muodossa sen, että miten yhtiön kannattavuus on kehittynyt kehitystoimenpiteiden jälkeen. Näistä numeroista muodostetaan tutkimuksen kvantitatiivinen osio, jossa käydään läpi numeraalinen kehitys.

Taloudellisten tunnuslukujen osalta tutkimuksessa arvioidaan seuraavia mittareita:

- liikevaihdon kehitys
- myyntikatteen kehitys
- myyntikate - %
- liikevoitto
- liiketoiminnan muut kulut
- asiakaskohtainen kehitys (top 40, parhaiden asiakkaiden myynnin kehitys)

Näillä kuudella taloudellisella mittaristolla voidaan rakentaa tasapainotettu tuloskortti taloudelliseksi näkökulmaksi ja tukkuliikkeen tulokunnan arviointi sujuu nopeasti ja tehokkaasti. Mittareihin on otettu mukaan nimenomaan Refairin liiketoimintaan oleellisesti vaikuttavat tunnusluvut, joista rakentuu liiketoiminnan menestysmahdollisuudet.

Tutkimuksen kvalitatiivisen osuuden pääasiallisena mittarina toimivat henkilöstön kysely ja sen tulokset. Kyselyn avulla saadaan kokemuksia siitä, onko johtaminen ja sen toimivuus parantunut kehittämistoimenpiteiden myötä. Kyselyn tuloksia verrataan tutkimuksen aluksi tehtävään kyselyyn, joka liittyy nykytila-analyysiin. Näin voidaan vertailla tilannetta ennen ja jälkeen kehitystoimenpiteiden.

Henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiseen mitataan kahdella kyselylomakkeella. Toinen lomake on toimitettu työntekijöille joulukuun lopulla 2016 ja samanlainen kysely annettiin täytettäväksi huhtikuun lopussa 2017. Kyselyssä on mukana vapaan tekstin vastauskenttiä sekä numeraalisia vastauksia ja niiden perusteella pystyy analysoimaan, kuinka johtamistyökalun käyttäminen ja johtamisen uusi malli on otettu vastaan organisaatiossa.

Tutkimuksessa käytetään siis yhtiön toimintaa parhaiten kuvaavia mittareita ja arvioidaan, mistä mahdolliset muutokset mittareissa johtuvat. On vaikeaa tietää, johtuivatko mahdolliset muutokset kannattavuudessa johtamistyökalun kehittamisestä vai esimerkiksi markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä. Tutkimuksen onnistumisen yleisenä mittarina toimii puolestaan se, että johtamistyökalu otetaan kohdeyrityksessä käyttöön.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, joka on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksen ominaispiirteitä ovat käytäntöön suuntautuminen, toimintaan vaikuttaminen ja ratkaisukeskeisyys. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on hyvin aktiivinen rooli, eikä tehtävänä ole ainoastaan kuvata tutkimusongelmaa, teoriataustaa ja johtopäätöksiä, vaan lisäksi vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja saada aikaan muutoksia käytäntöön. Tämä tuokin mahdollisuuden ja haasteen, kun ollaan lähellä aihetta. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää niin laadulliseen kuin määrälliseenkin tutkimukseen kuuluvia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tämä johtuu siitä, että toimintatutkimukselle ei ole olemassa vastaavia menetelmiä. (Kananen 2014, 26-27, 139.)

Toimintatutkimuksen rooliin kuuluu muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja osallistuttaa organisaatio osaksi tätä muutosprosessia. Toimintatutkimuksessa tutkimus ja tutkittava kohde etsivät yhdessä ratkaisua luomalla uutta tietoa muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimuksen toimintaan ja aktiivisuuteen painottavan näkökulman vuoksi se soveltuu hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen. Aktiiviseen muutokseen muutoksen tavoittelu erottaakin toimintatutkimuksen perinteisestä tutkimuksesta. (Kuula 1999, 9-11.)

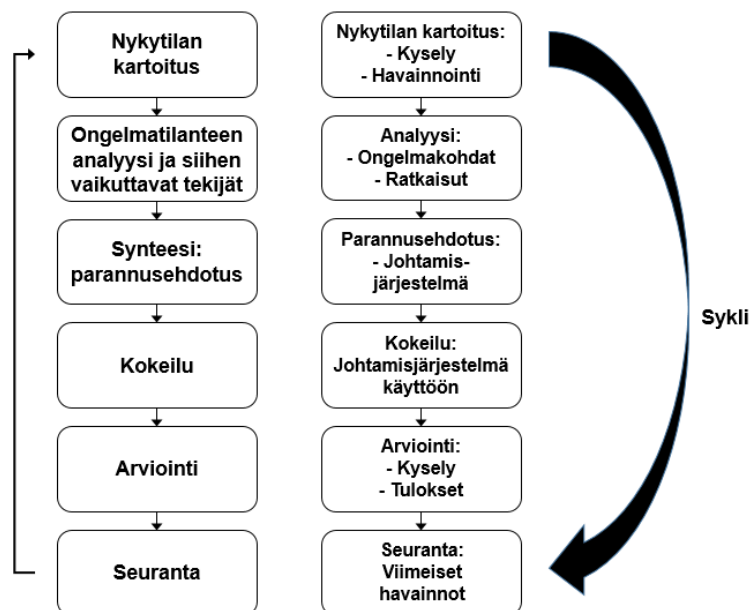
Toimintatutkimukselle on tyypillistä sen prosessimaisuus, jossa tutkimusongelmaa lähestytään nykytila-analyysillä. Nykytilaa analysoimalla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuehdotuksia ja toimenpiteitä. Toimintatutkimuksessa pyritään työkalutuurin todelliseen muutokseen niin, että prosessit jatkaisivat kehittymistään kohdeyrityksessä myös tutkimuksen jälkeenkin. Toimintatutkimuksen tuloksena syntyvät mahdolliset muutokset tai johtopäätökset eivät ole tärkeimpiä tekijöitä toimintatutkimuksessa, vaan muutokset toimintaympäristöön niin, että jatkuva parantaminen on luonnollinen osa sen toimintaa. (Heikkinen & Rovia & Syrjälä 2006, 83.)

Toimintatutkimuksen eräs keskeinen ongelma on se, miten paljon tutkimuksen tekijä saa aktiivisesti vaikuttaa toimintatutkimuksen kulkuun. Toimintatutkimuksen tekijän tuleekin perustaa omat johtopäätöksensä vahvasti käyttämiinsä tiedonhankintamenetelmiin ja unohtaa henkilökohtaiset näkemykset ja mielipiteet. Oleellinen osa toimintatutkimusta

myös on tutkijan omat havainnot. Tutkimuksen tekijän on hyvä muistaa, että hän itse on yksi toimintatutkimuksen osista ja näin osaltaan vaikuttamassa tutkimukseen sekä sen lopputulokseen. (Kuula 1999, 116.) Tässä opinnäytetyössä toteutuu tutkijan mukana olo tutkimuksessa erittäin läheisesti.

Muun muassa Metsämuuronen (2006, 105-106) toteaa toimintatutkimuksen vaikeutena myös sen, että siinä tutkittava kohde on hyvin rajattu. On olemassa paljon erilaisia muuttujia, joita on vaikea hallita ja tulosten yleistettävyyden on usein epävarmaa. Mahdollista on, että toimintatutkimuksessa teorian ja käytännön liittyminen toisiinsa jää lopulta epäselväksi.

Toimintatutkimuksen vaiheet ja vaiheiden sisältö vaihtelevat jonkin verran riippuen määrittelijästä. Tässä tutkimuksessa käytetään Kanasen (2014, 34) yleisesti käytössä olevaa määrittelyä toimintatutkimuksen etenemisestä. Kuviossa 2 on vasemmalla kuvattuna, miten toimintatutkimus tehdään teoriassa ja oikealla, miten se suoritetaan käytännössä tässä tutkimuksessa.



Kuvio 2. Vasemmalla toimintatutkimuksen vaiheet teoriassa (Kananen 2014, 34) ja oikealla tämän toimintatutkimuksen vaiheet käytännössä.

Tarvittavien kehityssykliden määrä riippuu muun muassa siitä, että miten paljon aikaa on käytettävissä ja miten monimutkaisesta asiasta on kyse. Ylimääräisiä riskejä välttääkseni valitsen yhden kehityssyklin. Syklin aikaväli on neljän kuukauden pilottivaihe vuoden

2017 alusta huhtikuun loppuun. Keskittymällä vain yhteen sykliin voin keskittyä tekemään kehitystyön laadukkaasti niin, että esimerkiksi aikataulujen puolesta ei tule ylimääräisiä riskejä. Kuten Heikkinen ym. (2006, 19, 82) mainitsevat, niin syklien määrä ei tosin ole kovinkaan oleellinen asia vaan se, että tutkimus sisältää suunnittelun, idean, toiminnan ja arvioinnin. Seuraavaksi käsittelen kuviota 2 tarkemmalla tasolla.

Toimintatutkimuksen kehityssykli aloitetaan nykytilan kartoituksella, joka tehdään tässä tutkimuksessa SWOTin, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Näillä keinoilla selvitetään nykyistä johtamista ja sen ongelmakohtia sekä ratkaisuehdotuksia. Seuraavaksi on vuorossa ongelmatilanteiden analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät. Edellä olevien vaiheiden jälkeen on vuorossa parannusehdotus, joka tarkoittaa käytännössä tässä tutkimuksessa johtamisjärjestelmän kehittämistä. Tämä käydään läpi myös työntekijöiden kanssa ennen kokeilua käytännössä. Kokeilun avulla nähdään, miten etukäteen suunniteltu johtamisjärjestelmä toimii käytännössä. Refairissa uudesta johtamistyökalun käyttöönotosta keskusteltiin joulukuussa 2016 ja parannusehdotukset käydään läpi toukokuussa 2017 pilottivaiheen jälkeen.

Käytännön kokeilun jälkeen on vuorossa arviointi, jossa selvitetään toisen kyselyn ja havainnoinnin avulla, onko toiminta muuttunut. Tutkimus jatkuu lyhyellä seurannalla, jossa voidaan tarvittaessa tehdä viimeisiä havaintoja. Näiden edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen toimintatutkimuksen yksi kehityssykli on suoritettu ja tämä tutkimus on valmis.

Omaan rooliini tässä toimintatutkimuksessa on suorittaa kyselyt, havainnoida ja ohjeistaa sekä valvoa muutosten toteuttamista. Tärkeäksi tekijäksi tässä kokonaisuudessa muodostuu myös muutoksen johtaminen, sillä muutokset vaativat koko yritykseltä aivan uudenlaista näkökulmaa sekä asennetta ja tässä todellisena haasteena voikin olla esimerkiksi muutosvastaisuus.

3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelminä toimivat kyselyt, havainnointi sekä teoria. Näistä kyselytutkimuksella kerätään ja tarkastellaan tietoja toiminnasta ja asenteista. Kyselytutkimuksessa esitetään kysymyksiä vastaajalle kyselylomakkeella. Lomakkeen on toimittava niin, että vastaaja pystyy vastaamaan itsenäisesti kysymyksiin. (Vehkalahti 2008, 11.)

Kysymykset voidaan muotoilla monella eri tavalla. Yleisimmät muodot ovat: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja vastausta varten jätetään avoin tila. Tämän kysymystyyppin avulla pyritään saamaan esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Niitä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksissa, joissa ilmiöstä ei ole vielä paljon tietoa, etenkin laadullisissa tutkimuksissa. Avoimia kysymyksiä on yksinkertaista laatia, mutta niiden käsittely vie aikaa. Avoimille kysymyksille on tyypillistä myös, että tyhjiä vastauksia tulee kohtuullisen paljon. Vastauksille suositellaan jätettäväksi riittävästi tilaa ja avoimet kysymykset kannattaa sijoittaa tutkimuslomakkeen viimeiseksi. (Heikkilä 2008, 49.)

Monivalintakysymykseksi nimitetään kysymystä, jossa vastaaja voi valita monta vaihtoehtoa. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut kysymykset numeroiduilla vastausvaihtoehtoilla. Vastaaja merkitsee rastilla, mustaamalla, viivalla tai rengastaa lomakkeesta valmiin vastausvaihtoehdon tai useampia, mikäli ohjeessa sallitaan useamman vaihtoehdon valitseminen.

Monivalintakysymykseen voi yhdistää avoimen kysymyksen eli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitetään avoin kysymys. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.) Heikkilän (2008, 52) esittää, että kyseessä on tällöin sekamuotoinen kysymys eli jos osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja vähintään yksi on avoimia. Avoimeksi jätettävä vaihtoehto ”Muu, mikä?” lisätään, mikäli ei ole tietoa siitä, että kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot on keksitty kysymyksiä laadittaessa. (Heikkilä 2008, 52.)

Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä esitetään väittämiä ja vastaaja merkitsee asteikkoon, miten painottaen hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Asteikotyyppisten kysymysten käyttämisessä on etuna, että niiden avulla saadaan pieneen tilaan paljon tietoa. Heikkous on, ettei vastauksista voida päätellä, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. Likertin ja Osgoodin asteikot ovat tavallisimmin käytetyt asenneasteikot. Mieliudeväittämissä käytetään Likertin asteikkoa, joka on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Asteikon toisena ääripäänä on useimmiten ”samaa mieltä” -vaihtoehto ja toisena ääripäänä ”eri mieltä” -vaihtoehto. Osgoodin asteikko on muun muassa tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa usein käytetty asteikko. Siinä vastausvaihtoehdot ovat 5- tai 7-portaisena asteikkona, jonka ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit, kuten ”hyvä” ja ”huono”. (Vehkalahti 2008, 35.)

Onnistunut kyselylomake on tyyliä ja selkolukuinen sekä ulkoasultaan houkutteleva. Vastaaja päättää usein ulkoasun perusteella sen, vastaako hän lainkaan kyselyyn. Vastaajan mielenkiintoa tutkimusta kohtaan voi lisätä sijoittamalla lomakkeen alkuun helpoja kysymyksiä. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä tai raskaasti luettava ja jokaisen kysymyksen tarpeellisuus on pohdittava huolella. Tutkimuksen aihe on kuitenkin Hirsjärvi ym. (2007, 187) mukaan tärkein vastaamiseen vaikuttava asia. Tutkimuksen onnistumista voidaan parantaa kysymysten huolellisella suunnittelulla ja laatimalla lomake perusteellisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 187, 193.)

Kiinnostavan tutkimuslomakkeen ominaisuuksiin kuuluvat tärkeänä osana lisäksi selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet. Lomake saa vastaajan tuntemaan, että kyselyyn vastaaminen on tärkeää. Kysymykset etenevät loogisesti ja jos ne koskevat samaa aihetta, ryhmittely on tehty selkeiksi kokonaisuuksiksi. Kysymykset numeroidaan juoksevasti ja vain yhtä asiaa kysytään kerrallaan. Tutkimuslomake on tärkeä testata etukäteen. (Heikkilä 2008, 48-49.)

Kyselyn kysymykset laaditaan siten, että ne tarkoittavat samaa kaikille vastaajille. Yksittäisillä sananvalinnoilla voi olla yllättävän suuri vaikutus. Epämääräisyyttä ja monimerkityksisiä sanoja kuten ”usein”, ”tavallisesti” ja ”yleensä” on vältettävä, jos halutaan päteviä tuloksia. Myös alan ammattikieltä, sivistyssanoja tai muuten monimutkaisia sanoja on vältettävä. (Hirsjärvi ym. 2007, 191-192.)

Tein kyselylomakkeen henkilöstöön sillä ajatuksella, että siinä on riittävästi kohtia, joissa voi käyttää vapaata ilmaisua. Toisaalta kyselylomakkeessa on asteikkoihin perustuva osuus, jota on selkeä analysoida numerovastausten perusteella. Kyselylomakkeen tarkoitus oli nimenomaisesti nähdä henkilöstön mielipide alkutilanteessa ilman johtamistyökalua ja sitten 4 kuukauden seurantajakson jälkeen verrata tilanteen kehittymistä uuden johtamistyökalun käyttöönoton jälkeen. Kyselylomakkeet ovat tämän tutkimuksen liitteet 1 ja 3.

Opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelmänä toimii myös havainnointi, joka suoritetaan käytännössä seuraamalla henkilöstön työskentelyä. Mahdollisuuksien mukaan seurataan myös koko yrityksen toimintaa ja sitä, miten johtamisjärjestelmä toimii kokonaisuuden näkökulmasta. Hirsjärvi ym. (2007, 207) kirjoittavatkin, että yleinen havainnointi on tärkeässä osassa, sillä kyselyjen kautta ei välttämättä tule kaikki olennainen esiin ja toi-

saalta havainnoinnin ansiosta voidaan paremmin nähdä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Olen käynyt läpi tutkimuksen lopussa havaintoja muutoksen tuomista vaikutuksista Refairissa.

Kuten esimerkiksi Heikkinen ym. (2006, 86-87) huomauttavat, niin toimintatutkimuksessa on kuitenkin ongelmallista määrittää tarkasti, kuinka tutkimus etenee tai miten tiedonhankinta suoritetaan. Muutoksiin on siis hyvä varautua, sillä toimintatutkimuksen aikana muutoksia voi tulla yllättäviltäkin tahoilta. Olosuhteiden vaihteluihin valmistaudutaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi ennakoimalla tilanteita ja tiedostamalla muutosten mahdollisuus.

3.3 Analyysimenetelmät

Kyselyn tuloksia analysoidaan Excel -ohjelmalla, johon merkitään kyselyn vastaukset ja jonka avulla voidaan nähdä nopeasti ja helposti tulokset. Taloudelliset tunnusluvut ennen johtamisjärjestelmän käyttöönottoa ja pilottivaiheen lopussa on kerätty excel –taulukoon. Numeraaliset vastaukset analysoin taulukossa, puutun muutoksiin ja arvioin kokonaistilannetta. Vapaasti kirjoitetuista henkilöstön vastauksista kirjoitan epäkohtien parantamiseksi alkutilanteen yhteenvedon, johtopäätökset pilottivaiheen lopun kommenteista ja kehittämisajatukset kyselyn tuloksiin perustuen.

3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyyteen (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tämän tutkimuksen validiteetti pyritään varmistamaan valitsemalla sellaisia teorioita ja toimintamalleja, joiden tiedetään olevan yleisesti käytössä ja hyväksytyjä. Validiteettiin vaikuttaa myös selkeät perustelut, jotka auttavat ymmärtämään, miksi joku asia on tehty tai on jätetty tekemättä. Tässä on tavoitteena, että lukija pystyy helposti seuraamaan muutoksia ja tehtyjä toimenpiteitä. Tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan tutkimuksen tulokset tulevat olemaan päteviä.

Reliabiliteetilla viitataan puolestaan tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen tekijän mielestä tämä tutkimus tulee olemaan luotettava, sillä kaikki tutkimuksen aineisto dokumentoidaan huolellisesti ja tutkimuksen tekijä on mahdollisimman objektiivinen keskittyen vain olennaisiin asioihin. Kananen (2014, 146) toteaaakin,

että tutkijan ei tulisi tuoda tutkimukseen mukaan omia mielipiteitään, vaan luottaa puhtaasti aineistoon. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkimus ei voi koskaan olla täysin objektiivista.

Tämän toimintatutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on kuitenkin vaikea yksiselitteisesti todentaa, koska tutkimus liittyy pieneen yritykseen ja tutkimusjoukko on hyvin rajattu. Näin yleistettävyyden validiteetti ei ole kovinkaan korkea, mutta tämäkin riippuu voimakkaasti siitä, minkälaiseen toimintaympäristöön tutkimusta verrataan. Toisaalta kuten Kananenkin (2014, 134) toteaa, niin toimintatutkimus ei edes tähtää samanlaiseen yleistettävyyteen kuin esimerkiksi määrällinen tutkimus. Jos tutkimuksen lähtökohdat on tarkkaan kuvattu, niin tulokset voidaan kuitenkin siirtää tutkimusta vastaaviin tapauksiin.

Mikäli tämä sama tutkimus suoritettaisiin toiseen kertaan samalle tutkimusjoukolle ja samalla tavalla mutta eri tekijän toimesta, niin mielestäni on todennäköistä, että lopputulos olisi tästä huolimatta kuitenkin riittävän samankaltainen. Luonnollisesti on kuitenkin mahdollista, että tulokset voivat olla hyvinkin erilaisia muun muassa sen vuoksi, että kyselyyn vastanneet ovat saattaneet muuttaa näkemyksiään tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tässä tuleekin hyvin esille vaativuus tutkimuksen tulkinnan suhteen. Kuten Kananenkin (2014, 136) kirjoittaa, niin tutkimuksen tekee hankalaksi juuri se, että tulkintoja voi olla useita ja näin myös lopputulokset voivat vaihdella merkittävästikin. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei tosin ole olemassa kovinkaan tarkkoja ohjeita ja tästä johtuen toimintatutkimus arvioidaankin kokonaisuutena ja sisällön johdonmukaisuutta painottaen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-135.)

Kyselytutkimuksen mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet tekijät. Tutkimus tulee suunnitella huolellisesti, jotta mittauksen laatu voidaan taata, sillä jälkikäteen tutkimuskysymyksiin on vaikea saada vastauksia, jos kyselytutkimuksen kysymykset eivät annakaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselylomaketta tehdessä täytyy muistaa, että mittaus tapahtuu vain kerran, joten jälkikäteen huonosti mitattuja osioita on mahdollista parannella. (Vehkalahti 2008, 40.)

4 Teorettinen viitekehys

4.1 Yleistä johtamisjärjestelmistä

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on muun muassa antaa tärkeää taustatietoa ja tukea osaltaan tutkimuksen käytännön toteuttamista. Käsittelen tässä teoreettisessa viitekehyksessä muun muassa yrityksen johtamista ja johtamisjärjestelmiä. Nämä osa-alueet tukevat hyvin tutkimuksen pääasiallista teoriaa, joka liittyy Balanced Scorecardiin. Teoreettinen viitekehys on pyritty kirjoittamaan niin, että se ottaa tutkimuksen rajauksen ja kohdeyrityksen mahdollisimman hyvin huomioon.

Niemelä & Pirker & Westerlund (2008, 118-119) kuvaavat johtamisjärjestelmää organisaation hermostona, jonka avulla käsitellään tietoa ja jonka avulla toimitaan. Johtamisjärjestelmään kuuluvat esimerkiksi kokousten agendat, kokoukset, selkeät roolit ja vastuut ja tehokkaat kommunikaatiokanavat ja -tavat. Johtamisjärjestelmä varmistaa yhteyden strategisten tavoitteiden sekä operatiivisen toiminnan välillä. Se auttaa kontrolloimaan toiminnan avaintunnuslukuja oikea-aikaisesti ja sisältää oikeat lähteet tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi sekä kehittää tulevien tapahtumien ennakkointia.

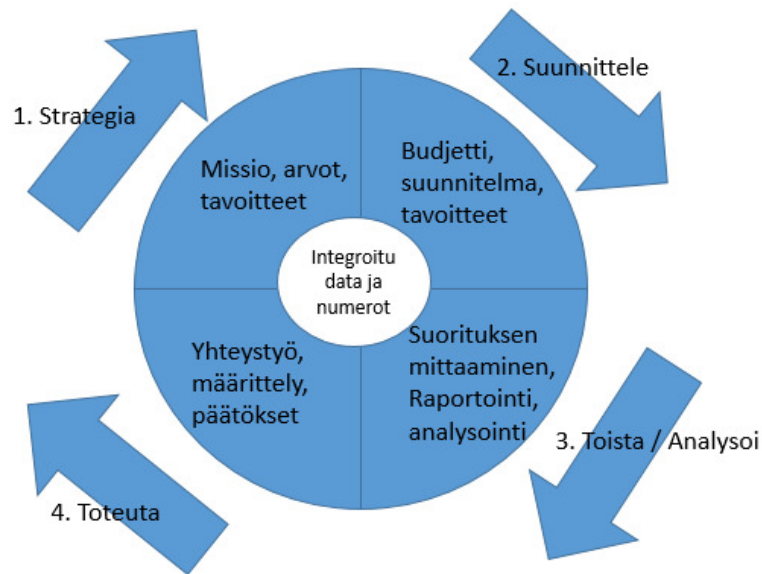
Salminen (2008, 124) määrittelee johtamisjärjestelmän mekanismeiksi, joilla johto toteuttaa johtamista yrityksessä. Salminen kirjoittaa, että johtaminen koostuu suunnittelusta, informaation keruusta, analysoinnista ja tavoitteiden asettamisesta. Lisäksi johtaminen muodostuu organisoinnista, resursoinnista, motivoinnista, seurannasta, palautteen antosta ja ohjauksesta sekä henkisten ja fyysisten resurssien kehittämisestä. Johtamisjärjestelmässä esitetään näkemys kokonaistavoitteista ja -strategioista yksittäisiä työntekijöitä koskeviin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Onnistuneen ja käytännössä toimivan johtamisjärjestelmän kriteereitä ovat yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys, yhden johtamisjärjestelmän periaate ja johdon sitoutuminen johtamisjärjestelmään. (Karlöf & Lövingsson 2004, 75-76.) Yksinkertaisuus, ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys ovat olleet tavoitteenani tässä opinnäytetyössä, kun johtamistyökalua on luotu.

Kaplanin & Nortonin (2008, 64) määrittelee johtamisjärjestelmästä yhtenäiset prosessit ja välineet, joita yritys käyttää muodostaakseen liiketoimintasuunnitelman ja muuttaakseen sen operatiiviseksi toiminnaksi. Lisäksi sekä strategian että operatiivisen toiminnan tehokkuuden seuranta ja kehittäminen ovat osa johtamisjärjestelmää.

Viitalan & Jylhän mukaan (2008, 268) yrityksen johtamissysteemiin kuuluvat päätösvalan ja vastuun määrittely ja jako yksiköiden ja ihmisten kesken, visio ja strategiaprosessi. Lisäksi huomioidaan tavoiteasetannat ja niiden saavuttamisen seurannan systematiikka, talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmä. Johtamisjärjestelmään kuuluvat usein myös tieto- ja palkitsemisjärjestelmä, systemaattiset palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt. Asianmukaisen johtamisjärjestelmän tavoitteena on kehittää toiminnan tehokkuutta monella tavalla, kuten edistämällä organisaation suunnittelua, mittaamista ja liiketoiminnan prosessien seuraamista. Niiden avulla toimintojen jatkuva parantaminen mahdollistuu. (Niemelä ym. 2008, 119.) Vaikka tässä tutkimuksessa ei jatkuvaa parantamista varsinaisesti tutkita, niin kohdeyrityksen Refairin tavoitteena on käydä seuraavien vuosien aikana kaikki toiminnan osa-alueet läpi jatkuvan parantamisen ajatuksella.

4.2 Suorituskyvyn johtaminen ja sen kytkentä strategiaan

Kuviossa 3 on kuvattu suljettu kehämalli suorituskyvyn johtamisessa (BPM = Business Performance Management), sovellean Business Intelligencen -kirjan kuvaa opinnäytetyössäni (Sharda & Delen & Turban, 150.) Johtamistyökalu päivitetään kerran vuodessa ja peilataan strategiaan. Neljän kuukauden välein käydään läpi prosessi, jossa johtamisjärjestelmän tavoitteet tarkistetaan, tehdään uusi suunnitelma, analysoidaan ja tarkennetaan toimenpiteet.



Kuvio 3. Sovellettu suljettu kehämalli suorituskyvyn johtamisessa (Sharda yms, 150).

Oleelliset ja toistuvat vaiheet ovat strategiointi, suunnittelu, analysointi ja määrittely. Tätä kehää käytetään jatkuvana kehittämiskeinona johtamisjärjestelmän parantamiseksi. Alkuvaiheessa sykli on yksi kuukausi ja hallituksessa käydään jatkuvan parantamisen ehdotukset läpi. Kun johtamistyökalu on saatu toimivaksi, niin jatkossa johtamisen työkalun isot linjat käydään kohdeyrityksessä neljän kuukauden välein läpi johtuen toimialan sesonkiluonteisuudesta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään johtamismallin luontiin, eikä käydä tämän enempää sen kytkeytymistä strategiaan läpi.

4.3 Yrityksen johtaminen

Johtamisessa on Alahuhdan (2015, 40, 121) mukaan viisi avainperiaatetta:

1. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
2. Avoimuus ja suoruus
3. Fokus
4. Yksinkertaisuus
5. Oikea-aikaisuus

Alahuhta toteaa johtamisjärjestelmässä tärkeää olevan, että liiketoimintayksiköiden henkilöiden välillä saadaan aktiivinen vuorovaikutus. Tiedon tulee välittyä asiakkailta koko organisaatioon. (Alahuhta, 2015, 40, 121) Johtamisen työkalulla yrityksen tavoitteet selkiintyvät, avoimuus organisaatiossa lisääntyy, fokus tärkeimpien tehtävien hoitamisessa

pysyy yllä, on yksinkertaista palata ydinasioiden äärelle ja liiketoimintatilannetta voidaan peilata oikeassa hetkessä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Refairin kirkkaan suunnan löytymiseen ja selkeiden tavoitteiden luomiseen johtamistyökalun kautta.

Yrityksen toiminnan johtaminen muodostuvat yrityksen taloudellisten, fyysisten, inhimillisten ja tietoresurssien suunnittelusta, organisoinnista, johtamistyöstä ja ohjauksesta yrityksen tavoitteita kohti. Suunnitteluun kuuluvat tavoitteiden määrittäminen, tavoitteiden saavuttamiseksi laadittu suunnitelma sekä taktiset ja operatiiviset tehtävät strategian toteuttamiseksi. Organisointi muodostaa yrityksen resurssien ja toiminnan järjestämisen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Johtamistyön tavoitteena on johtaa ja motivoida henkilöstöä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ebert & Griffin 2009, 64-66.)

Åhman (2004, 146) tiivistää tärkeimmät johtamisen perusasiat seuraavasti: on tärkeää, että kaikilla on tiedossa, mitä yritys tavoittelee sekä miten visio ja strategia kuvataan innostavasti. Henkilöstön täytyy tietää, mitä strategia ja arvot tarkoittavat ja että arjen päätökset perustellaan mahdollisimman usein niillä. Kaikilla on myös tiedossa, mitä itseltä odotetaan, mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja miten eroamme muista organisaatioista. Jokainen työyhteisössä tietää, mikä on tavoiteltava johtamiskulttuuri, tapa johtaa ja oma rooli siinä. Asioiden toteuttamiseen panostetaan ja kehitettäviä asioita käynnistetään. Refairissa on viimeisen vuoden aikana korostettu paljon vision, strategian ja arvojen merkitystä yhtiön viestinnässä.

Henkilöstöä kannustetaan ja palkitaan strategiaa edistävästä asioista, niitä analysoidaan ja oppia tulee kaikille. Arvojen mukaiseen toimintaan, avoimeen viestintään ja luottamuksen luomiseen kiinnitetään huomiota. Henkilöstöä kehoitetaan ideointiin ja kehitysideoita kuunnellaan ja toteutetaan. Oikeat ihmiset saadaan oikeille paikoille, toimimaan omilla vahvuuksillaan ja johtajat osaavat johtaa. Asiakasnäkökulman tärkeys ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus ovat kaikilla hallussa. Refairissa on ollut pitkään tapana järjestää kehityspäiviä kaksi kertaa vuodessa, jolloin kaikkien näkemykset huomioidaan.

Johtamisen voidaan määritellä olevan yrityksen suunnitelmallista ohjaamista omistajien sille asettamia tavoitteita kohti. Johtamisprosessi voidaan jakaa suunnitteluun, toteutukseen ja valvontaan. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen 2010, 13.) Suunnitteluvaiheessa yrityksen johto määrittelee toiminnalle tavoitteet ja päämäärät sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet ja resurssit. Toteuttamisvaiheessa suunnitelmat vie-

dään käytäntöön ja ohjataan toimintaa asetettujen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (Järvenpää ym. 2010, 13.) Hyväkin suunnitelma saattaa jäädä toteutusvaiheessa puolitiehen, mikäli johtamisprosessia ei viedä pitkäjänteisesti loppuun saakka. Etukäteen on mahdotonta ennakoida kaikkia toimintaan vaikuttavia muuttujia. On tärkeää, että valontavaiheessa analysoidaan saavutettuja tuloksia, suunnitellaan korjaukset toimenpiteet ja otetaan ne käyttöön. (Järvenpää ym. 2010, 13.)

4.4 Tavoitejohtaminen

Refair Oy:ssä on ollut aina numeraaliset tavoitteet, mutta käytännön työn mittaaminen on ollut kevyempää. Uusi ajatus on kirjata ajatukset ylös ja seurata tavoitteiden toteutumista säännöllisesti sovitulla aikatauluilla.

Tavoitejohtamisen alkuperäisenä ajatuksena on varmistaa se, ettei organisaatiossa ole monia eri suuntiin vieviä tavoitteita. Tavoitejohtaminen perustuu siihen, että toiminta on tavoitteellista sekä suunnitelmallista huomioiden myös jokaisen henkilökohtaisen vastuun. Perusajatuksena voidaan siis pitää sitä, että työilmapiiri on tärkeä työyhteisössä. Koko tavoitejohtamisen idea perustuu yhdessä sovittuun tavoitteeseen, minkä edistymistä aikaikkunan sisällä seurataan yhdessä, saaden toiminnasta palautetta ja ohjausta. Tärkeää tavoitejohtamisessa on huomata jokaisen henkilön oma vastuu työn teosta ja sen onnistumisesta.

Tavoitejohtamisen ominaisuuksia ovat tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, tulostietoinen toiminta ja erityisesti henkilökohtainen vastuu. Toimintaa seurataan muun muassa esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, missä seurataan tavoitteiden onnistumista ja niissä pysymistä. Ihmiskeskeisyys ja ihmisten taitojen kehittyminen työn aikana liittyy tavoitejohtamiseen. Tärkeä seikka on myös vastuunkanto sekä omaehtoinen ohjaus ja valvonta. (Hokkanen & Strömberg 2003, 143.)

Tavoitejohtamisen tärkein asia onnistumisen kannalta on tavoitteiden realistinen määrittäminen. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, riittävän vaativia ja realistisia. Tavoitteet on johdettu yleensä organisaation tavoitteista yksikkökohtaisiin tavoitteisiin ja sitä kautta yksilötavoitteisiin. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 58–59.)

Tavoitteisiin sitoutuminen on niiden onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Ihmisten tulee olla sitoutuneita sovittuihin tavoitteisiin ja se tarkoittaa sitä, että ihmiset saavat olla itse vaikuttamassa tavoitteisiin. Lisäksi päätöksenteon osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttamiseen auttavat tavoitteiden sisäistämiseen. Tavoitteisiin sitoutumisen ohella tavoitteiden pitää olla kunnianhimoisia, mutta silti saavutettavissa olevia. Liian korkealle asetettu tavoite aiheuttaa motivaation puutteen saavuttamattomuuden takia, jolloin ei edes pyritä tavoitetta kohti. Hyvin asetettu tavoite on motivoiva ja selkeä ja nämä tavoitteet johtavat tyypillisimmin parempiin suorituksiin. (Kauhanen 2010, 61.)

Tavoitejohtamisen eduiksi katsotaan käytännöllinen ja yksinkertainen lähestymistapa, keskittyminen olennaiseen sekä mahdollisuus itsenäisen työskentelyyn. Lisäksi tavoitejohtamista voidaan hyödyntää jokaisella organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2004, 40–41.)

4.5 Vuosikello ja palaverikäytäntö

Vuosikello on kätevä tapa havainnollistaa vuoden aikana tapahtuvia tärkeimpiä tehtäviä. Liiketoiminnan suunnittelu on tärkeä osa vuosikelloa. Ilman suunnittelua on toiminta satumanvaraista. Asianmukaisella suunnittelulla voidaan ohjata tehtäviä haluttuun suuntaan ja johtaa yrityksen toimintaa. Vuosikelloa voidaan käyttää myös viestintävälineenä, jonka avulla on käytössä analysointitietoa yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Alhola & Lauslahti 2005, 64–65.) Tässä opinnäytetyössä olen luonut Refairille oman vuosikellon, jossa huomioidaan kylmäteknisen alan sesonkivaihtelut ja annetaan yrityksen johtamiselle järkevä analysointi väli. Vuosikello on kytketty jatkuvan parantamisen malliin, jossa johtamisen osa-alueita pyritään kehittämään neljän kuukauden sykleissä. Alkuvaiheessa syklien sisällä käydään kuukauden välein johtamistyökalun tehtäviä ja niiden tavoitteiden toteutumista läpi.

Oleellista johtamisessa on kasvotusten käytävät keskustelut ja palaverikäytäntö. Johtamistyökaluun kuuluu isona kuvana vuosikellon noudattaminen, mutta vuosi on myös pilkottu pienempiin ajan jaksoihin. Refairin tapauksessa käytännön toimenpiteet on kerrottu tarkemmin luvussa 5.2. Tärkeää on, että kun tavoitteita on asetettu ja niiden toteuttamiseen on aikataulu, niin tavoitteiden toteutumista seurataan. Käytännössä kylmäteknikan tukkuliiketoiminnassa on luontevaa jakaa seurantajaksot vuodessa kolmeen osaan. Al-

kuvuonna panostusta on myynnin ja markkinoinnin aktivointitoimiin, toukokuusta syyskuun loppuun on paras sesonki ja loppuvuonna keskitytään vuosisopimuksiin ja asiakastapaamisiin.

Johtamisen kannalta palaverikäytäntö pilkotaan niin, että neljän kuukauden välein käydään tarkempi ja yksityiskohtaisempi analyysi. Lisäksi vuosikellossa on joka kuukauden välein henkilöstön yhteiset palaverit ja myynti kokoontuu kahden viikon välein. Tällä systeemillä koko organisaatio on jatkuvasti perillä, missä yhtiö kulkee tavoitteiden suhteen.

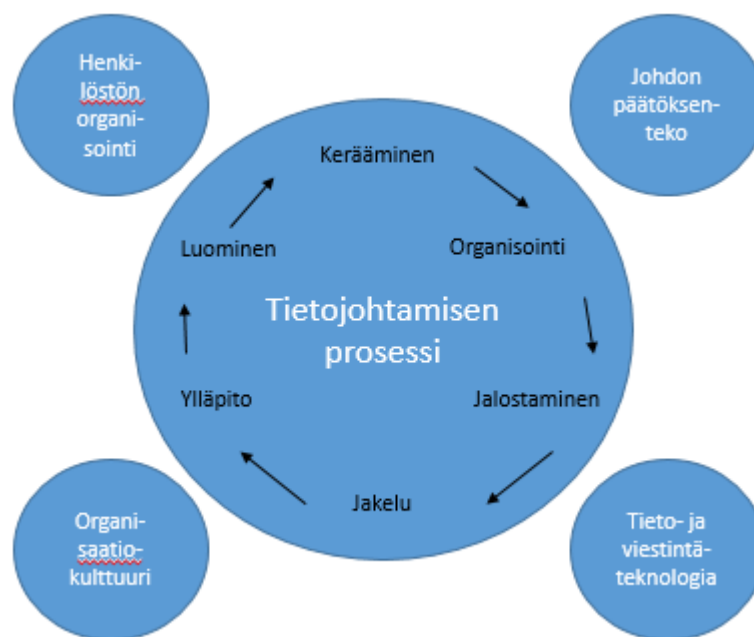
4.6 Tietojohtaminen

Tiedon ja siitä luotavan arvon ymmärtäminen on aloitus kohti onnistunutta tietojohtamista. Tietopääomaa yhdistämällä johtamisen taitoihin ja asianmukaisiin työvälineisiin, ollaan valmiita liiketoiminnan kiristyviin tilanteisiin, joita nopeat muutokset ja kova kilpailu luovat. (Laihonen ym. 2013, 14.) Sydänmaalakan (2002, 205) mukaan ”älykäs organisaatio”, on tavoite, jota kohti organisaation kannattaa pyrkiä. Älykkäästi oppiva organisaatio toimii viisaasti ja sillä on valmiudet uusiutua, kyky oppia ja ennakoida tulevaa. Tieto itsessään ei ole niin arvokasta, vaan arvo syntyy vasta, kun tietoa sovelletaan, analysoidaan ja kehitetään. (Sydänmaalakka 2002, 205.) Tietojohtaminen on yksi keino pyrkiä kohti tällaista tavoitetta.

Pelkkä suoritusten ja suorituskyvyn mittaaminen ei riitä, vaan mittaamisen synnyttämä tieto jalostetaan päätöksenteon tueksi. Informaatio on osattava kehittää edelleen tiedoksi eli informaatioksi, joka on käyttökelpoista. Tietojohtaminen johtamistapana pyrkii siihen, että inhimillistä pääomaa käsitellään organisaatiossa siten, että se tuottaa lisäarvoa ja muuttuu tietopääomaksi sekä sitä kautta kilpailukyvyksi. Koko organisaation tärkein tehtävä on uuden tiedon kehittäminen, eikä vanhan informaation jakaminen. (Grönroos 2003, 116, 131, 228.)

Tietojohtamisella on kaksi eri näkökulmaa. Ensinnäkin se sisältää tiedon johtamisen, jolloin tieto ja tietäminen ovat johtamisen kohteina. Toisaalta tietojohtaminen sisältää tiedolla johtamista, jossa tieto on väline johtamiseen. Tiedon johtaminen tarkoittaa inhimillisen tietämisen ja tietäjien johtamista. Tiedon johtaminen viittaa organisaation oppimiseen ja uuden tiedon luotiin. Tiedolla johtamisen näkökulma painottaa, miten tietoa käytetään päätöksenteossa tarkoituksenmukaisesti ja perustellusti. Tiedolla johtamisen tavoitteena on luoda ja jalostaa tietoa päätöksentekoon.

Tietojohtamisen tavoitteena on kuvata, miten tiedosta luodaan arvoa, millaisesta tiedosta arvoa luodaan ja millaista arvoa halutaan luoda. Toisaalta tietojohtaminen voidaan jakaa liikkeenjohdolliseen ja tekniseen lähestymistapaan. Liikkeenjohdollinen tapa syventyy sosiaalisiin prosesseihin ja niihin liittyviin käytäntöihin. Tekninen lähestymistapa painottaa tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämistä. Kolmas tapa käsittelee tietojohtamista yläkäsitteenä, joka yhdistää eri johtamisen kohteet yhteen ja liittää sen osaksi liiketoiminnallista arvonluontia. (Käpylä & Salonius 2013, 7; Laihonen ym. 2013, 31–32, 34, 78.)



Kuvio 4. Tietojohtamisen prosessi ja sen mahdollistavat tekijät (Laihonen ym. 2013, 28).

Opinnäytetyössä on huomioitu johtamistyökalun luomisessa tämä tärkeäksi kokemani tietojohtamisen prosessi. Refairin toiminnassa on saatava kirkkaaksi johdon päätöksenteko, hyödyntää uusi ERP- ja tiedonanalyysijärjestelmä, parantaa johdon organisaatiokulttuuria ja sitä kautta kehittää henkilöstön organisointia. Tämä kaikki yhdistyy johtamistyökalun kehittämisessä, jossa tietojohtaminen on keskeinen. Johtamisessa huomioidaan tiedon kerääminen ja sen organisointi oikeisiin tiedonkäsittelyjärjestelmiin. Tietoa jalostetaan ja jaetaan yhtiön sisällä. Lopulta tietoa ylläpidetään ja luodaan saaduista tiedoista analyysiä. Kierto on jatkuvaa ja liiketoiminnassa tulee jatkuvasti uutta tietoa analysoitavaksi ja käsittelyyn tässä suljetussa kierrossa, kuten kuviossa 4 on esitetty.

4.7 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtamisella kuvataan niitä keinoja ja järjestelmiä, joilla johto ohjaa organisaatiota tekemään strategiassa määriteltyjä asioita. Toisaalta saadaan lisäksi tietoa uusista strategiaan vaikuttavista asioista. Suorituskyvyssä on kysymys erityisesti mitaamalla hankitusta tiedosta. Mitattavan on organisaatio, prosessi, tuote tai henkilö ja sen suoriutumisen todentaminen. Johtamisen kannalta suorituskyky muuttuu merkittäväksi, mikäli informaatiota voidaan käyttää perusteena päätöksentekoon. (Laamanen 2005, 19.) Suorituskyvystä puhuttaessa korostuu itse suorituksen käsite ja kuinka hyvin yritys suoriutuu sekä toisaalta tavoitteellisuuden merkitys. Liiketoimintasuunnitelman tulee ohjata suorituskyvylle asetettuja tavoitteita.

Suorituskyvyn johtamisessa on myös useita kirjainyhdistelmiä ja nimiä käytössä. Yksi niistä on BPM eli business performance management, liiketoiminnan suorituskyvyn johtaminen. Lisäksi käytännössä samaa asiaa tarkoittaa eri kaupallisten yhtiöiden lanseeraamat (CPM, EPM, SEM). BPM muodostuu liiketoiminnan prosesseista, metodeista, mittareista ja teknologiasta, jota yrityksessä mitataan, toistetaan ja johdetaan liiketoiminnan suorituskykyä. (Sharda ym. 2014, 150.)

Suorituskyvyn johtaminen on noussut perinteisen, taloudellisen seurannan ja johtamisen rinnalle. Yritysten toimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun kansainvälistyessä pääasiassa menneisyyteen katsova talouden seuranta ei riitä pitämään yritystä suorituskykyisenä. Myös toiminnan luonne on muuttunut valmistavasta tuotantolähtöisestä teollisuudesta osaamislähtöiseksi palvelutuotannoksi.

Grönroos (2003, 237-240) on kritisoinut luvuilla johtamista erilaisilla perusteilla. Hän korostaa, että laatua kuvaavat asiat jäävät vähemmälle huomiolla. Lisäksi tuloksentekoon keskittynyt suunnittelujärjestelmä voi muuttaa liikaa toimintaa. Luvuilla johtaminen voi tehdä suunnittelusta liian lyhytjänteistä. Tulosraportointi voi antaa myös joissain tapauksissa väärää kuvaa kustannuksista ja raportoinnit ovat liian monimutkaisia. Joskus luvut ovat keinotekoisia ja luvut on keinotekoisesti irrotettu ympäristöstään, sitten saattaa jäädä myös lukujen manipulointimahdollisuus.

Tunnetuin suorituskyvyn johtamisjärjestelmä on Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä. Seuraavassa luvussa on kerrottu tässä toimintatutkimuksessa keskeisessä roolissa olevasta Balance Scorecardista tarkemmin.

4.8 Balanced Scorecard

Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard, joka tunnetaan myös tasapainotettu tulokorttina, on eräs tunnetuimmista strategisista johtamisjärjestelmistä. Se mahdollistaa strategian, tavoitteiden ja visioiden konkretisoinnin niin, että ne ovat osa joka päiväistä toimintaa. Tulokortin laadinnan yhteydessä kuvataan tavoiteltuja tuloksia sekä keinoja, joiden avulla on mahdollista päästä tavoiteltuihin tuloksiin. Tulokortin avulla strategiasta voidaan saada konkreettinen ja tavoitteellinen toimintasuunnitelma, jossa on mukana tärkeimmät painopisteet. Tulokortti pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa niin, että sen ymmärtävät myös ne, jotka sitä toteuttavat. Balanced Scorecardin avulla yritys voi muun muassa parantaa tehokkuutta, selkeyttää strategiaa, tehostaa yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa ja saavuttaa strategisia päämääriä. (Ukko & Karhu & Pekkola & Rantanen & Tenhunen 2007, 7.)

Tasapainotetun tulokortin perusta on Lindroosin & Lohiveden (2010, 181) mukaan strategian syy-seuraus-suhteiden mallintaminen. Yrityksen johdon tulisi ensin määrittellä se, että mitä strategialla tarkoitetaan ja mitä sillä tavoitellaan, sillä Balanced Scorecardin avulla ei voida määrittää strategiaa. Tavoitteen asettaminen ja vastuuttaminen tekevät Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmän johdon tieto- tai hälytysjärjestelmän sijaan. (Malmi ym. 2006, 19.)

Muun muassa Karlöf & Lövingsson (2004, 109-110) mainitsevat, että Balanced Scorecardin tärkein etu on se, että sen avulla johto saa nopeasti monipuolista tietoa yrityksestä. Muita etuja ovat muun muassa yksinkertaisuus, viestittävyys ja monipuolisuus.

Toisaalta tulokortin useat eri näkökulmat saattavat eriyttää ajatuksia liikaa. Vaarana on, että keskittyminen yhteen osa-alueeseen kerrallaan johtaa siihen, että alueita leikkaavia menestystekijöitä ei välttämättä tunnisteta. Tasapainotettu tulokortti voi olla myös hirtava ja aikaa vievä työkalu. Tulokortin oikea käyttö vaatiikin usein syvällistä prosessien ymmärrystä ja sen laatiminen voi vaatia myös ulkopuolisen asiantuntijan apua, jos organisaatiossa ei ole kokemusta siitä. Balanced Scorecard saattaa olla myös haastava toteuttaa käytännössä ja se voi aiheuttaa muutosvastarintaa työntekijöiden tai jopa johdon keskuudessa. (Saarnio & Puttonen & Eronen 2000, 148.) Nämä tekijät huomioon ottaen Refairissa lähdettiin soveltamaan teoriaa yksinkertaiseen ja kustannustehokkaaseen muotoon.

Tuloskorttia on kritisoitu myös siitä, että se yrittää kuvata koko strategian vain muutamalla mittarilla. On kuitenkin hyvä huomata, että strategiaa ei voida mitata täydellisesti vaan siitä täytyy valita mitattavissa olevat asiat niin, että ne ovat sopivassa tasapainossa keskenään. Myös tuloskortin johtamismallia kritisoitu, sillä mallin mukaan johto ensin määrittelee strategian ja tämä valmiiksi määritelty strategia viedään sitten käytäntöön. Tässä mallissa työntekijöiden osuus ei ole välttämättä riittävä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät eivät sitoudu strategiaan riittävällä tasolla. (Järvenpää ym. 2010, 212; Malmi ym. 2006, 232.)

Balanced Scorecardin valitsemiselle johtamisjärjestelmäksi löytyvät selvät perustelut. Näihin perusteluihin kuuluu mm. se, että tuloskortti pakottaa toimiakseen organisaation johdon selkeyttämään ja yhtenäistämään näkemyksensä organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Lisäksi Balanced Scorecardin malli on mielestäni helppokäyttöinen ja selkeä. Se havainnollistaa hyvin organisaation tavoitteet ja niiden vaatimat toimet sekä organisaation menestystekijät. Balanced Scorecard antaa myös hyvän kokonaiskuvan organisaation suorituskyvystä useiden näkökulmiensa ja muiden tasapainotusten ansiosta. Balanced Scorecard on oikein käytettynä johdon seurantajärjestelmän sijaan johtamisjärjestelmä, joka tehokkaasti konkretisoi yrityksen strategian toimiksi. Balanced Scorecard onnistumisen kannalta on kuitenkin hyvin tärkeää ottaa huomioon juuri kohdeyrityksen visio, tavoitteet ja strategia.

4.8.1 Balanced Scorecardin laatiminen

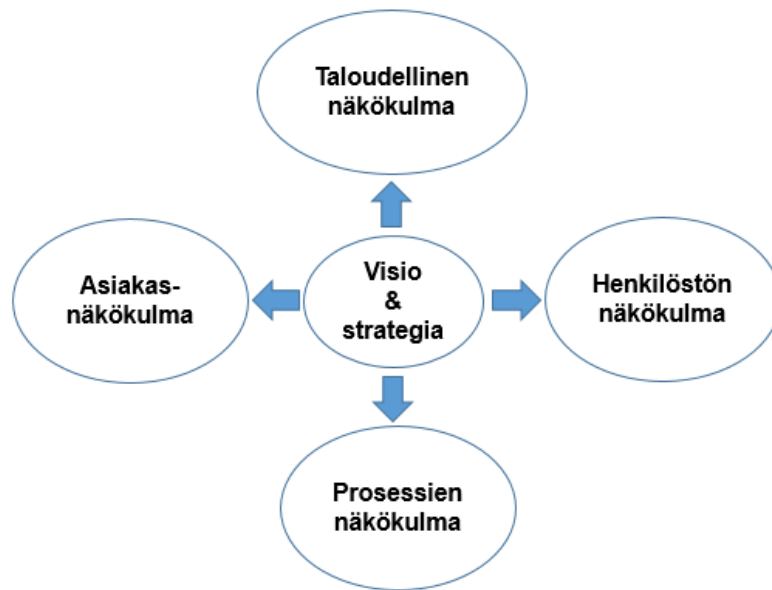
Tasapainotetun mittariston käyttöönotto vaatii huolellisesta suunnittelusta toteutukseen onnistuneesti. Balanced Scorecard -projektin onnistumisen avaintekijöihin kuuluu muun muassa ylimmän johdon ja muun organisaation tuki, strategisten tavoitteiden selkeys, tuloskortin mittarien johtaminen strategiasta ja se, että projektista toteutetaan ensin lyhytaikainen pilotti. Pilotin avulla virheistä voi oppia, mikä helpottaa jatkototeutusta. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 92.)



Kuvio 5. Balanced scorecardin laadintaprosessi (mukaeltuna Malmi ym. 2006, 94).

Balanced Scorecardin perustana toimii kuvion 5 mukaisesti vision määrittäminen ja strategian luominen ja näistä johdetaan tulokortin ohjausjärjestelmä ja mittaristo erilaisten näkökulmien mukaisesti. Tässä tutkimuksessa laadintaprosessia on kuitenkin rajattu niin, että vision määrittäminen ja pidempiaikainen arviointi sekä jatkuva parantaminen eivät kuulu tutkimukseen. Aloitan siis kuvion 3 käsittelyn näkökulmien valinnasta.

Balanced Scorecard tulee laatia jokaisen organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten omista lähtökohdista. Näin muun muassa organisaation visio ja arvot ovat hyvin tärkeässä osassa näkökulmien valinnassa. Näkökulmien määrä voi myös vaihdella organisaatioiden mukaan. On kuitenkin hyvä huomata, että näkökulmia ei tulisi olla viittä tai kuutta enempää ja niiden tulisi aina olla vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. (Määttä & Ojala 2000, 72–73.)



Kuvio 6. Balanced scorecard ja eri näkökulmat (Malmi ym. 2006, 17).

Taloudellisen näkökulman tavoitteeksi määritellään yrityksen omistajaa kiinnostavien asioiden mittaaminen. Vaikka tätä näkökulmaa kutsutaan usein omistajanäkökulmaksi, ainoastaan rahalliset asiat eivät kiinnosta omistajaa, eikä taloudellisen näkökulman mittarien pidä aina mitata asioita rahassa. Taloudellisen näkökulman mittareiden kaksi pääroolia ovat kuvata strategian onnistuminen taloudelliselta kannalta ja määritellä tavoitteet, jotka pyritään strategian ja muiden mittareiden avulla saavuttamaan. Nämä tavoitteet voivat olla yrityksen tilasta riippuen esimerkiksi myynnin kasvu tai kannattavuus. (Malmi ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen osaan: perusmittarit ja asiakaslupauksen mittarit. Perusmittarit kertovat onnistumisesta markkinoilla ja asiakasrajapinnoilla yrityksen asemasta katsottuna. Nämä mittarit ovat monilla yrityksillä hyvin samankaltaisia, kuten asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden määrä. Asiakaslupauksen mittarit voidaan määritellä sellaisiksi, jotka kertovat mitä meidän täytyy asiakkaillemme tarjota, jotta he sitoutuvat olla tekemisissä juuri meidän kanssamme. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi tuotteen hinta ja laatu tai suhde asiakkaaseen vaikka vasteajoilla mitattuna. Asiakaslupauksen mittarit heijastavat enemmän asiakkaan kuin yrityksen näkökulmaa. Nämä mittarit ovat erittäin tärkeitä, sillä ne kuvaavat organisaation kilpailustrategian ytimen, eli miten yritys aikoo menestyä kilpailussa. (Malmi ym. 2006, 26.)

Jotta asiakkaille voidaan tarjota arvoa ja tätä kautta päästä taloudellisiin tavoitteisiin, täytyy tietyt sisäiset prosessit suorittaa erittäin hyvin. Tätä tarkastelee sisäisten prosessien näkökulma. Organisaation strategia määrää, mitkä prosessit ovat milloinkin ajankohtaisia, sillä kaikkia prosesseja ei pystytä samanaikaisesti seuraamaan. Nämä sisäiset prosessit voidaan jakaa toiminta-, asiakas- ja innovaatioprosesseihin sekä lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. BSC poikkeaa monista muista mittaristoista juuri tämän näkökulman kohdalla. Se pakottaa luomaan uusia prosesseja asiakaslupausten ja taloustavoitteiden saavuttamiseksi sen sijaan, että mitattaisiin vain olemassa olevia operatiivisia toimia. (Malmi ym. 2006, 27-28.)

Henkilöstön näkökulmassa mietitään miten organisaation pitää toimia, jotta se kehittyisi ja loisi arvoa omistajilleen myös tulevaisuudessa. Oppiminen ja kehittyminen muodostuvat ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Näistä muodostuu myös organisaation aineeton pääoma. Se voidaan jakaa inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys ja koulutuksiin laitetut investoinnit ovat tämän näkökulman mittareita käytännön sovellutuksissa. On kuitenkin vaikeaa löytää sellaisia mittareita, joilla aineettoman pääoman kehittämiseen liitettyt saadaan konkretisoitua.

Ongelmia aiheuttaa aineettomaan pääomaan tehtyjen investointien tulosten näkyminen vasta pidemmällä aikavälillä. Strategiasta löytyy vastaus mihin aineettoman pääoman eriin panostaa, mutta tämä tuottaa silti usein haasteita. Oppimisen ja kehittymisen mittareita miettiessä tulisi pitää mielessä kysymys, miten saamme konkretisoitua aineettoman pääoman kehittämiseksi asetetut tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 28-30.)

Maahantuonti- ja tukkuliikkeessä voidaan käyttää yhtenä näkökulmana hankintaa, koska se on oleellinen osa liiketoimintaa. Päämieskontaktit ja ostoehdot vaikuttavat merkittävästi siihen millaisella kateerakenteella tuotteita pystytään myymään markkinoille. Hankintaan liittyy myös logistiikka ja Refairin on huolehdittava, että rahtikustannukset pysyvät jatkuvasti kilpailukykyisenä. Käytännössä hankinta tulisi tarkasteluun prosessien näkökulmassa, mutta se on rajattu tässä tutkimuksessa pois.

4.8.2 Balanced Scorecardin mittarien luominen

Näkökulmien valinnan jälkeen on vuorossa mittarien valinta. Tässä vaiheessa pyritään määrittelemään sellaiset mittarit, jotka on sidottu visioon sekä strategiaan ja niin, että

niillä on syy-seuraussuhde. On määriteltävä myös ennakoivia mittareita, jotka vaikuttavat tulosmittareihin, kuten liikevaihtoon. Lopuksi mittareille asetetaan tavoitteet ja valitaan näiden tavoitteiden saavuttamisesta vastaavat vastuuhenkilöt. Vastuullinen henkilö laatii toimintasuunnitelman, jolla tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden asettaminen ja niiden vastuuttaminen ovat ne tekijät, jotka tekevät Balanced Scorecardista johtamisjärjestelmän hälytysjärjestelmän sijaan. (Malmi ym. 2006, 19-20, 30.)

Mittariston tulee olla tasapainossa usean eri näkökulman puolesta: raha- ja ei-rahämääräinen mittaaminen, tulosmittarit ja ennakoivat mittarit, pitkät ja lyhyet tavoitteet sekä ulkoiset (omistaja, asiakas) ja sisäiset (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittarit (Malmi ym. 2006, 31.)

Hyvässä tulokortissa tasapainottuu helposti mitattavat asiat ja vaikeammin mitattavat, mutta strategisesti keskeiset, asiat. Tavoitteena on löytää selkeät ja yksiselitteisesti mitattavat asiat niin, että validiteetti ei vaarannu. Tämä onkin tärkeää, sillä ongelmat validiteetin kanssa voivat johtaa siihen, että mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym. 2006, 31.) Tasapaino erilaisten mittareiden välillä on tärkeä, jotta tulokortista saadaan oikeaa tietoa tarvittavien toimenpiteiden toteuttamiseksi.

Kun aletaan seuraamaan jotakin asiaa, se alkaa yleensä parantua, muuttua kohti haluttuja lukuja. Esimerkiksi sopii tässä opinnäytetyössä kannattavuus. Johto voi suunnata huomiota niihin asioihin, joita pitää erityisinä. Esimerkiksi kun henkilöstö huomaa, että jostakin asiasta aina kysellään, sitä seurataan ja syitä tulokseen kysellään aina uudestaan, henkilöstökin alkaa pitää asiaa tärkeänä. (Pesonen 2007, 154-155.) Mittarien valinnassa tulee olla erittäin tarkka, sillä ihmiset muuttavat käyttäytymistään sen mukaan, miten heitä mitataan ja arvioidaan (Niemelä ym. 2008, 96).

Toinen syy mitata liittyy tilanteen tuntemiseen – tiedät, mikä olet tai missä olet. Kun tiedät, missä olet tällä hetkellä, voit asettaa realistisia tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen on ensiarvoisen tärkeää. Kolmas syy mittaamiseen liittyy toiminnan kehittymisen osoittamiseen. Voit osoittaa, miten olet kehittynyt tänä vuonna tai viime vuosina. Voit nähdä tulossarjojen avulla trendejä, jotka vievät kohti tavoitetta vaikka et vielä aivan tavoitteessa olisikaan. (Pesonen 2007, 155.)

Balanced Scorecardissa on yleensä noin neljä mittaria, mutta niitä voi olla jopa 25. Mitä enemmän mittareita on, niin sitä vaikeampaa on niiden hallinnointi, seuraaminen ja analysointi. Sisäisten prosessien näkökulmaa varten voidaan määrittää 8-10 mittaria, kun muissa näkökulmissa on yleensä noin viisi mittaria. Tulokortin käyttötarkoitus ja organisaation koko ratkaisevat mitattavien asioiden määrän ja sitä kautta myös mittareiden määrän. (Malmi ym. 2006, 32-33.) Refairiin olen määritellyt strategiaan hallituksen siunaamana neljä tärkeintä tehtävää, niin että talouden, henkilöstön, prosessien ja asiakkaiden näkökulma on edustettuna.

Balanced Scorecard-mittaristoa ei toteuteta aina samalla tavalla, vaan monet organisaatiot ovat soveltaneet sitä omiin tarkoituksiinsa. Näin on syntynyt erityyppisiä Balanced Scorecard-mittaristoja. Näistä yleisimmät tyypit ovat sidosryhmämittaristo, KPI-mittaristo (avaintekijät suorituskykyyn) ja strategiamittaristo. (Malmi ym. 2006, 34.)

Sidosryhmämittaristot rakennetaan yrityksen tärkeimpien sidosryhmien ympärille, joihin lasketaan yleensä omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Toisinaan näihin tärkeimpiin sidosryhmiin luetaan myös tavarantoimittajat, alihankkijat ja ympäröivä yhteiskunta. Sidosryhmämittaristoilla pyritään mittaamaan annettujen tavoitteiden täyttymistä erikseen kunkin sidosryhmän kohdalla. Ongelman muodostaa kuitenkin se, että näissä mittaristoissa ei ole tarkasti määritelty keinoja strategian saavuttamiseen. Tämän takia sidosryhmämittaristot eivät juurikaan peilaa valittua strategiaa, vaan sitä mihin sillä pyritään. (Malmi ym. 2006, 34-35.)

KPI-mittaristot kehitetään yleensä kehittämällä paljon mittareita valittujen menestystekijöiden pohjalta. Usein Balanced Scorecardin neljälle näkökulmalle määrätään monia menestystekijöitä ja kullekin menestystekijälle useita mittareita. Usein mittareita on käytössä kohtuuttoman paljon ja niillä ei ole ainakaan tarkoituksenmukaisia keskinäisiä riippuvuussuhteita. Nämäkään mittaristot eivät yleensä peilaa yrityksen strategiaa, sillä usein kunkin näkökulman mittarit ovat tulostittareita. Vaikka KPI-mittaristoilla on omat ongelmansa, niitä on silti useissa tapauksissa käytetty menestyksekkäästi. (Malmi ym. 2006, 35-37.)

Strategiamittaristoissa mittarien syy-seuraussuhteet on analysoitu. Strategiamittaristo koostuu tasapainoisesti sekä tulostittareista, että ennakoivista mittareista. Balanced

Scorecard-mittaristosta uskotaan saavan paras hyöty irti, kun se rakennetaan strategia-mittaristoksi. (Malmi ym. 2006, 37.)

Pesosen (2007, 186, 187) mukaan yleisimpiä mittareita ovat muun muassa:

- virheiden määrä
- toimitusten täsmällisyys
- asiakkaiden tyytyväisyys
- kustannukset
- henkilöstötyytyväisyys
- liikevaihto
- tilauskanta
- asiakaskäyntien määrä
- tarjousten lukumäärä
- asiakasmenetykset
- kapasiteetin käyttöaste
- suunnitelmien toteutumistarkkuus

Mansukoski & Mitronen & Porenne & Salmimies (2007, 82-83) luettelevat lisäksi muun muassa seuraavia mittareita: asiakkaiden ostoaiheet ja ostotiheys, yrityksen henkilöstön tavoitettavuus, tuote- ja palveluimago ja tuotteiden ja palveluiden kilpailukyky.

Malmi ym. (2006, 70-73) kirjoittavat, että tuloskortin mittareita voidaan johtaa kahdella eri tavalla: syy-seuraus–logiikkaa noudattaen tai yrityksen kriittisten menestystekijöiden mukaan. Lindroos ym. (2010, 196) lisäävät, että mittarit eivät saa olla sellaisia, joihin voidaan vastata ”kyllä” tai ”ei”. Mittareiden tulee kertoa saavutetuista tuloksista tai asioiden kehittymisestä.

Mittarit voidaan johtaa syy-seuraus–suhteella aloittamalla strategiasta, joka määrittää sen, miten yritys saavuttaa visionsa. Kaplan ym. (2008, 77) toteavat, että jokainen mittari tulee asettaa syy-seuraus-ketjuun ja tämä ketju yhdistää strategian tavoitteet sekä tekijät, joilla tavoitteet saavutetaan. Kriittisten menestystekijöiden avulla mittarit johdetaan niin, että ensin määritellään mittariston näkökulmat, toiminnan kriittiset menestystekijät ja näiden pohjalta mittarit.

Oikeiden mittareiden käyttö tehostaa prosesseja ja auttaa käyttämään resursseja tehokkaasti ja kasvattaa näin organisaation arvoa. Lisäksi oikeat mittarit auttavat organisaatiota etenemään kohti tavoitteitaan, tukevat strategian toteuttamista, luovat yhteisiä päämääriä organisaatiossa ja auttavat kommunikoimaan henkilöstölle tavoitteita, strategiaa, sekä pääprioriteetteja. (Niemelä ym. 2008, 97.)

Jos mittareita on vähän, on sen hallinnointi helpompaa, mutta se voi myös yksinkertaistaa liikaa asioita. Toisaalta laajempi mittaristo on vaikeampi hallinnoida, mutta se tarjoaa myös enemmän tietoa. Vain muutaman mittarin mittaristoja tarvitsevat erityisesti pienyritykset. (Järvenpää ym. 2010, 298.)

Laadukkaalle mittarille olennaisia asioita ovat validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja käytännöllisyys. Validiteetti kuvaa sitä kuinka hyvin mittari mittaa juuri sitä menestystekijää, jota sen tuleekin mitata. Pitää ottaa huomioon, että mittari ja mitattava tekijä ovat eri asioita, joten mittarit monesti huomioivat myös epäolennaisia asioita ja jättävät olennaisia asioita huomioimatta. Mittarin heikko validiteetti tarkoittaa sitä, että mittarissa on systemaattinen virhe. (Lönnqvist & Kujansivu & Antikainen 2006, 32.)

Kun mittarit on määritelty, niin tulee niille asettaa tarkat tavoitteet ja valita henkilö, joka on vastuussa niistä. Yleensä esimies on päävastuullinen. Nykyisin tulokorttia sovelletaan aina yksilö- ja tiimitasolta lähtien, vaikka Kaplan ja Norton rakensivatkin sen alunperin yhden liiketoimintayksikön mittaristoksi. (Järvenpää ym. 2010, 292–293)

On myös mietittävä missä suhteessa mittarin tiedon keräämisestä ja arvon laskemisesta koituu vaivaa ja kustannuksia. Tällöin puhutaan mittarin käytännöllisyydestä. Mittari ei ole käytännöllinen, jos sen tuloksen saamisen aiheuttamat haitat ovat suuremmat kuin mittarista saatava hyöty. Tämän hyötyjen ja haittojen suhteen arvioinnin hoitavat mittarista vastuussa olevat henkilöt. (Lönnqvist ym. 2006, 33.)

Vaikeaa on muodostaa mittari, joka täyttää kaikki kriteerit täydellisesti. Yleensä mittari on paras mahdollinen kompromissi eri ominaisuuksien väliltä. Täyttäessään kaikki annetut kriteerit mahdollisimman hyvin sitä voidaan kutsua hyväksi mittariksi. (Lönnqvist ym. 2006, 34.)

Organisaation sitouttaminen on myös tärkeää huomioida. Käyttöönoton ja kehittämisen yhteydessä on hyvä huomata, että työntekijät reagoivat eri tavoin muutokseen ja sen

organisointiin yrityksessä. Toiset arvostavat sitä, että työtehtävät selkiytyvät ja toimintaa kehitetään työympäristöä parantamaan. Osa vastustaa muutosta, kun asioita tehdään eri tavalla mihin on aiemmin totuttu. Johtamisjärjestelmän kehittäminen on muutos nykyiseen toimintatapaan ja muutoksessa tärkeään asemaan nousee muutosjohtaminen.

Seuraava vaihe on tuloskortin laatiminen. Tuloskortin käyttöönotto tulisi Malmi ym. (2006, 119-122) mukaan jakaa toiminnalliseen ja tekniseen käyttöönottoon. Toiminnallisen käyttöönotto aloitetaan tiedottamisella, jolloin henkilöstö tulee paremmin tietoiseksi yrityksen tavoitteista, arvoista ja toimintamalleista, jolloin heidät saadaan sitoutumaan yrityksen strategian toteuttamiseen. Järvenpää ym. (2010, 210-211) huomauttavat, että tiedottaminen tulee tehdä selkeästi niin, että koko organisaatio ymmärtää yrityksen strategiset tavoitteet ja mittaamiseen käytettävät mittarit. Tiedottamisen ajatuksena on myös luoda odotuksia ja kysyntää tuloskortille, jolloin myös henkilöstöltä voi tulla mahdollisia kehitysajatuksia tuloskorttiin. Henkilöstön oman työn merkityksen ymmärtäminen vähentää myös muutosvastaisuutta.

Seuraavaksi toiminnallisessa käyttöönotossa on vuorossa koulutus, jonka jälkeen tehdään tuloskortin koekäyttö. Teknisellä käyttöönotolla tarkoitetaan puolestaan järjestelmän luomista, joka kerää, jalostaa ja esittää tietoja. Yksinkertaisimmillaan tämä voi olla manuaalijärjestelmä, joka on luotu Excel-ohjelmalla. (Järvenpää ym. 2001, 210-211; Malmi ym. 2006, 119-149.)

Viimeisenä on vuorossa arviointi ja jatkuva parantaminen. Jatkuvalle parantamisella tarkoitetaan sitä, että organisaatio uudistuu pienin askelin ja se perustuu ajatukseen, jonka mukaan parempien tuloksien aikaansaaminen vaatii organisaation toimintatapojen muuttamista. Jatkuva parantaminen ei tarkoita jatkuvaa ongelmakohtien miettimistä, vaan kyseessä on yrityksen kyky tunnistaa erilaisia virheitä ja ottaa niistä opiksi parantaen omaa toimintaansa. Jatkuva parantaminen perustuu muun muassa nopeaan reagoimiseen, toiminnan ennakoimiseen ja innovatiivisuuteen. (Salomäki 1999, 33.)

Erilaisten prosessien avulla voidaan tehdä organisaatioille jatkuvaan parantamiseen johtava rakenne. Jatkuvalle parantamiselle on tyypillistä tehdä toiminnan ja tulosten arviointeja, joissa työkaluina toimivat muun muassa katselmukset ja itsearviointit. Näiden työkalujen avulla voidaankin aloittaa parantamiseen johtavia toimenpiteitä. (Laamanen 2005, 27.) Tässä opinnäytetyössä jatkuvaa parantamista ei erikseen käsitelty tulosten muodossa, koska työssä käytiin läpi vain pilottivaihe.

4.9 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on johtamista tilanteessa, jossa nykyiset toimintatavat eivät enää vastaa yrityksen tavoitteita ja tarpeita. Muutosjohtamisen yksi tavoite ja periaate on antaa riittävästi aikaa muutokselle ja se perustuu muutoskeskeisyyteen ja suunnan näyttämiseen. Muutosjohtamisessa painotetaan erityisesti ihmisten johtamisen tärkeyttä ja työntekijöiden roolia muutoksen onnistumisessa. Muutos tulisi siis suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että heidän tarpeensa otetaan myös huomioon. Näin toimimalla työntekijät voidaan sitouttaa paremmin ja kokonaisvaltaisemmin muutokseen. (Mattila 2007, 32.)

Muutosten yhteydessä voi esiintyä kaikista huolimatta myös muutosvastaisuutta. Muutosvastaisuus onkin keskeinen haaste muutoksen läpiviennissä ja se voi ilmetä esimerkiksi annetun tiedon torjumisena tai välinpitämättömyytenä. Muutosvastaisuutta voidaan vähentää muutokseen osallistamisen lisäksi esimerkiksi kuuntelemalla työntekijöitä ja rohkaisemalla keskustelemaan ilmapiiriin. Myös omalla esimerkillä johtaminen on tärkeässä osassa. Muutosvastaisuus ei usein liity muutokseen tai sen kokoon, vaan siihen kuinka muutosta johdetaan. (Perttula & Syväjärvi 2012, 96-97.)

Tässä tutkimuksessa pyritään noudattamaan edellä mainittuja muutosjohtamisen periaatteita, mutta muuten tämä osa-alue rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Muutosjohtaminen on hyvin laaja osa-alue ja se liittyy vain osittain pääasialliseen aiheeseen, joten tämän vuoksi muutosjohtamista käsitellään vain tässä teoriaosuudessa.

5 Käytännön toteutus

5.1 Suunnittelu ja käyttöönotto

Vuoden 2016 aikana pohdin erittäin paljon johtamista yhtiössämme ja sen muuttamista. Kävimme myös läpi omistajaveljesten erilaisuudet persoonina ja päivitimme vastuualueita. Jatkoin toimitusjohtajana ja veljellä on enemmän teknisen puolen ja projektimyynnin johto vastuullaan. Ihmisten kanssa toimeentulo on kohtuullisesti, mutta analyttisempi johtaminen tärkeänä lisänä on ollut kehitysvaiheessa. Työpaikkana Refair on ollut mu-

kava, mutta tuloksellinen vaatimustaso ei ole ollut riittävää. Halusin organisaatioon mukaan suorituskyvyn johtamista ja tiedolla johtamista. Johtamisongelmat on arvioitu olevan osa yhtiön kehityksen ja kasvun pysähtyneisyyttä. Missään nimessä myöskään kylmäalan kokonaismarkkinatilanne ei ole vaikuttanut kovin myönteisesti kasvumahdollisuuksiin. Haluan kuitenkin omalla tutkimuksella ja toimintatavan muutoksella eliminoida kaiken muun mahdollisen yhtiön sisällä tapahtuvan kehityksen jarrun.

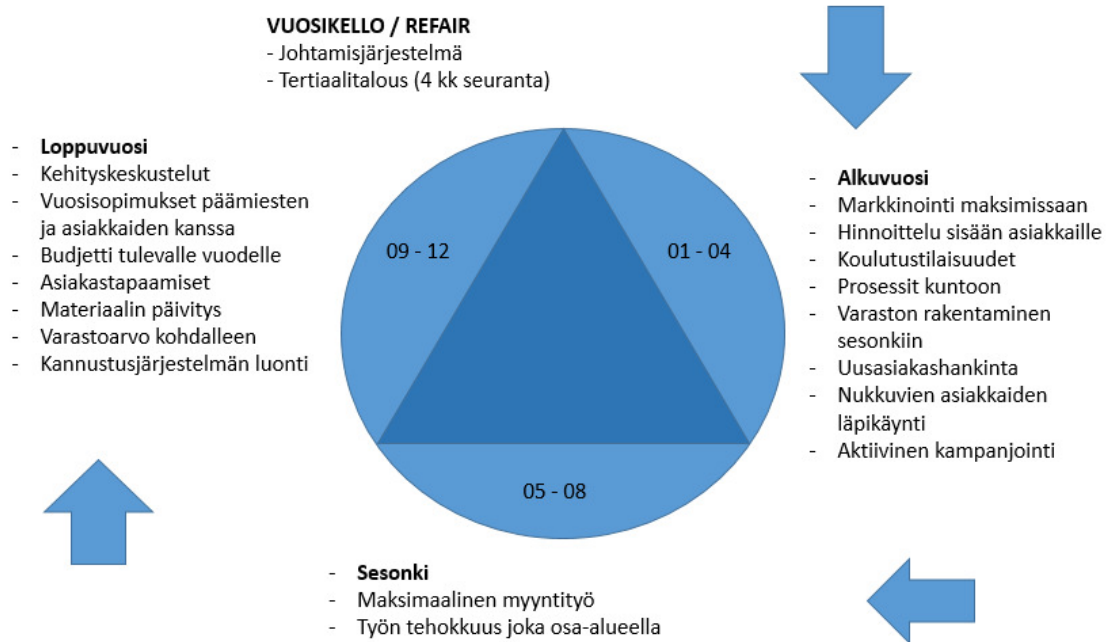
Suunnittelu johtamisjärjestelmän uudistamisesta alkoi vuoden 2015 syksyn ja 2016 YAMK -opiskeluistani Metropoliasissa. Kun vuodenvaihteessa 2015-16 olimme uudistaneet Refairissa toiminnanohjausjärjestelmän nykyaikaiselle tasolle, niin heräsi halu hyödyntää sen raportointia ja toimintoja johtamisessa. Luin paljon tiedolla johtamiseen, johtamismalleihin ja johtamisjärjestelmään liittyvää materiaalia vuoden aikana. Samalla projekti yhtiössä eteni ja ajatus tehokkaasta johtamisjärjestelmästä alkoi kirkastua.

Johtamisjärjestelmän teoriaksi muodostui Balance Scorecard. Innostuin tasapainotetusta tuloskortista sekä siihen liittyvästä aihepiiristä ja otin tavoitteeksi tehdä tekniseen tukkukauppaan tästä teoriasta sovelletun johtamisjärjestelmän. Vuoden 2016 aikana toin hallituksemme useita ehdotuksia Refairiin soveltuvasta toimintatavasta ja samalla sparrauksella opinnäytetyön runko kehittyi. Strategisessa johtamisjärjestelmässä on nelivaiheinen prosessi:

1. vision ja strategian selkiyttäminen
 2. viestintä ja kytkennät
 3. liiketoiminnan suunnittelu
 4. palaute ja stratehinen oppinen
- (Malmi ym. 2006, 92.)

5.2 Vuosikello

Refarissa johdetaan uudella johtamisjärjestelmällä pilottihankkeena vuoden 2017 alusta 4 kuukauden ajanjakso ja samaa toistetaan vuosikolmannesten välein tarvittavien korjausliikkeiden jälkeen. Tästä muodostuu Refairin oman liiketoiminnan vuosikello, joka on kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7. Refairin vuosikello (Refair 2016).

Alkuvuonna liiketoiminnan painopisteisiin kuuluu markkinointitoimenpiteiden maksimointi. Uuden vuoden uusi hinnoittelu informoidaan asiakkaille ja myyjät käyvät asiakas-kohtaisesti ehdot läpi. Hinnoittelussa Refairissa on käytössä nettisivuilla ja edelleen myös kirjamuodossa ohjehinnasto, joista asiakkaat saavat asiakas-kohtaisen alennus-prosentin. Lisäksi esimerkiksi teollisuuteen myydessä käytetään asiakas-kohtaisia netto-hintoja. Projektikaupassa käytetään kokonaishinnoittelua ja kauppaan saattaa kuulua suunnittelua, mitoitusta ja palvelukonseptia, esimerkiksi rahoitusjärjestelyjen muodossa.

Vuoden alussa kylmätekeminen tukkukauppa järjestää myös koulutustilaisuuksia asiakkaille osaltaan yhdessä Suomen Kylmäyhdistyksen tai Suomen Kylmäliikkeiden liiton kanssa, mutta usein myös tavarantoimittajan kanssa yhdessä. Kylmäalalla on kaksi vaikiintunutta koulutustilaisuutta, toinen tammikuun lopulla Kylmätekniikan koulutuspäivät – nimellä ja toinen huhtikuussa Kylmäpäivät nimellä. Refair on lisäksi viime vuosina ollut aktiivinen uudessa seminaaritalaisuudessa, joka on nimetty Kylmärintama – tapahtumaksi ja on ollut enemmän markkinointi- ja tuote-esittelyhenkinen kuin pelkästään syvälliseen tekniikkaan keskittyvä tapahtuma.

Alkuvuonna keskitytään myös Refairin toimintaprosessien tarkasteluun, jotta kaikki sujuu mahdollisimman tehokkaasti, eikä toiminnassa ole loppoaikaa. Varastoon tilataan kesää

varten riittävän paljon myytävää tavaraa. Alkuvuonna on myös tärkeää panostaa uusasiakashankintaan ja olla erittäin aktiivinen asiakkaiden kontaktoinnissa. Samalla kun koko asiakasrekisteri käydään läpi, niin kiinnitetään huomiota nukkuviin asiakkaisiin ja herätetään ne. Kaikkineen alkuvuonna on tärkeää olla aktiivinen ja kampanjointi uutuustuotteilla ja alkavan sesongin tuotteilla on myynnin kannalta tärkeää.

Sesonkiaikana toukokuusta elokuun loppuun kaikki resurssit käytetään maksimaaliseen myyntityöhön. Asiakkaita hoidetaan parhaalla mahdollisella palvelulla ja isossa osassa on Refairin noutomyynti, pääkaupunkiseudun asiakkaat hakevat tavaran suoraan varastosta. Sesonkiaikana keskitytään tehokkuuteen kaikissa yhtiön tärkeimmissä prosesseissa: myynnissä, ostotoiminnassa, logistiikassa, varastoinnissa ja taloushallinnassa.

Loppuvuoden aikana käydään henkilöstöasioita huolellisesti läpi. Refairissa on kehityskeskustelukäytäntö ja henkilöstön kanssa käydään vähintään kaksi kertaa vuodessa kahdenkeskiset keskustelut. Tavarantoimittajien suhteen syyskausi on tärkeää vuosisopimusten päivittämisen suhteen. Tärkeimmät neuvottelun aiheet ovat hinnoittelu, tavaran saatavuus, maksuehdot ja logistiikasta sopiminen. Loppuvuonna rakennetaan myös budjetti tulevalle toimikaudelle ja käydään budjetti asiakkaiden ostoennusteen ja kirjanpidon kautta.

Syys- ja joulukuun välissä tehdään paljon asiakaskäyntejä ja päivitetään uutta vuotta varten hinnasto ja muu myyntimateriaali. Mikäli kesän jäljiltä on jäänyt varastoon ylimääräisiä tuotteita, niin ne pyritään myymään erikoishinnoittelulla pois. Varaston arvo pyritään loppuvuonna saamaan tavoitetasolle, kuitenkin niin, ettei palvelutaso pääse kärsimään. Loppuvuoden keskusteluihin kuuluu myös yhtiön kannustusjärjestelmän luonti, motivaatio on parhaimmillaan, kun työtä arvostetaan ja hyvistä tuloksista on mahdollisuus saada ylimääräistä korvausta.

5.3 Pilottivaihe

Johtamisjärjestelmän ensimmäiseen pilottivaiheeseen, joka päätettiin toteuttaa vuoden 2017 ensimmäisten 4 kuukauden aikana, otettiin mukaan näkökulmaksi henkilöstön kehittämisen ja työtehokkuuden sekä ilmapiirin parantaminen ja taloudellisten tunnuslukujen mittaaminen tukkuliikkeelle olennaisten tunnuslukujen osalta. Vuoden 2016 joulukuussa Refairissa asetettiin henkilöstölle selkeämmät tavoitteet kuin aikaisemmin muu kaillen johdon strategiaa ja lisäksi taloudellisille tunnusluville tehtiin tavoitelaskelmat.

Vuoden 2017 alusta alkoi pilottivaihe, jonka tavoitteena oli kerätä tietoa johtamisjärjestelmän toimivuudesta työyhteisössä ja sen vaikutukset taloudellisen tilanteen kehittymiseen. Refair on ollut melko tasaisessa tuloksenteke- ja liikevaihtokunnossa viimeisinä vuosina, joten toiminnan muutokselle on selkeitä perusteita.

Lähes vuoden työ teorian ja käytännön yhteensovittamisessa ja soveltamisessa tekniseen tukkuliikkeeseen oli monivaiheinen. Refairin hallitus kokoontuu keskimäärin 8 kertaa vuodessa. Johtamisjärjestelmään käytiin kokouksissa neljänä kertana läpi huolellisesti. Refairin hallituksessa on talous- ja veroasiantuntija, kylmäalan asiantuntijana toinen pääomistajista, markkinoinnin ja brändin rakentamisen huippuammattilainen sekä oma roolini toimitusjohtajana ja eri osa-alueiden hallitsijana hallituksessa. Aivoriihi –toimintaa käytiin erittäin syvällisesti ja otin ohjia käsiini johtamisjärjestelmäprojektissa vahvasti. Monessa yhtiössä on hyviä suunnitelmia johdon tasolla, mutta ongelmaksi muodostuu suunnitelman jalkauttaminen henkilöstöön.

Johtamisjärjestelmän luomisen tavoitteena oli jo alusta lähtien, että siitä tulee yksinkertainen ja innostava koko organisaatioon. Kun taustalla oli Balance Scorecardin teoria ja se suurin anti, että yhtiön johtaminen ei ole pelkkää numerojohtamista, niin alkoi muodostua taulukkomuotoinen työkalu.

5.4 Refairin oma johtamistyökalu

Tämän tutkimuksen ydin oli luoda tekniseen tukkuliikkeeseen johtamistyökalu. Kun teoriaa on lukenut laajasti johtamisesta ja johtamisjärjestelmistä, niin ymmärtää, että käsite on valtavan laaja. Johtamisessa ei varmasti ole yhtä oikeaa tapaa, vaan lopulta tulokset pitkällä tähtäimellä ratkaisevat, kuinka yhtiö onnistuu liiketoiminnassaan. Balance Scorecardin filosofiaa oli mielestäni hyvin sovellettavissa Refairin liiketoimintaan.

Opinnäytetyöni kuviossa 2 on käyty teoriassa Balanced Scorecard -johtamisjärjestelmän suunnittelu. Siinä on jaettu kehittämisprosessi viiteen osa-alueeseen ja ne ovat vision ja strategian määrittäminen, näkökulmien ja mittarien valinta, organisaation sitouttaminen, tuloskortin laatiminen sekä arviointi ja jatkuva parantaminen. Tämän mukaan lähdin vuonna 2016 kesällä arvioimaan Refairin johtamisjärjestelmän tilannetta.

Strategiassa on neljä päätehtävää vuodelle 2017:

1. Talous ja myynti: projekti 2017
2. Uusille markkinoille meno ja tunnettuuden saavuttaminen uusilla markkinoilla
3. Henkilöstöhallinta- ja optimointi
4. Tuoteryhmien, päämiesten ja varaston ammattimainen hallinta

Strategia on huolellisesti tehty hallituksessa ja toimitusjohtajan tehtävä on jalkauttaa se organisaatioon. Nämä neljä päätehtävää siirretään johtamistyökaluksi kehitettyyn ruudukkoon ja kaikille tehtäville luodaan neljästä kuuteen tavoitetta. Neljä päätehtävää ovat myös BSC:n mukaan huomioitu eli talouden, asiakkaan, henkilöstön ja prosessien näkökulma. Näin ollen tulee yhteensä jopa yli 20 tavoitetta, joilla jokaisella on toimenpide, mittari, aikataulu ja vastuuhenkilö. Vastuuhenkilöitä on jokaiseen tavoitteeseen vain yksi, joka voi halutessaan ottaa tavoitteen saavuttamiseksi apuja organisaatiosta mukaan.

Johtamisjärjestelmän näkökulmia ovat siis taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, prosessin näkökulma ja henkilöstön näkökulma. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan taloudellista ja henkilöstön näkökulmaa johtamisjärjestelmä otettaessa käyttöön. Mittareina on taloudellisessa taloudelliset näkökulmassa tunnusluvut ja henkilöstön näkökulmassa henkilöstön työtyytyväisyys. Sovitut taloudelliset tunnusluvut verrataan Excel – taulukossa ja niistä muodostetaan kuvaajat paremman havainnollisuuden vuoksi. Henkilöstön kyselylomakkeen tulokset arvioidaan ennen johtamisjärjestelmän käyttöönottoa ja sekä pilottivaiheen jälkeen ja verrataan palautetta.

Malmi ym. (2006, 88-91) määrittelee mittausarkkitehtuurin mallin seuraavissa vaiheissa:

1. Sopivan organisaatioyksikön valinta -> Refair Oy
2. Liiketoimintayksikön taloudelliset tavoitteet
3. Johtohenkilöiden haastattelu
4. Yhteenvedoistunnossa luettelo tavoitteista ja mittareista
5. Johdon ensimmäisessä työistunnossa haetaan yhteisymmärrys visiosta ja strategiasta sekä keskustellaan menestyksen avaintekijöistä, ehdotetuista tavoitteista ja mittareista ja niiden tärkeysjärjestyksestä. Kullekin tehtävälle tavoitellaan 3 – 5 tavoitetta.
6. Osatyöryhmissä luodaan kaikille näkökulmille omat tavoitteet ja selvitetään mittareiden syy-seuraussuhteet

7. Johdon toisessa työistunnossa tehdään luonnos BSC –esitteestä, jolla mittariston tarkoitus ja sisältö voidaan viestittää koko henkilöstölle.
8. Käyttöönottosuunnitelma kehitetään ja mittarit liitetään tietokantoihin ja tietojärjestelmiin.
9. Johdon kolmannella kierroksella saavutetaan yksimielisyys käyttöönottosuunnitelmasta, viestinnästä työntekijöille ja avataan johtamisfilosofia, muutoshankkeet linjataan Balance Scorecardin päämäärien mukaisiksi.
10. Käyttöönottosuunnitelmassa aloitetaan pilottivaihe (tämä opinnäytetyö).
11. Säännöllinen raportointi toteutetaan alkuvaiheessa yhden kuukauden välein ja kohdeorganisaatiossa sen jälkeen 4 kuukauden välein yksityiskohtaisemmin.

Refairille kehittämässäni ruudukossa ideana on se, että yhtiössä tulee olla jatkuvasti toiminnassaan neljä tärkeintä tehtävää yläotsikkona. Ne ovat samalla sen hetken elävän strategian tärkeimmät painopisteet. Jokaisella tehtävällä on sitten viisi alemman tason tavoitetta. Nämä tavoitteet sovellettiin osittain yhteisissä keskusteluissa ja tehtäväkseni tuli muodostaa niistä johtamisjärjestelmä. Jokaiselle tehtävälle tuli lopulta muodostaa tavoite, toimenpide, mittari, aikataulu ja vastuuhenkilö. Ohessa kuviossa 8 on tyhjä taulukko, josta lähdettiin luomaan johtamisjärjestelmää. Muistisäännöksi johtamistyökaluun kehitin 3TMAV –nimityksen (Tehtävä, Tavoite, Toimenpide, Mittari, Aikataulu, Vastuuhenkilö).

Tehtävä:				
Tavoitteet	Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi	Mittarit: Tilanne nyt / tavoite	Aikataulu	Vastuuhenkilö

Kuvio 8. Refair Oy:n ensimmäinen luonnos yhtiön sovelletusta tuloskortista.

Ensimmäinen luonnos johtamisjärjestelmän pohjana alkoi näyttää jo sinänsä helppolukuiselta ja loogiselta. Korostin hallituksessa, että meidän tulee löytää Refair Oy:n tärkeimmät tehtävät juuri nyt ja tässä hetkessä. Vuoden 2016 välitilinpäätöksessä vuoden puolivälissä yhtiö oli mukavassa kasvussa ja irrottauduin heinäkuun lomani aikana perehtymään tulevaan johtamisjärjestelmäämme.

Kuvion 8 mukaisen 3TMAV -taulukon tarkoituksena on asettaa yhtiölle tärkeimmät tehtävät eli tehtävät, joissa painopiste on yrityksen menestyksen kannalta kaikkein merkittävien. Nämä tehtävät ovat samat kuin strategian tärkeimmät päälinjaukset. Kun tehtävät on erityisen tarkkaan harkittu ja päätetty, lähdetään jokaiselle tehtävälle muodostamaan tarkentavat osiot ja näin toteutetaan Balance Scorecardin mukaista syy-seuraus teoriaa. Tehtäville muodostetaan tavoitteet eli mitä yrityksen täytyy saada aikaiseksi, jotta tehtävä voidaan suorittaa.

Tavoitteiden saavuttamiseksi ja toteuttamiseksi ideoidaan ja kehitetään toimenpiteitä. Toimenpiteet ovat toimia, joilla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Toimenpiteille luodaan mittarit, joiden tulee olla numeerisia tai laadullisesti mitattavia. Toimenpiteille ja mittaamiselle asetetaan lisäksi aikataulu, johon mennessä kukin toimenpide on hoidettu ja pyrkimyksenä on, että sitä kautta on päästy tavoitteeseen. Aikataulun päivämäärä tarkoittaa sitä, että sovittu toimenpide on tuolloin hyväksytty ja valmis. Jokaiselle toimenpiteelle nimetään seuraavaksi vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö voi nimetä tiimiinsä myös muita henkilöitä apuun, mutta vastuu on aina yhdellä henkilöllä toimenpiteen suorittamisesta.

Näistä vaiheista muodostuu Refairin johtamisjärjestelmä eli johtamistyökalu ruudukkomuodossa ja sen toteutumaa käydään läpi kuukausittain. Vastuuhenkilö kertoo kasvotusten järjestettävissä kokouksissa mitä on tapahtunut tai myös mikäli ei ole tapahtunut. Samalla kehitetään tehtäviin ja toimenpiteisiin liittyviä uusia ajatuksia ja mahdollisia korjausliikkeitä.

Tämä johtamisjärjestelmä toimii yhtiön sopimuksena, jossa yhdessä on sovittu toimivamme sovituilla tavalla. Kun tavoite saavutetaan, voidaan taulukkoon ottaa seurantaan uusi tavoite, joka tukee eri näkökulmalla päätehtävän kehittymistä. Näin ollen taulukon käyttämisestä tulee suljettu kehämalli, kuten luvussa 4.2. on esitetty. Käytännössä neljä

strategian päätehtävää pysyy jatkuvasti voimassa, mikäli liiketoiminnassa ei tapahdu erityistä muutosta. Vuosittain neljä isoa tehtävää käydään huolellisesti läpi ja tarvittaessa näkökulmaa ja panopistettää muutetaan ja luodaan uudet tavoitteet.

Johtamistyökalun tehtävät ja tavoitteet käydään kuukauden välein läpi ja mahdollisia muutoksia ja uusia toimenpiteitä luodaan aina tarvittaessa. Syvällisempää analyysiä käydään läpi neljän kuukauden välein hallituksen kokouksissa. Ja vuoden välein käydään huolellisemmin läpi päätehtävät ja niiden peilautuvuus yhtiön sen hetken tilanteeseen.

Taulukoiden analysoinnissa toistuu neljän kuukauden välein olevissa hallituksen kokouksissa strategian päälinjojen tarkistus ja joka kerta mission, arvojen ja tavoitteiden keräys. Taulukkorakenteen sisältö suunnitellaan aina uudestaan ja päivitetään, mikäli on tarpeellista. Sitten tulee tärkein vaihe, kun toistetaan ja analysoidaan taulukon tuloksia. Suoritusta mitataan, analysoidaan ja raportoidaan. Lopuksi hallitus toteuttaa lopulliseen muotoon suunnitelman. Siinä tehdään yhteistyössä määrittely ja päätökset, kuten tässä opinnäytetyössä on sivulla 23 kuviossa 3 teoria esitetty.

Organisaation sitouttamiseen muutoksessa liittyy olennaisesti kannustinjärjestelmä. Uusi johtamisjärjestelmä tuo muutoksia ja työtä henkilöstölle, jota ei aikaisemmin ole hoidettu kunnolla. Työstä täytyy raportoida, jotta sitä voidaan mitata. Refair on myyntiyhtiö ja myyjien työ on ratkaisevaa koko yhtiön olemassaololle. Myyjillä on omat nimetyt asiakkaat ja heidän jättämää myyntikatetta ja sen kehitystä seurataan. Mikäli tavoiteltu raja pystytään ylittämään, niin myyjä saa bonusta sovitun verran.

Varastossa mitataan työn virheettömyyttä eli käytännössä lähetysvirheitä. Mikäli niitä ei tule varastonhoitajalle sovitaan kannustuspalkkio. Ostaja saa kaikesta lisätinkimisestä osuuden omaan tilipussiinsa. Taloushallinnossa venymistä työmäärien kanssa mitataan myös ja esimerkiksi tilinpäätöksen tekemisestä voi saada kannustuspalkkion. Palkkiota tai bonusta ei pääsääntöisesti makseta palkkana, vaan tuotetaan työntekijän motivaatiota esimerkiksi koulutusmatkalla tai työssä hyödynnettävällä tavarapalkinnolla.

5.5 Tiedon hankinta

Useassa kirjallisuudessa on mainittu, että mitä ei mitata, sitä ei voi johtaa. Kun tuloskortti on luotu, on aika alkaa tuottaa sisältöä sinne. Operatiivisen johdon tasolla käydään tavoitteiden tilannetta läpi joka kuukausi. Hallituksessa tarkastellaan vähintään

neljän kuukauden välein yhtiön mennyttä kehitystä. Kaikki muu aika keskitytään tulevaisuuden asioihin, koska niihin voimme vaikuttaa. Jokaisesta tavoitteesta vastuussa oleva henkilö kertoo, mitä toimenpiteitä on tehty, jotta mitattavat tulokset on saavutettu. Hän myös kertoo syyt, mikäli mitattavia tuloksia ei ole saavutettu. Numeraaliset tulokset saadaan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä (ERP) ja Refair käyttää myös erikseen raportointiohjelmaa, josta saadaan suoraan kuvaajamuodossa tulokortin liitteeksi helposti käsiteltävää dataa.

Osassa tuloskorteissa on tärkeimpänä havainnot, joita tehdään organisaatiossa keskustelemalla yksin tai ryhmässä, palaverissa ja seuraamalla yleensä yksilöiden tekemistä. Esimerkiksi henkilöstön analyysin suhteen havainnot jokapäiväisestä työstä ovat hyvin tärkeitä. Siksi johtajana on tärkeää olla paikalla ja todellakin läsnä, jotta tietää mitä yhtiössä tapahtuu.

Tietoa haalitaan kvalitatiivisessa mielessä myös kyselyillä. Kysely on tehty tässä tutkimuksessa henkilöstölle joulukuussa 2016 ja huhtikuun lopussa 2017. Henkilöstökyselyn tulokset on käsitelty luvussa 6.3.

5.6 Johtamistyökalun käyttöönotto

Tulokortin laatimisessa sekä arvioinnissa olen tehnyt lukuisia luonnoksia ennen lopullisen tulokortin muodostamista. Ensimmäisessä pilottivaiheessa otettiin käyttöön tammi-kuun alusta 2017 taloudellinen tulokortti ja myynnin sekä henkilöstöön liittyvä tulokortti.

Tehtävä:				
1) a Talous ja myynti: projekti 2017				
Tavoitteet	Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi	Mittarit: Tilanne nyt / tavoite	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Vähintään yksi TOP 10 kokoinen uusi as. (100 teur)	Rekisterissä olevat nukkuvat asiakkaat suora myyntityö	ERPissä nyt xx asiakasta, tav. 1 as./v. TOP 10	30.4.2017 mennessä	Myyntijohtaja
Vähintään kolme uutta vuosias. (50 teur) (top 20)	Rekisterissä olevat nukkuvat asiakkaat suora myyntityö	ERPissä nyt xx asiakasta, tav. 5 as./v. TOP 50	30.4.2017 mennessä	Myyntijohtaja
Liikevaihdon kasvu 10 % / vuosi	Rekisterissä olevat nukkuvat asiakkaat suora myyntityö	Liikevaihto 2016 4,3 Meur, tavoite 4,7 Meur 2017	30.4.2017 mennessä	Toimitusjohtaja
Kannattava kasvu ja toiminta	Volyymin lisäys Parempikatteista Kuluseuranta	Liikevoiton kasvu 2017 xx, 2018 xx, 2019 xx	30.4.2017 mennessä	Toimitusjohtaja
Luottotappiot minimiin	Myyntisaamisten seuranta, luottotietojen seuranta	Sallittu maksimi 10 teur, ei ole ollut 2015, 2016	30.4.2017 mennessä	Toimitusjohtaja

Kuvio 9. Refair Oy:n esimerkkitaulukko talouden ja myynnin tulokortista.

Tuloskortissa on käyty talouden ja myynnin tärkeimmät tavoitteet, joissa on painotusta myynnin ja asiakkaiden aktivointiin sekä liikevaihdon kasvattamiseen ja kannattavaan kasvuun. Seurantataulukossa ei ole myöskään unohdettu luotonvalvontaa, joka on erittäin tärkeää, jotta luottatappioilta vältyttäisiin.

Johtamistyökaluun luotiin vielä erikseen taloudellisten tunnuslukujen seuraamista varten tuloskortti, jossa on tärkeimmät yhtiön kannattavuuteen vaikuttavat tunnusluvut:

Tehtävä:				
1) b Talous ja myynti: projekti 2017				
Tavoitteet	Toimenpiteet	Mittarit:	Aikataulu	Vastuhenkilö
	tavoitteiden saavuttamiseksi	Tilanne nyt / tavoite		
Liikevaihdon kehitys	Aktiivinen myynnin johtaminen ja myyntityö	Liikevaihdon kasvattaminen 10 %	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja
Myyntikatteen kehitys	Säännölliset myynnin palaverit, asiakasseuranta	Myyntikatteen kasvattaminen 13 %	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja
Myyntikate -% kehitys	Asiakas ja tuote-kohtainen seuranta	Myyntikate-prosentin kehitys 2 % -yksik.	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja
Liikevoitto	Myynnin ja kulujen kontrollointi ja seuranta joka kk	Liikevoiton kasvu 50 %	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja
Liiketoiminnan muut kulut	Kulukuri, yhtään turhaa kulua ei yhtiöön oteta	Kulujen pieneminen -15 % vrt. ed. vuosi	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja
Asiakaskohtainen kehitys (top 40)	Rekisterissä olevat nukkuvat asiakkaat suora myyntityö	1 uusi asiakas / TOP 40 / kk, yht. 12 vuodessa	31.12.2017, 4 kk välein seuranta hallituksessa	Toimitusjohtaja

Kuvio 10. Refair Oy:n esimerkkitaulukko talouden ja myynnin tuloskortista.

Liikevaihdon kehitys on aina tärkeä olla kontrollissa ja myyntikatteen kehitys sekä euroissa että prosenteissa on oltava seurannassa. Liikevoitto muodostuu, kun kulut vähennetään myyntikatteesta ja se on yritykselle tärkein mittari tulostuloksissa. Asiakaskohtainen mittarointi on lisäksi huomioitava talouden ja myynnin täsmäntävissä tuloskortissa.

Henkilöstön työtehosta, asenteesta ja motivaatiosta on käyty paljon keskustelua. Refairin johtaminen ei ole ollut aina maksimaalisen johdonmukaista kun perheyhtiön tunnepuoli on ajoittain sotkeutunut kuvaan mukaan. Vuoden 2016 aikana asioista on paljon keskusteltu ja johtamiseen on kaikilla tahtotila ja toivomus saada se tavoitteellisemmaksi. Sitä kautta jokaisen motivaatio Refairissa parane, näin on oletus.

Teimme hallituksessa yhteistyötä ja johdollani luotiin myös henkilöstöstä tuloskortti, josta tuli vuodenvaihteessa tämän näköinen.

Tehtävä:				
3. Henkilöstöhallinta ja optimointi				
Tavoitteet	Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi	Mittarit: Tilanne nyt / tavoite	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Sisäinen viestintä sujuvaksi	Viestintä avointa, johdonmukaista, kannustavaa	vko / kk palaverit, kehityskeskustelut, vastuualueet	1 krt / kk Aloitus 2.1.2017	Toimitusjohtaja
Yrityksen kasvua hidastavien tekijöiden eliminointi	Tehtävistä vapauttaminen, irtisanominen	tulos- ja panos-suhde, motivaatio, osaaminen	Heti	Toimitusjohtaja
Yrityksen kasvua nopeuttavien tekijöiden kartoitus	Rekrytointi, vuokraus, kumppanuudet	Tal. hal. ulkoistus	Heti	Toimitusjohtaja
Löystä pois organisaatiossa	Analyysi, päätös, toiminta	Jokaisen on oltava tavalla tai toisella tuottava	Heti	Toimitusjohtaja
Palkitaan hyvistä suorituksista	Mistä suorituksista palkitaan?	Mittarit on luotava	30.04.2017	Toimitusjohtaja

Kuvio 11. Refair Oy:n esimerkkitaulukko henkilöstön tuloskortista.

Henkilöstölle laadittiin liittyvä johtamiseen liittyvä kysely joulukuun lopussa 2016 (liite 1). Kyselyssä selvitettiin henkilöstön mielipidettä Refairin johtamisesta ja otettiin selvää, kuinka tavoitteita on tähän saakka informoitu ja mitattu. Kyselyssä kysyttiin myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista Refairiin, sekä syitä motivaatioon. Lisäksi numeraalisesti selvitettiin yhtiön työilmapiirin tilannetta, näkymää vuodelle 2017 sekä johdon toimintaa. Lopuksi kaikilla oli vielä mahdollisuus antaa vapaata palautetta Refairin toiminnasta. Henkilöstön kyselyn tulokset on käsitelty opinnäytetyön luvussa 6.3.

Kun johtamisjärjestelmän pilottivaihe on saatu valmiiksi ja siitä palaute nähdään, niin jatkoa ajatellen johtamismallia kehitetään lisää. Ajatuksena on, että yhtiön kasvaessa ja henkilöstömäärän lisääntyessä Refairin muodostuu oma yrityskulttuuri, jossa asioiden tekemisellä on merkitystä ja niistä kuullaan ymmärrettävästi johdolta rakentavaa palautetta.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Tulosten käsittelyn johdanto

Tässä luvussa kerron tutkimuksen tulokset. Aloitan kertomalla tutkimuksen mittareina toimineista taloudellisten tunnuslukujen käsittelystä. Sitten käyn läpi tulokset henkilöstöhaastatteluista sekä havainnoista. Luvun lopuksi arvioin ja analysoin tutkimuksen soveltuvuutta laajempaan työelämän käyttöön.

6.2 Taloudellisten tunnuslukujen käsittely

Taloudellisissa tunnusluvuissa verrattiin vuoden 2016 tunnuslukujen keskiarvoa vuoden 2017 lukuihin. Taloudellisten lukujen muutokset ovat nähtävissä liitteessä 4. Näyttää siltä, että yhtiön taloudelliset tunnusluvut ovat kehittymässä positiiviseen suuntaan. Tutkimuksen suhteen en pysty todistamaan, johtuuko taloudellisten lukemien suotuisa kehittyminen johtamisjärjestelmän kehittämisestä. Neljän kuukauden seurantajakso on erittäin lyhyt.

Johtamisjärjestelmän työkaluun valittiin siis kuusi tärkeintä tunnuslukua.

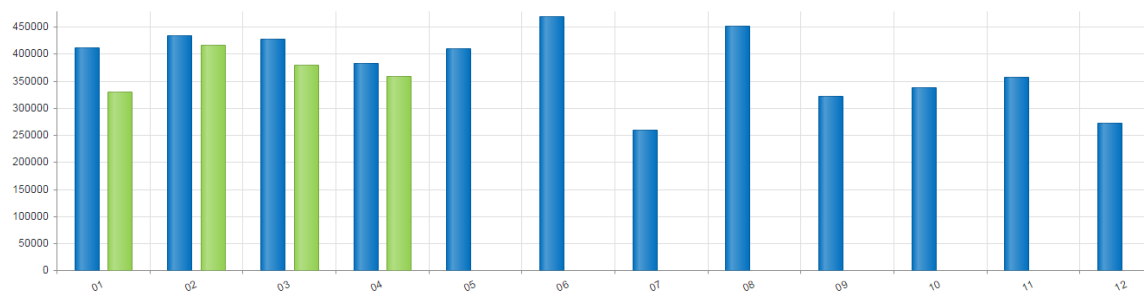
- Liikevaihdon kehitys (teur)
- Myyntikatteen kehitys (teur)
- Myyntikateprosentti (%)
- Liikevoitto (teur)
- Liiketoiminnan muut kulut (teur)
- Asiakaskohtainen seuranta (TOP 40, teur, parhaiden asiakkaiden myyntilukema)

						Muutos
				ka kk / 2016	ka / kk 2017	%
liikevaihdon kehitys (teur)				358	387,5	8,14 %
myyntikatteen kehitys (teur)				100	112,5	12,50 %
myyntikateprosentti (%)				27	28	3,70 %
liikevoitto (teur)				11	17,5	61,54 %
liiketoiminnan muut kulut (teur)				86	75	-12,62 %
asiakaskohtainen (top 40, teur)				250	270	8,00 %

Kuvio 12. Refair Oy:n talouden tärkeimmät tunnusluvut excel -taulukossa.

Vuoden 2017 alusta tuloksina voitiin todeta myönteistä kehitystä. Liikevaihto on keskimääräisten kuukausien perusteella noin 8 % kasvussa, myyntikate-eurot ovat 12,5 % kasvussa ja myynnin kateprosentti on 3,7 prosenttiyksikköä edellisvuotta edellä. Liikevoitto on kasvanut jopa 61 % vastaavan ajankohtaan verrattuna edellisestä vuodesta ja se johtuu omalta osaltaan siitä, että Refair on onnistunut pienentämään liiketoiminnan muita kuluja noin 12,6 %. 40 parhaan asiakkaan suhteen kasvua on noin 8 % eli suurin kasvu on tullut muista asiakkaista ja hyvin todennäköisesti se on tullut aktiivisesta uusasiakashankinnasta, jota johtamistyökalun avulla on aktivoitu.

Tiedolla johtamiseen Refairilla on myös ollut toista vuotta Expakin A –plus –analysointi ohjelma. Johdon toiminnan kannalta on erittäin hyvä saada online –tilanteessa helposti tutkittavaa dataa. Esimerkkinä on liikevaihdon kehittymisestä saatavaa kuvaajamateriaalia ja siitä pystytään näkemään, että verrattuna koko edellisen vuoden keskiarvokuukausiin, on Refair Oy edellä edellisestä vuodesta. Alkuvuoden kokonaismyynti on kuitenkin viime vuodesta jäljessä. Liikevaihdon kehittymistä ei pysty näin lyhyellä aikajaksolla todistamaan, että siihen vaikuttaisi johtamistyökalun käyttöönotto.



Kuvio 13. Expakin esimerkkikuvaaja Refairin liikevaihdon kehityksestä.

Tiedolla johtamisessa noudatetaan prosessia, joka on kuvattu kuviossa 4. Halutut tunnusluvut kerätään, niistä organisoidaan tarvittava tietopaketti ja jalostetaan esitettävään muotoon. Sitten tieto jaetaan tarpeen mukaan ylimpään johtoon ja henkilöstöön. Tietoa pidetään yllä ja luodaan liiketoiminnan tarpeen suhteen uudelleen. Sitten jälleen sovituina ajanjaksoina kerätään tietoa ja sama kiertokulku jatkuu. Tämä prosessi kytkeytyy myös Refairin omaan johtamistyökaluun.

6.3 Henkilöstökyselyn käsittely

Työntekijöiden kyselylomakkeen täyttämässä olivat kaikki organisaatiosta toimitusjohtajaa lukuun ottamatta mukana. Kysymykset olivat samoja vuoden 2016 lopussa ja huhtikuun lopussa 2017. Tulokset osoittavat, että kehitystä parempaan suuntaan on tapahtunut. Työilmapiiri, näkymät ja johdon toiminta ovat numeroidenkin perusteella menneet hyvään suuntaan. Liitteessä 3 on nähtävissä vuoden 2016 lopun henkilöstökyselyn tulokset, jota eivät ole yhtiön johdon suuntaan hyviä. Liitteessä 5 näkyy vuoden 2017 huhtikuun kyselyn vastaukset, jotka tukevat työntekijöiden tuntemuksina myönteistä kehitystä.

Vuoden 2016 lopussa johtamiseen liittyvät kommentit olivat useissa vastauksissa kielteisiä. Yrityksen johtaminen sai kritiikkiä ja varmasti aiheestakin. Monessa vastauksessa kerrottiin johtamisongelmiin liittyvistä vaikeuksista. (Liite 2) Hyvänä asiana voidaan pitää, että johdossa olimme asiasta keskustelleet vakavasti pitkin vuotta 2016 ja lähdin luomaan uutta johtamisjärjestelmää. Henkilöstökyselyn numeraalisessa osiossa johdon toiminnan arvosana oli noussut neljässä kuukaudessa asteikolla 1-5 tasosta 2,0 tasoon 3,26. (Liite 2 ja 4)

Vastauksista tuli hyvällä prosentilla myönteistä palautetta ja esimerkkeinä juuri ennen vappua 2017 tehdyssä kyselyssä kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti:

- ”Johtamiseen on tullut lisää tavoitteellisuutta.”
- ”Työni arvostaminen on lisääntynyt.”
- ”Työilmapiiri on parantunut.”
- ”On hyvä, että palaverissa on keskusteltu tavoitteiden saavuttamisesta.”
- ”Motivaationi on parantunut viimeisten kuukausien aikana.”

Nämä kommentit pienessä, mutta tehokkaassa organisaatiossa antavat uskoa, että Refair Oy on oikealla tiellä. Jo näinkin lyhyessä ajassa on havaittavissa muutosta ihmisten kommenteissa. Uskon, että jatkamalla samalla tavalla johtamistyökalun kehittämistä ja sen läpikäymistä henkilöstön kanssa, tulokset tulevat olemaan erittäin hyviä.

Tutkimuksen tuloksena kohdeyrityksen johtamisjärjestelmä on luotu. Uuden johtamisjärjestelmän käyttöönotto on selkeyttänyt ja johdonmukaistanut organisaation toimintaa sekä parantunut työilmapiiriä.

Tämän toimintatutkimuksen tulokset ovat kannustavia. Pienessä organisaatiossa muutoksia saadaan hyvin nopeasti organisaatioon läpi. Muutosvastarintaa syntyy usein, mutta kun asioita käydään perustellusti läpi ja pystytään näyttämään toteen, syntyy myönteinen ja kehittyvä työilmapiiri.

6.4 Käytännön havainnot

Kuten tutkimuksen alussa kerrottiin, tässä opinnäytetyössä tiedonhankintamenetelmänä toimii myös havainnointi, joka suoritetaan käytännössä seuraamalla henkilöstön työskentelyä. Neljän kuukauden aikana on ehtinyt tapahtumaan paljon. Omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan näkövinkkelistä nämä muutokset ovat luovat Refairille mahdollisuuden. Toimitusjohtajana olen havainnoinut, että esimerkiksi muutamien irtisanoutumisten ja irtisanomisten jälkeen näkyy yllättävän nopeasti tilanne jäljelle jäävien ilmapiirissä. Tietynlainen suruaika henkilöstössä on havaittavissa, mutta jo noin kahden viikon jälkeen, nähdään muutoksissa myös valoisia puolia. Henkilöstömuutoksissa on myös johdon toimesta hyvä reagoida ja tarkistaa roolituksia organisaatiossa.

Kun tehokkuutta saadaan työhön, niin se ruokkii asenneilmapiiriä koko työporukassa. Johdon kannalta on syytä olla tarkkana, että tekeminen mene jaksamiseen suhteen yli, jolloin riskinä on uupuminen. Muutosvaiheessa olen huomannut ja havainnoinut, että yhtä tärkeämmäksi on tullut läsnäolo ja kuunteleminen henkilökunnan mielialan ja motivaation suhteen. Neljän kuukauden aikana on tapahtunut paljon, mutta pääasiassa havainnot ovat positiivisia ja johtajana minulla on vahva tunne että työtavan muutoksessa on ryhtiliikkeenä ja asennemuutoksena onnistuttu hyvinkin suunnitelman mukaan.

6.5 Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin

Mikro- ja PK –yrityksissä ei usein ole juuri käytössä minkäänlaista johtamisjärjestelmää. Pieni organisaation tekee vain työtä käskettyä ja johdon luoma suunnitelma ei pääse jalkautumaan organisaatioon. Mielestäni luomallani johtamisjärjestelmällä on soveltaen erittäin hyviä mahdollisuuksia auttaa muitakin vastaavia organisaatioita kuin Refair Oy. Johtamisjärjestelmä tuo selkeämpää tavoiteasetantaa ja tulosten seuranta yritykseen. Kun kaikilla toimenpiteillä on oma vastuuhenkilö ja aikataulu, niin työt tulevat tehtyä.

Taloudellisten tunnuslukujen seuraaminen useammin kuin kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä on myös erittäin tärkeää. Tässä työssä käytetty neljän kuukauden ajanjakso vaikuttaa erittäin hyvältä ja antaa vuoden aikana käsitystä kokonaisuuden kehitymisestä. Henkilöstön työtyytyväisyys on iso osa minkä vaan yhtiön tuloksentekoa. Johtamiseen tulee kiinnittää huomiota pienemmässäkin yhtiössä ja ottaa kaikki huomioon. Henkilöstön työtyytyväisyyttä voi mitata erilaisilla kyselyillä, mutta varsinkin pienemmissä yhtiöissä on oleellista, että työntekijästä välitetään, häntä kannustetaan ja ollaan läsnä kuuntelemassa kuinka työt voisi joka päivä tehdä paremmin.

Mielestäni tämä tutkimus ja siitä saadut tulokset toimivat kuitenkin vähintään erittäin hyvänä pohjana, kun pohditaan tulosten soveltuvuutta laajempaan ammatilliseen käyttöön ja erilaisten organisaatioiden hyödynnettäväksi. Arvioin, että erityisesti kohdeyrityksen kokoiset yritykset voivat hyötyä tutkimuksen tuloksista. Kohdeyritystä vastaavissa yrityksissä toiminta on usein suoraviivaista ja ketterää ja sisäiset prosessit toimivatkin suhteellisen samalla tavalla.

Tuloksista voi olla toisaalta hyötyä myös hieman suuremmille yrityksille, joissa tuloksia voidaan hyödyntää koko yrityksen sijasta esimerkiksi yksikkötasolla. Useissa suuremmissa yrityksissä suositaan kokeilevaa kulttuuria, jossa kehitettävästä asiasta tehdään pienempiä sisäisiä tai ulkoisia pilotteja ennen varsinaista käyttöönottoa. Myös näissä tapauksissa tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää, sillä tutkimus on tehty juuri pienemmässä mittakaavassa, joka soveltuu siis hyvin edellä mainittuun pilotointiin.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tässä luvussa kertaan aluksi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen käyn läpi, miten tavoitteet toteutuivat ja saatiinko tutkimusongelmaan ratkaisu sekä tutkimuskysymyksiin vastauksia. Seuraavaksi käsittelen lyhyesti valittuja mittareita, tiedonhankintamenetelmiä ja toimintatutkimuksen soveltuvuutta. Arvioin myös hieman kriittisemmin kehitystehtävän prosessia ja siitä saatuja tuotoksia. Edellä mainittujen asioiden jälkeen on vuorossa tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Luvun lopussa pohditaan vielä jatkotoimenpiteitä ja tehdään itsearviointia.

Kehittämistehtävä oli erittäin antoisa. Olen syvällä kohdeyhtiön toiminnassa ja vuosikautia on menty tietyillä samoilla metodeilla eteenpäin. Yhtiön johdon toiminta omistajajaveljekset ja myyntijohtaja vaati herättelyä ja se mielestäni onnistui. Vuoden 2016 aikana laitettiin paljon aikaa ja panostuksia johtamiseen ja omistajajaveljesten työtapaan. Perheyhtiössä on omat haasteensa ja vaatii paljon työtä, jotta vakiintuneista tavoista voi luopua.

Omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan tahtotila oli kuitenkin alusta asti selvää, että Refairin toimintaan tarvitaan muutos. Näin ollen kaikki johdossa olivat erittäin sitoutuneita projektiin. Toin ajatuksia hallitukseen kokouksissa ja niitä käsiteltiin vakavasti ottaen. Vuoden vaihteessa 2016-2017 ja alkuvuonna 2017 tuli myös muutamia henkilövaihdos, kun asioista alettiin keskustelemaan Refairin etu kaikessa ollessa tärkeintä. Muutokset ovat välillä kivuliaitakin, mutta toisaalta avautuu uusia mahdollisuuksia. Vuoden 2017 alussa Refairista vaihtoi muutosten myötä kaksi henkilöä. Taloushallinnosta yksi henkilö, kun työt uusien järjestelmien kautta tehostui ja myynnistä yksi, kun työn mittaaminen otettiin arkeen mukaan ja tosiasiat pystyttiin toteen näyttämään. Tällä hetkellä on jo osoitettavissa, että näillä muutoksilla yhtiön tehokkuus ja tuloksenteke paranee.

Arvioni mukaan tämä työ johtamisjärjestelmän kehittämisestä tuli Refairin kannalta erittäin hyvään aikaan. Kylmälalla tapahtuu seuraavan vuosien aikana paljon muutoksia. Työn teon on oltava ammattimaisempaa ja paremmin johdettua, jotta kiristyvässä kilpai-

lutilanteessa voi pärjätä. Seuraavat rekrytoinnit pääsevät mukaan jo uuden johtamismallin maailmaan, eikä heillä ole painolastinaan yhtiön historian tapahtumia. Siinä mielessä on erittäin motivoivaa katsoa tulevaisuuteen uudistuneen Refairin potentiaalain mittaamista ulos tuloksena, mutta myös koko organisaation työhyvinvointina.

7.2 Tutkimuksen tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin mielestäni yleisesti ottaen hyvin. Yhtiö saa uudesta johtamistyökalusta hyvän pohjan johtamisen kehittämiseksi. Johtamisjärjestelmä elää jatkuvasti liiketoiminnan mukana ja siihen saa koko organisaation mukaan sen helppolukuisuuden ja selkeyden vuoksi.

Tutkimuksesta on myös ollut selkeää hyötyä niin kohdeyritykselle kuin tutkimuksen tekijällekin, kun kohdeyritys on saanut muun muassa arvokasta tietoa sekä kasvua myyntiin ja toisaalta tutkimuksen tekijä on oppinut paljon uusia asioita, kuten luvun 7.4. itsearvioinnistakin selviää.

Tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin siinä mielessä ratkaisu, että nyt Refairin on mahdollisuus jatkaa konkreettisesti ja ammattimaisemmin johtamisen kehittämistä. En voi kuitenkaan sanoa, että tutkimukseni olisi täydellisesti ratkaissut tutkimusongelmaa. Yrityksen kannattavuuden mittaaminen vain 4 kuukauden pilottijakson aikana on lyhyt aika. Mielestäni tutkimusta pitäisi jatkaa pidemmän aikaa, jotta johtamistyökalun vaikutuksista olisi riittävän pitkään kokemuksia. Henkilöstön vastauksissa oli näinkin lyhyen seurantajakson jäljiltä viitteitä muutoksesta. Ennen kaikkea koin, että ihmiset kokevat tärkeäksi, että heidän työstään välitetään ja että kaikilla organisaatiossa on selkeä tehtävä ja siihen tavoite.

Olen tyytyväinen tutkimuksen aikana saatuun ratkaisuun. Johtaminen yleensä ja sen vaikuttaminen liiketoiminnan kannattavuuteen näkyy usein vuosien jälkeen, harvoin pikaratkaisua syntyy tämän kaltaisessa muutosprosessissa. Liiketoiminnassa voi myös muutokset aiheuttaa hetkellistä taantumaa ja sitten pidemmällä aikavälillä asioiden kehittäminen konkretisoituu esimerkiksi liiketoiminnan kasvuna.

7.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset olivat:

- Millainen johtamistyökalu sopii Refairiin?
- Miten johtamistyökalun kehittäminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen?
- Mitkä ovat ne keinot johtamisessa, joilla on merkittävin vaikutus?

Refairiin sopii yksinkertainen ja helposti muokkautuva johtamistyökalu, joka pystyy muokautumaan liiketoiminnan kehittyessä. Järjestelmän täytyy olla helposti havainnollistettava johdolle ja siitä esitettäväksi henkilöstölle.

Johtamistyökalun käyttöönotto jo pilottivaiheen aikana näyttää vaikuttavan myönteisesti yrityksen kannattavuuteen. Vuoden 2016 alkupuoliskoon verrattuna ja samaan ajankohtaan vuonna 2017 läpikäytynä taloudelliset tunnusluvut ovat menneet hyvään suuntaan kokonaisuudessaan. Ennen kaikkea on havaittavissa, että yhtiön tehokkuus on parantunut.

Kun aikaisemmin Refairissa on toimittu kevyellä vuositasoisella suunnittelulla, niin nyt uudessa johtamisjärjestelmässä asioita käsitellään useammin. Kun tavoitteet on selkeästi kirjoitettu ylös, niin se auttaa myös niiden toteutumisessa ja tuo vastuuhenkilölle selkeän motivaation toimia niin, että tavoite saavutetaan.

Tutkimus toi myös vastauksia edellä oleviin tutkimuskysymyksiin, kun kannattavuuden lukemissa on näköpiirissä hyviä signaaleja. Vaikka myynnin kasvua ei suoranaisesti näykään niin voimakkaasti, niin johdon muut toiminnot uuden johtamisjärjestelmän ohjaimina ovat auttaneet kulujen hallinnassa ja ensimmäisen 4 kuukauden mittaristo näyttää hyvältä. Samoin myös henkilökunnassa on nähtävissä luottamuksen paraneminen kokonaisuudessaan yhtiön johtoon ja ymmärrystä, että nyt koko organisaatio on samojen tavoitteiden takana.

Kyselyt osoittautuivat tiedonhankintamenetelminä onnistuneiksi, koska ne antoivat lisää tietoa kohdeyrityksen toiminnasta. Myös yleinen havainnointi toi paljon tietoa ja tuki hyvin kyselyjä. Havainnoinnin ansiosta oli myös helpompaa ymmärtää asiayhteyksiä. Teoreettinen viitekehys antoi puolestaan hyvin tukea käytännön toteutukseen.

Toimintatutkimus oli toimiva lähestymistapa, sillä se auttoi muun muassa tutkimaan ja muuttamaan nykyistä myyntiprosessia, auttoi löytämään ratkaisuja ja otti tutkimukseen osallistuneet aktiivisesti mukaan osallisiksi kehitystyöhön. Toimintatutkimuksen myötä pääsin mukaan myös käytännön työhön pelkän teorian sijaan.

7.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kuten aiemmin mainittiin, niin validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyteen. Mielestäni tämä tutkimus on pätevä, sillä valitsin tutkimukseen sellaisia teorioita, jotka ovat yleisesti käytössä ja hyväksytyjä. Teoreettinen viitekehys antoi työhön kiinnostavaa ja tarpeellista taustatukea ja tuki hyvin työn edistymistä. Viitekehyksestä sain myös loogisen suoritusjärjestyksen käytännön osuuteen. Tavoitteeni olikin se, että lukija pystyy helposti seuraamaan muutoksia ja tehtyjä toimenpiteitä.

Reliabiliteetilla viitataan puolestaan tutkimuksen luotettavuuteen. Kuten aiemmin on todettu, niin toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painotetaan erityisesti kokonaisuutta, mahdollisimman tarkkaa kuvausta tutkimuksen kaikista vaiheista ja tutkimuksen sisällön johdonmukaisuutta. Tämä tutkimus on mielestäni luotettava, koska kaikki tutkimuksen aineisto dokumentoitiin huolellisesti ja olin tutkimuksen aikana mahdollisimman johdonmukainen ja myös objektiivinen.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös muun muassa se, että kohdeyrityksessä tehdystä havainnoinnista kerrottiin etukäteen työntekijöille, sillä kohdeyrityksen pienen koon vuoksi havainnointia ei olisi voitu suorittaa salassa muilta henkilöiltä. En kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen tutkimuksen tuloksiin tai luotettavuuteen, koska havainnointi suoritettiin tarkkailemalla niin, että siitä oli mahdollisimman vähän häiriötä kohdeyrityksen toiminnalle.

Olen alusta lähtien pyrkinyt tekemään sellaisen tutkimuksen, joka olisi johdonmukainen, sisältäisi mahdollisimman vähän selkeitä virheitä ja jossa käytettäisiin sellaisia käsitteitä, jotka ovat itselleni täysin selviä. Tämä lähtökohta parantaakin mielestäni osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kriittisesti ajateltuna tutkimuksessa olisi mahdollisesti voitu käyttää triangulaatiota paremmin hyväksi. Triangulaatio tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän käyttämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaatio voi parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

(Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Tähän tutkimukseen olisi voinut ottaa mukaan esimerkiksi asiakaskyselyn, mutta haasteena ja riskinä tässä olisi ollut muun muassa aikataulun venyminen.

7.5 Jatkoimenpiteet

Tutkimuksen aikana tuli esille useita ajatuksia jatkotoimenpiteiksi, mutta käsittelen tässä luvussa mielestäni keskeisimmät ja potentiaalisimmat ehdotukset jatkotoimenpiteiksi. Jatkoimenpiteiksi on valittu erityisesti sellaisia ehdotuksia, jotka ovat aidosti realistisia toteuttaa kohdeyrityksessä.

Johtamistyökalun kehittämisen pilottivaiheessa keskityttiin kohdeyrityksen taloudellisten tunnuslukujen seurantaan ja henkilöstön johtamiseen. Taloudellisessa seurannassa on mahdollista lisätä seurattavia tunnuslukuja ja ottaa mukaan myynnin tavoitteita laajemminkin mittakaavassa. Myyntiorganisaatiossa olisi tärkeää tehdä selkeät tavoitteet asiakaskontakteissa (soitot, tapaamiset) ja seurata muun muassa tarjousten määrää ja niistä toteutuvia tilauksia (hit rate). Seuraavassa myynninjohtamisen kehitysvaiheessa tullaan tähän puuttumaan.

Henkilöstön johtamisessa tulokset ovat lupaavia ja selkeästi on havaittavissa, että ihmiset motivoituvat, kun heille kerrotaan selkeästi yhtiön tavoitteet. Kun tavoitteet on luotu realistisiksi ja helposti ymmärrettäviksi, niin se auttaa ihmisiä ymmärtämään oman roolinsa organisaatiossa. Refairin tiimihenki on kevään mittaan parantunut ja on ollut ilo huomata työpaikalle mennessään, että työntekijöillä on palannut into ja halu tehdä yhtiön eteen töitä.

Tällä hetkellä tuntuu, että vuoden 2016 aikana rakennettu uusi systeemi on erittäinkin toimiva ja jokainen ymmärtää, miksi asioita on kirjoitettu paperille ja miksi niitä seurataan. Kun luodaan realistiset tavoitteet ja niihin on mahdollista päästä, se tuo hyvää henkeä koko porukkaan. Osana vaikuttamisessa on ollut, että joulukuussa luotiin myös rahallinen porkkana koko työyhteisöön. Ensimmäisen neljän kuukauden aikana, mikäli saavutetaan myyntikate-euroissa yhdessä sovittu tavoite, niin koko työyhteisön käyttöön tulee kohtuullisen mukava työhyvinvointirahasumma kaikkien käytettäväksi. Kannustimen käyttöön saavat kaikki osallistua ja se voi olla virkistysmatka, kuntotestaus, uuden lajin opettelu tai esimerkiksi kulttuurikokemus.

Kannustejärjestelmän kokonaisvaltainen kehittäminen sopisi myös erittäin hyvin yhdeksi seuraavista kehitystöistä. Kun haetaan organisaation parasta mahdollista motivoituneisuutta yritykseen, niin tavoitteiden ylittämisestä tulee olla mahdollisuus saada ylimääräistä tunnustusta erilaisissa muodoissa.

7.6 Johtamistyökalun soveltaminen kehityskeskusteluun ja kannustamisjärjestelmään

Uusi johtamistyökalu on monikäyttöinen. Kun olen toimitusjohtajana miettinyt hyvinkin tarkasti, mitä työhöni kuuluu, on erittäin korkealla arvostuksessani kehityskeskustelut. Työntekijöiden kanssa käymme vähintään kaksi kertaa vuodessa kasvotusten kehityskeskustelut, joissa käydään läpi jokaisen työntekijän tavoitteet omassa roolissaan. Kun nyt olen omistajan näkökulmasta ja hallitustasolla ollut mukana vahvasti kehittämässä yksikertaista ja toimivaa johtamistyökalua, niin mielestäni samaa osaamista voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluihin ja kannustamisjärjestelmään.

Jokaiselle työntekijälle voidaan luoda oma tulokortti, jossa samalla tavalla päätehtävän on työntekijän työnkuva ja operatiiviset työt. Työnkuva suorittamiseen työntekijälle määritellään tavoitteet, tavoitteille toimenpiteet ja niihin mittaaminen. Kaikille kirjatuille tavoitteille on aikataulu ja vastuuhenkilönä toimii työntekijän esimies. Tätä järjestelyä tulee toteuttamaan syksyn 2017 kehityskeskusteluissa ja otan mukaan myös kannustinta erilaisissa kustannustehokkaissa muodoissa (koulutus, matkat, tuotepalkinnot, ylimääräiset lomapäivät yms.)

Kehityskeskustelu		Nimi:	Kylmä	Myyjänen		
15.12.2017		Tehtävä:		Myyntipäällikkö	ESIMERKKI	
Tavoitteet	Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi	Mittarit: Tilanne nyt / tavoite	Aikataulu	Tsek piste	Vastuuhenkilö	Kannustin
Kasvattaa nimettyjä asiakkaaitaan	Asiakassoitot, asiakaskäynnit, tarjoukset	Myynti X eur nyt Tavoite + 10 %	30.12.2018	30.4.	Toimitusjohtaja	1 palkallinen vapaa/koulutus
Tuoda yhtiöön uusia asiakkaita	Seurata rekisteriä uusista perustettavista yhtiöistä	5 uutta asiakasta/ 4 kk aikana	30.12.2018	30.4.	Toimitusjohtaja	1 palkallinen vapaa/koulutus
Kasvattaa myyntikatetta (%)	Huolehtia asiakaskohtaisesta hinnoittelusta	Käy läpi asiakkaan hinnoitte 27 % nyt tav. 29%	30.12.2018	30.4.	Toimitusjohtaja	
Kasvattaa myyntikate-euroja	Huolehtia asiakaskohtaisesta hinnoittelusta	Käy läpi asiakkaan hinnoitte x eur nyt tav. +10%	30.12.2018	30.4.	Toimitusjohtaja	1 palkallinen vapaa/koulutus
Palkata myyntitiimiin uusi myyjä	Käydä läpi vaihtoehtot rekrytoitavaksi	Ei ole myyjää, lupa on palkata 1 myyjä	30.4.2018		Toimitusjohtaja	Koulutusmatka

Kuvio 14. Esimerkki johtamistyökalun soveltamisesta kehityskeskusteluun.

7.7 Itsearviointi

Mielestäni opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja siitä oli hyötyä niin kohdeyritykselle kuin itsellenikin. Opinnäytetyön ansiosta kohdeyritykselle luotiin aiempaa paremmin toimiva ja selkeämpi johtamistyökalu sekä hyvä pohja myös jatkokehittämiselle sekä yleisesti yritystoiminnan parantamiselle. Opinnäytetyön tekemisen teki erityisen mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi se, että nyt luotiin perheyhtiöön uutta. Sen pystyi koko viimeisen puolentoista vuoden aikana havaitsemaan omistajien käyttäytymisessä, hallitustoiminnassa ja omassa roolissani toimitusjohtajana. Kun tämä muutos on nyt saatu myös jalkautettua organisaatioon, niin koen että työlläni on ollut iso merkitys tulevaisuutta ajatellen. Refairin tavoite on kasvaa ja näen, että nyt läpi käyty prosessi on yksi tärkeä osa sitä.

Nämä asiat olivatkin minulle yksi keskeinen syy, miksi halusin tehdä opinnäytetyön juuri johtamisjärjestelmän kehittämisestä. Mielekäs opinnäytetyön aihe auttoi pitämään motivaation yllä ja tavoittelemaan mahdollisimman laadukasta työtä. Tavoitteeni olikin oppia paljon uusia asioita opinnäytetyön aikana ja tavoitteeni onnistuikin hyvin, sillä opin muun muassa ymmärtämään paremmin, mikä vaikutus omassa työssäni on keskittyä oleellisiin tehtäviin. Työn tehokkuus on iso asia, kun arvioidaan liiketoimintaa kokonaisuutena ja samalla ymmärsin oman toiminnan esimerkillisyyden vaikuttavan erittäin paljon koko organisaation motivaatioon ja asenteeseen. Yhtenä tärkeänä seikkana opin myös sen, miten tärkeää on ihmisten osallistaminen muutoksiin ja heidän näkemystensä huomioon ottaminen.

Tavoitteeni oli alusta lähtien tehdä hyvin tarkasti rajattu opinnäytetyö niin, että pystyin keskittymään kunnolla tiettyihin asioihin ja tekemään laadukasta työtä. Ajatuksena tässä olikin nimenomaan laatu, ei määrä tai laajuus. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessa hyvin ja kuten aiemmin mainitsin, niin olen tyytyväinen lopputulokseen niin kohdeyrityksen kuin itsenikin kannalta.

Kehittämistehtävän aikana koin useitakin erilaisia ongelmia. Esimerkkinä olivat muun muassa mistä löydän riittävästi aikaa toimintatutkimuksen käytännön toteutukseen ja toisaalta raportin kirjoittamiseen. Opinnäytetyön uusi näkökulma toi myös paljon ajateltavaa, kun asioita joutui välillä miettimään todella tarkasti ja useasta eri näkökulmasta. Käytännön toteutuksen suorittamisessa täytyy olla huolellinen ja keskittyä siihen, että raporttiin saatiin muodostettua ns. punainen lanka raportin alusta loppuun.

Esimerkiksi edellä mainitut asiat toivat kuitenkin paljon hyviä oppeja, joista voidaan mainita muun muassa se, että on tärkeää aloittaa kehitystyö riittävän aikaisessa vaiheessa ja antaa sille aikaa. Toisaalta täytyy pitää huolta tutkimuksen ja yleisesti opinnäytetyön riittävän tarkasta rajauksesta. Työn aikana täytyy olla kärsivällinen ja keskittyä siihen mitä tekee. Jos työ ei etene jonkin osa-alueen osalta, niin on järkevää siirtyä eteenpäin ja palata myöhemmin tähän asiaan. Toisinaan on myös tarpeen pitää pidempiäkin taukoja, koska tauon jälkeen näkee asiat jälleen uudesta näkökulmasta.

Työn lopputulos palkitsee siinä mielessä, että aikaa uuden johtamisjärjestelmän kehittämiseen on käytetty hyvin runsaasti. Olen vakuuttunut, että tämä järjestelmä, kun se vuosien varrella vielä kehittyy ja muuttuu yhtiölle edunmukaisempaan muotoon, auttaa kohdeyrityksenä toiminutta kylmätekniikan tukkukauppaa selviytymään tulevaisuuden tuomasta kilpailutilanteen kiristymisestä.

Lähteet

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita.

Ebert, Ronald & Griffin, Ricky 2009. Business Essentials. Pearson Prentice Hall.

Grönroos, Mauri 2003. Mahdollisuuden aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Transatlanta.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita.

Heikkinen, Hannu & Roivio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2003. Ihmisten johtaminen. Sho Business Development.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOY.

Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Alma Talent.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Talentum.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint.

Kaplan, Robert & Norton, David 2008. The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business School Publishing.

Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Edita.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Käpylä, Jonna & Salonius, Henna 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Päivitetty 2013. https://tutcris.tut.fi/portal/files/1685638/tietojohtajan_taskukirja.pdf. Luettu 3.4.2017.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Suomen laatukeskus.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Myllärniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013. Tietojohtaminen. Päivitetty 7.4.2013. <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1812772/tietojohtaminen.pdf>. Luettu 1.4.2017.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Nord Print.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovela tehokkaasti. Talentum.

Mansukoski, Seppo & Mitronen, Lasse & Porenne, Pertti & Salmimies, Pekka 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp.

Määttä Seppo & Ojala Timo 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Edita.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin. Tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY.

Refair 2016. Strategia.

Perttula, Juha & Syväjärvi Antti 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell.

Saarnio, Antti & Puttonen Vesa & Eronen Anne 2000. Omistajalähtöinen johtaminen. WS Bookwell Oy.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum.

Salomäki, Rauno 1999. Suorituskykyiset prosessit. Hyödynnä SPC. Metalliteollisuuden kustannus.

Sharda, Ramesh & Delen, Dursun & Turban, Efraim 2014. Business Intelligence. Pearson.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Ukko, Juhani & Karhu, Jussi & Pekkola, Sanna & Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko 2007. Suorituskyky nousuun. Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing.

Åhman, Helena 2004. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. WSOY.

Henkilöstön kyselylomake 1

Arvoisa Refair Oy:n työntekijä,

Vastaa nimettömänä näihin kysymyksiin vapaalla tekstillä 30.12.2016 mennessä:

1. Mitä mieltä olet Refair Oy:n johtamisesta?

2. Miten mielestäsi omat tavoitteesi työnteossa on informoitu ja mitattu?

3. Millainen on motivaatiosi ja sitoutumisesi Refair Oy:hyn?
 - a) Miksi ja mikä vaikuttaa motivaatioon?

Arvioi asteikolla 1 – 5 seuraavia asioita (1 erittäin huono, 5 erittäin hyvä):

Refair Oy:n työilmapiiri nyt: _____

Refair Oy:n näkymät kuluvalle vuodelle _____

Refair Oy:n johdon toiminta _____

Lopuksi voit kertoa vapaasti omin sanoin Refairista työpaikkana (risut ja ruusut) ja toiminnan kehittämis ehdotuksia:

Palauta luukkuun neuvotteluhuoneessa 30.12.2016 mennessä.

Henkilöstön vastaukset 1

Henkilöstökysely 30.12.2016 / Refair Oy

1.	Mitä mieltä olet henkilöstön johtamisesta vuoden 2016 aikana?
a)	Mikä.... Missä?
b)	Ammattitaidotonta
c)	en osaa sanoa
d)	Johtaminen on ollut heikkoa ajoittain. Sisäinen työympäristöön ollut välillä sekavaa.
e)	Asetettuun budjettiin ei päästy liikevaihdon (4,5 Meur) eikä tuloksen (0,3 Meur) osalta. Henkilöstö lomautettiin ensimmäistä kertaa yhtiön historiassa. Tyytymättömyyttä johtamiseen oli enemmän kuin koskaan. Pääomistajien välit säilyivät surkeana, vaikka niiden korjaamisen ilmoitettiin olevan hallituksen tärkein tehtävä vuoden alussa. Siten yrityksen johtaminen epäonnistui pahasti.
f)	Toimitusjohtajan pitäisi tehdä päätökset ilman toista osakasta, koska monesti päätökset venyvät. Toimitusjohtajan asenne pitäisi olla jämäkempi.
g)	Tiedonkulkua on parannettava sekä huomioitava hetkelliset työpiikit. Esimerkiksi jos on puolet talosta poissa, ei antaisi ylimääräisiä nakkeja henkilöille ketkä tekee jo kahdessa eri pisteessä hommia.

2.	Miten mielestäsi omat tavoitteesi työnteossa on informoitu ja mitattu?
a)	hyvä kysymys...?
b)	heikosti
c)	en osaa sanoa
d)	Tiedän tehtäväni hyvin, tavoitteita ei ole hirveästi mitattu.
e)	Tavoitteita omilla vastuualueillani ei ole asetettu eikä mitattu mitenkään. Toimintani vaikuttaa niin moneen osa-alueeseen, ettei niitä olekaan helppo mitata. Olennaista on tehdä hallitustasolla oikeita ohjaavia päätöksiä ja sopeuttaa oma työnteke niihin tavoitteena yhtiön maksimaalinen menestys.
f)	Mittaus on ollut olematonta ja epäselvää. Tavoitteita ei olla luotu.
g)	Tavoitteet on informoitu selkeästi, mittauksia ei ole selvennetty.
3.	Millainen on motivaatiosi ja sitoutumisesi Refair Oy:hyn?
a)	ei vastausta
b)	heikko
c)	en osaa sanoa
d)	Tykkään tehdä töitä täällä ja olen sitoutunut Refairiin. Toivottavasti työnantaja on myös sitoutunut työntekijöihin.
e)	Motivaatio alaa kohtaan on maksimaalinen. Tämä sitouttaa myös Refair Oy:hyn, kunhan yritysjohdossa tapahtuu motivoivia muutoksia ja organisaatiota kehitetään huippuosaajien ja -ammattilaisten yhteisöksi.
g)	Motivaatio on hyvä, ala kiinnostaa ja heidän toiminta on kiinnostavaa ja seuraan sitä aktiivisesti. Olen sitoutunut Refairiin firmana ja työympäristönä.

3 a) mikä vaikuttaa motivaatioon?									
a)	arvostus!								
b)	palkka								
c)	en osaa sanoa								
d)	Hyvä työympäristö. Oikeanlainen palkkaus. Johtajien sitoutuminen työntekijöihin.								
e)	Suurin motivaatio on tehdä sitä, mikä kiinnostaa ja mihin on intohimo. Itsenäinen ja mielekäs työ sekä huippumotivoituneen ja -osaavan organisaation johtaminen koviin tuloksiin luo motivaatiota. Johtaminen, organisaatio ja sähköiset palvelut tulee laittaa kuntoon - paljon on tehtävää ja se motivoi eteenpäin. Tiiviissä työyhteisössä henkilöstön, asiakkaiden ja toimittajien kanssa muodostuu ystävyyssuhteita, mikä mahdollistaa, että ollaan toisinaan tekemisissä myös vapaa-ajalla.								
f)	palkka ja ilmapiiri								
g)	Kollegat, asiakaskunnan kanssa toiminta ja työympäristö.								
Arvioi asteikolla 1 - 5 seuraavia asioita (1 erittäin huono, 5 erittäin hyvä):									
		a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	Keskiarvo:
Refair Oy:n työilmapiiri vuonna 2016:		1	1	3	2	2	1	3	1,86
Refair Oy:n näkymät vuodelle 2017:		2	3	1	3	3,5	3	4	2,79
Refair Oy:n johdon toiminta:		1	1	1	2	2	3	4	2,00

Lopuksi voit kertoa vapaasti omin sanoin Refairista työpaikkana (risut ja ruusut) ka toiminnan kehittämisehdotuksia:									
d)	Tykkään tehdä töitä Refairilla, mut täällä on ollut todella sekavaa meininkiä johtajien ja työntekijöiden kanssa. Vieläkin on jonkun verran, toivottavasti saadaan tämän vuoden puolella hyvä johtamismeininki, mitä kautta tulis hyvä henki koko henkilöstöön.								
e)	Kylmäala on mahtava, samoin siinä toimiva porukka koti- ja ulkomailla. Kylmäalaan liittyvä tekniikka kiinnostaa. Matkustaminen messuilla, tehtailta jne. on toiminnan suola. Paljon kehityshankkeita on saatu alulle 2016 ja ne mahdollistavat huomattavan kehityksen tulevaisuudessa.								
g)	Ruusut: Varaston kehittyminen hyvällä mallilla. Asiakkaan kanssa toimintaa on parannettu sekä uusi ERP on tuonut helpotuksia. Kommunikointi kollegoiden kanssa on ollut avoimempaa kuin edellisinä vuosina. Risut: Uusi ERP vaikka on helpottanut työn tekoa, joiltakin osin edelleen omaa muutamia bugeja/turhia rutiineja pidentäviä ominaisuuksia, jotka olisi jo voitu kitkeä pois. Tiedonkulku sekä työntekijöiden tilanteiden tiedostaminen poissaolo tapauksissa takkuaa puolin ja toisin.								

Henkilöstön kyselylomake 2

Arvoisa ~~Befair~~ Oyn työntekijä,

Vastaa nimettömänä näihin kysymyksiin vapaalla tekstillä 30.04.2017 mennessä:

1. Mitä mieltä olet ~~Befair~~ Oyn johtamisesta?

2. Miten mielestäsi omat tavoitteesi työnteossa on informoitu ja mitattu?

3. Millainen on motivaatiosi ja sitoutumisesi ~~Befair~~ Oy:hyn?
 - a) Miksi ja mikä vaikuttaa motivaatioon?

Arvioi asteikolla 1 – 5 seuraavia asioita (1 erittäin huono, 5 erittäin hyvä):

~~Befair~~ Oyn työilmapiiri nyt: _____

~~Befair~~ Oyn näkymät kuluvalla vuodelle _____

~~Befair~~ Oyn johdon toiminta _____

Lopuksi voit kertoa vapaasti omin sanoin ~~Befairista~~ työpaikkana (riisut ja ruusut) ja toiminnan kehittämisehdotuksia:

Palauta luukkuun neuvotteluhuoneessa 30.04.2017 mennessä.

Henkilöstön vastaukset 2

Henkilöstökysely 30.04.2017 / Refair Oy

1. Mitä mieltä olet henkilöstön johtamisesta?

- a) Johto on ollut paremmin läsnä
- b) Johtamiseen on tullut lisää tavoitteellisuutta
- c) Työni arvostaminen on lisääntynyt
- d) Työilmapiiri on parantunut
- e) En ole huomannut mitään merkittävää parannusta
- f) Toimitusjohtajan kyky tehdä päätöksiä on parantunut.
- g) Mielestäni tiedonkulussa on edelleen parantamisen varaa.

2. Miten mielestäsi omat tavoitteesi työnteossa on informoitu ja mitattu?

- a) Tavoitteeni on käyty kahdenkesken läpi.
- b) Itselleni on selkeämpää, mitä minulta halutaan työssä.
- c) Mielestäni mikään ei ole oleellisesti muuttunut.
- d) On hyvä, että palavereissa on keskusteltu tavoitteiden saavuttamisesta.
- e) Mittaaminen on ollut hyvää ja selkeää.
- f) Tavoitteellisuus ja tulokseteko on kirkastunut.
- g) En edelleenkään tiedä kunnolla tavoitteitani tai mittareita.

3. Millainen on motivaatiosi ja sitoutumisesi Refair Oy:hyn?

- a) Motivaationi on parantunut viimeisten kuukausien aikana.
- b) Mielestäni sitoutumiseni on aiempaa vahvempaa.
- c) Koen itseni tärkeäksi työorganisaatiossa.
- d) Motivaationi tai sitoutumiseni ei ole parantunut kovinkaan paljon.
- e) Nyt on hyvää drivea Refairin toiminnassa!
- g) Uskon, että motivaationi paranee, mikäli tämä kehityssuunta jatkuu.

3 a) mikä vaikuttaa motivaatioon?

- a) työni arvostus
- b) työympäristö ja työn mielekkyys
- c) johtaminen
- d) palkkataso ja kannustinjärjestelmä
- e) se että johtajat arvostavat työtäni ja kannustavat tekemään työn hyvin
- f) kiinnostus alasta ja asiakkaista
- g) se että ollaan valmiita kehittämään yritystä

Arvioi asteikolla 1 - 5 seuraavia asioita (1 erittäin huono, 5 erittäin hyvä):										
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	Keskiarvo:		
Refair Oy:n työilmapiiri vuonna 2017:	2	4	3	2	4	2	3	2,86		
Refair Oy:n näkymät vuodelle 2018:	3	4	3	4	4	3	4	3,57		
Refair Oy:n johdon toiminta:	3	2	4	3	3	3	5	3,29		

Lopuksi voit kertoa vapaasti omin sanoin Refairista työpaikkana (risut ja ruusut) ja toiminnan kehittämis ehdotuksia:										
b)	Refair on nyt menossa mielestäni hyvään suuntaan. Yleinen taloustilannekin näyttää hyvältä. Nyt vaan panostuksia työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Kylmäala on hyvä ja kehittyvä ala.									
d)	Työpaikkana pidän Refairia joustavana ja työntekijälähtöisenä. Täällä osallistetaan työntekijä mukaan päätöksiin. Johtamisessa on selkeästi tapahtunut alkuvuonna muutosta parempaan.									

