

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU



Anssi Tormonen

2008

KTK-YRITYSTEN YHTEISTYÖN TULEVAISUUS

Tekniikka Rauma

Logistiikan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

KTK-YRITYSTEN YHTEISTYÖN TULEVAISUUS

Tormonen, Anssi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Rauma
Logistiikan koulutusohjelma
Yritys: Kuljetuskeskusten Liitto ry
Valvoja: Pauli Hautala ja Turkka Hvitfelt
Huhtikuu 2008
Opinnäytetyön ohjaaja: DI Jussi Saarinen
Asiasanat: yhteistyö, yhteistoiminta, haastattelututkimus, mielipidetutkimus, muutos
UDK-luokka: 658

Työn aiheena oli selvittää KTK-yritysten tulevaisuuden yhdistymis- ja yhteistyömahdollisuuksia. Tämä opinnäytetyö tehtiin tilaustyönä Kuljetuskeskusten Liitto ry:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää KTK-yritysten toimitusjohtajien ja tärkeissä asemissa olevien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia kyseisestä aihepiiristä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin brändiä, tunnettavuutta, yhteistyönperusteita, muutosta ja muutoksen onnistumisen tekijöitä. Muutoksen ja onnistumisen teoriaosat nähtiin tärkeinä, koska yhteistyöhön liittyvää kirjallisuutta ja tietämystä löytyi hyvin vähän.

Opinnäytetyön tutkimusosan tiedot kerättiin lomakehaastatteluilla. Haastattelulomakkeessa oli sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Lomakkeita lähetettiin 49 asianomaiselle ja vastauksia saatiin 16. Vastausprosentiksi saatiin näin ollen 33 prosenttia.

Aluksi tarkoituksena oli tehdä enemmän suljettuja kysymyksiä, mutta kävi kuitenkin ilmi, että avoimet kysymykset olivat erittäin käytännöllisiä. Tutkimusten perusteella todettiin, että yhteistyöhalukkuutta löytyy. Yleinen harhaluulo oli, että yhteistyön toteuttajana toimisi Kuljetuskeskusten Liiton sijaan SKAL.

ABSTRACT

FUTURE OF COLLABORATION IN KTK COMPANIES

Anssi Tormonen

Satakunta University of Applied Sciences

School of Technology Rauma

Logistics Engineering

Commissioned by Kuljetuskeskusten Liitto ry

Supervisors: Pauli Hautala and Turkka Hvitfelt

April 2008

Tutor: Jussi Saarinen, MSc (Eng)

Keywords: collaboration, cooperation, interview study, opinion poll, transition

UDC: 658

The purpose of this thesis was to investigate possibilities of future coalescence and collaboration for KTK companies. This thesis was commissioned by Kuljetuskeskusten Liitto ry. The objective of the thesis was to find out the opinions and experiences of the subject from the CEOs and persons in important positions in different KTK companies.

Brand, image, collaboration, transitions and the factors of successful transition were dealt with in the theoretical part of the thesis. The transition and the factors of successful transition were seen as an important part of the thesis because literature and knowledge available was limited.

The research part of this thesis was carried out with questionnaires. The questionnaires had both open-ended and closed-ended questions. The forms were sent to 49 relevant people and 16 answers were received. Therefore, the response rate was 33 per cent.

Between the options of closed-ended questions and open-ended ones, the open-ended questions were found more useful and informative. The research showed willingness for collaboration. A common misconception was that the executioner of collaboration would be Finnish Transport and Logistics (SKAL) instead of Kuljetuskeskusten Liitto ry.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Miten pääsin tekemään tutkimusta KKL:lle?.....	7
1.2	Työnlähtökohdat	7
1.3	Miten ajatus KTK:den välisestä yhteistyötutkimuksesta syntyi?.....	7
1.4	KTK-yritysten ja KKL:n historiaa ja esittely.....	8
2	TUNNETTAVUUS / BRÄNDI	9
2.1	Brändi.....	9
2.2	Tunnettavuuden ja brändin lisääminen yhteistyön avulla.....	9
2.3	Brändin keskittäminen	10
3	YHTEISTYÖ	11
3.1	Perusedellytyksiä yhteistoiminnalle.....	11
3.2	Yhteistyön taustat.....	11
3.3	Näkemys yhteistoiminnasta	11
3.4	Yhteistyökeinoja	12
3.5	Taktinen yhteistyö.....	13
3.6	Epävirallinen yhteistyö.....	14
3.7	Yhteistyön painopistealueita	14
3.8	Yhteistyön haasteet	14
3.9	Onnistunut yhteenmeno	15
3.10	Lähtötilanne yhteistyöhön.....	16
3.11	Uusi yhteinen yritys	17
3.12	Uusi yhteinen yritys faktat	17
4	MUUTOS	19
4.1	Muutosprosessi.....	19

4.2	Muutostarpeen sisäistäminen	19
4.3	Yhteinen visio	20
4.4	Muutosvoima	20
4.5	Ensimmäiset toimenpiteet	21
4.6	Muutoksen suunnittelu	21
4.7	Muutosprosessien suunnittelu	22
4.8	Jatkuva kehitys	22
4.9	Huomio markkinoihin	23
4.10	Dialogin aikaansaaminen	23
4.11	Raju transformaatio	23
4.12	Johdon muutososaaminen	24
5	ONNISTUMISEN TEKIJÄT	26
5.1	Seitsemän tekijää	26
5.2	Strategia	26
5.3	Viestintä	27
5.4	Implementointi	27
5.5	Johto ja johtaminen	28
5.6	Arvot ja kulttuuri	28
5.7	Johtamisjärjestelmät	29
5.8	Sopimus	29
6	TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1	Vastausten jakautuminen KTK-yritysten liikevaihdon mukaan	30
6.2	Mielikuvanne KTK-järjestelmästä	30
6.2.1	Koetteko KTK-järjestelmän toimivan koko maan kattavana kuljetuspalveluketjuna?	30
6.2.2	Edistääkö KKL mielestänne riittävästi KTK-yritysten välistä yhteistoimintaa?	31
6.2.3	Osallistuuko KKL mielestänne riittävästi jäsenyritystensä taloudellisen toiminnan kehittämiseen?	31

6.2.4	Järjestääkö KKL mielestänne riittävästi laadukkaita ja ajankohtaisia koulutuksia jäsenyrityksilleen?	32
6.2.5	Tukeeko KKL:n harjoittama tilastointi- ja tutkimustyö riittävästi yrityksenne toimintaa?	32
6.2.6	Onko KKL:n edunvalvontatyö mielestänne riittävän tehokasta?.....	33
6.2.7	Onko KKL:n antama tuki kirjanpito- ja verotuskysymyksissä sekä tulos- ja rahoitussuunnittelussa riittävää?	33
6.2.8	Onko KKL:ta saamanne avustus kuljetustalouteen, kustannuslaskentaan, logistiikkaan ja laatujärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä riittävää?.....	34
6.2.9	Koetteko KKL:lla olevan todellista vaikutusvaltaa?.....	34
6.2.10	Onko KKL:n tiedonkulku riittävää?.....	35
6.2.11	Pystytttekö mielestänne vaikuttamaan riittävästi KKL:ssä tehtäviin päätöksiin?	35
6.2.12	Miten KKL:n toimintaa on mielestänne kehitettävä?	36
6.3	Yhteistyö muiden KTK-yritysten kanssa	36
6.3.1	Onko KTK-yrityksellänne yhteistyötä muiden KTK-yritysten kanssa?	36
6.3.2	Onko nykyinen KTK-yrityksenne muodostunut kahden tai useamman KTK-yrityksen fuusion kautta?.....	37
6.3.3	Onko KTK-yrityksellänne aikeita fuusioitua jonkin toisen KTK-yrityksen kanssa lähivuosina?.....	37
6.3.4	Onko mielestänne nykyinen KTK-yritysten välinen yhteistyö riittävää? ..	38
6.3.5	Miten KTK-yritysten yhteistyötä on mielestänne kehitettävä?.....	38
6.3.6	Onko mielestänne KTK-yritysten ”ketjuohjausta” tehostettava esimerkiksi KKL:n kautta?.....	39
6.3.7	Mikä on ollut mielestänne suurimpana esteenä yhteistyön aloittamisessa? 39	
6.3.8	Mikä on henkilökohtainen mielipiteenne yritysten välisestä yhteistyöstä?40	
6.3.9	Onko teillä kokemuksia yritysfuusioista, jos on niin minkälaisia?.....	41
6.4	Tulevaisuuden riskit ja uhkakuvat	41
6.4.1	Mitkä seuraavista väittämistä ovat suurimpia riskejä/ uhkia, mitkä mielestänne eniten vaikuttavat lähitulevaisuudessa KTK-yrityksenne toimintaa heikentävästi ja rajoittavasti asteikolla 1-4 (1 = vähiten, 4 = eniten)?.....	41
7	LOPPUYHTEENVETO	42
	LÄHDELUETTELO	43
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

1.1 Miten pääsin tekemään tutkimusta KKL:lle?

Pääsin tekemään tutkimusta Rauman KTK:n toimitusjohtajan ehdotuksesta. Hän oli saanut idean KKL:n hallituksen puheenjohtajan Turkka Hvitfeltin kirjoittamasta vuoden 2006 puheenjohtajan katsauksesta.

Kirjoitimme sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä Turun KKL:n tiloissa. Paikalla olivat Turkka Hvitfelt, Tauno Tormonen, Aku Tormonen, Jussi Saarinen ja Anssi Tormonen.

1.2 Työn lähtökohdat

Työn lähtökohdana oli tehdä kyselytutkimus KTK-yritysten toimitusjohtajille. Kysymyksissä yritettiin tuoda esille sekä toimitusjohtajien uusia ideoita että niitä asioita, jotka eivät toimi ollenkaan. Kysymykset tehtiin KKL:n ilmoittamien liiton tehtävien luettelon perusteella, jotta saatiin näkyväksi, onko liitto onnistunut tehtävissään. Liiton tehtävä luettelo löydettävissä osoitteesta <http://www.ktk.fi/kkl.htm>.

1.3 Miten ajatus KTK:iden välisestä yhteistyötutkimuksesta syntyi?

Tämän työn aiheena on KTK:den yhteistyö. Aihetta käsitellään olemassa olevan kirjallisuuden ja KTK:iden toimitusjohtajien sekä avainhenkilöiden näkökulmasta. Ajatus syntyi Rauman KTK:n toimitusjohtajalta. Hän oli lukenut KKL:n toimintavuosi 2006 -lehdestä KKL:n hallituksen puheenjohtajan Turkka Hvitfeltin kirjoittaman puheenjohtajan katsauksen, jossa Turkka Hvitfelt puhuu laajemman KTK-yritysten yhteistyön tärkeydestä tulevaisuudessa.

1.4 KTK-yritysten ja KKL:n historiaa ja esittely

KTK- kuljetuspalvelun tunnus on tunnettu kaikkialla Suomessa. KTK- järjestelmä on koko maan kattava yksityisten kuljetusyrittäjien omistama kuljetuspalveluketju, joka harjoittaa laaja-alaista kuljetustoimintaa. KTK- yrityksillä on n. 120 toimipaikkaa eri puolilla Suomea. Niiden yhteinen liikevaihto vuonna 2005 oli runsas 500 miljoonaa euroa. KTK- järjestelmässä toimii noin 4500 kuorma-autoa. KTK- yrityksiltä löytyy kalustoa kaikille niille tuotteille, joita kumipyörillä voi kuljettaa. (KTK 2008, Rytilä 1998, 11) KTK tarjoaa kuljetusyrittäjille mallin pysyä riippumattomana perheyrittäjänä, mutta silti muuttuvissa markkinoissa tiukasti kiinni. Kun pienyrittämisen joustavuus ja motivaatio yhdistyvät suuren ja vakavaraisen yrityksen kapasiteettiin, syntyy erittäin kilpailukykyinen palveluyritys. (Rytilä 1998, 11) KTK- yritysten toimintaperiaatteen voi kiteyttää siten, että ne ottavat keskitetysti vastaan tilauksia ja välittävät ne edelleen jäsenautoilijoille siten, että kuhunkin kuljetustehtävään pyritään käyttämään siihen parhaiten soveltuvaa kalustoa. Maanrakennuskuljetukset ja -palvelut ovat KTK-yritysten perinteinen ja edelleenkin merkittävä toimialue. Kaupan ja teollisuuden osuus on noussut voimakkaasti 1980-luvulta lähtien. Muita toimialoja ovat mm. jätehuolto, kiinteistöhuolto, lähettipalvelut, muutot, nostot ja hinaukset. (Koskinen & Kuuluvainen 2001, 7-8.)

Kaupunkien ammattikuorma-autoilijat alkoivat kokoontua yhteispirsseihin puhelin-tolpille jo 1920-luvulla. Aluksi nämä tilauspisteet olivat hyvin usein yhteisiä hevosajurien ja taksien kanssa. Puhelimeen vastasi ensimmäisenä jonossa ollut henkilö. Sisätiloja ja sihteerejä ei ollut. 1930-luvulle tultaessa vakiintuneita kuorma-autojen tilauspisteitä oli yli kymmenessä Suomen kaupungissa Viipurista Rovaniemelle. Nykymuotoisia ajovälityksiä syntyi 1930-luvun lopussa Saloon ja Lohjalle ja runsaasti heti 2. maailmansodan jälkeen. (Rytilä 1998, 11.)

13 tilauskeskusta perusti keväällä 1948 Kuljetuskeskusten Liiton, jolla on siis vuonna 2008 toimintaa takana kuusi vuosikymmentä ja jäsenenä on 47 KTK-yritystä. Kuljetuskeskusten Liitto ry. (KKL) on Suomessa toimivien KTK-yritysten toimialajärjestö. Road Freight Finland Oy on KKL:n ja KTK- yritysten perustama täyden palvelun

kuljetusyhtiö, joka markkinoi ja hoitaa keskitetysti KTK- liikennöitsijöiden ulkomaankuljetuksia. (KTK 2008.)

2 TUNNETTAVUUS / BRÄNDI

2.1 Brändi

KTK – johdon neuvottelupäivillä Oulussa 26.–27.1.2007 todettiin KTK-yritykset mielletävän usein yhteenliittymiksi kiinteänä tai löyhinä. KTK tunnustetaan ja tunnetaan, mutta onko se brändi? (KTK – johdon neuvottelupäivät Oulu 26.–27.1.2007)

Brändi määritellään kuluttajan mielikuviksi yrityksestä eikä niinkään sen tuotteesta tai palvelusta. Esimerkiksi Coca-Cola on erittäin arvokas brändi, joka antaa kuluttajalle välittömän mielikuvan laadusta. Brändi, imago ja maine ovat kaikki kohderyhmän mielikuvia tai mielipiteitä yrityksestä. Usein imago määritellään enemmän mielikuvaksi, joka ihmisillä on. Yrityksen maine ihanne tapauksessa saa ihmiset maksamaan enemmän tuotteesta kuin vastaavasta nimettömästä. Imagon on myös todettu olevan lähtemättömästi ihmisten mielessä oleva kuva, johon yritys ei pysty tietyissä tapauksissa lainkaan vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi arvot, asenteet, ennakkoluulot ja uskomukset. (KTK – johdon neuvottelupäivät Oulu 26.–27.1.2007; Wikipedia 2008.)

2.2 Tunnettavuuden ja brändin lisääminen yhteistyön avulla

KTK on KTK-asiakaskunnan tunnustama liike-/tuotemerkki ja se kuvaa KTK-yritysten keskeisiä palvelutuotteita sekä omistusrakennetta. KTK-liikemerkin hyödyntäminen on tehokkainta yhteistyön avulla, ja siitä hyötyvät kaikki. Yhteismarkkinoinnin painottaminen koko maan kattavaan, mutta samalla paikalliseen toimintaan on avain uusien kohderyhmien löytämiseen, laajalla säteellä. Tämän lisäksi toimintaa

mainostetaan sellaisilla seikoilla kuin luotettavuus, yrittäjyys, kotimaisuus, edulliset hinnat ja joustavuus.

Yhteismarkkinointia voidaan harjoittaa seuraavin keinoin:

- luetteloilmoitukset
- logistiikkaseminaarit
- internetmainonta
- internethakukoneiden kuten Google hyväksikäyttö
- lisäämällä toisten KTK:iden palvelut omaan ja mainostamalla toista.

(KTK – johdon neuvottelupäivät Oulu 26.–27.1.2007.)

2.3 Brändin keskittäminen

Mielikuva siitä, mitä KTK toimialaan kuuluu, on tärkeä selvittää kohderyhmille.

KTK on ainoa organisaatio, joka voi luoda nopeasti seuraaville tuotteille maanlaajuisen brändin:

- keikka- ja sopimuskuljetukset
- kuljetusalihankinta
- maa-aineskuljetukset
- paikallinen ja valtakunnallinen maa-aines myynti.

(KTK – johdon neuvottelupäivät Oulu 26.–27.1.2007.)

3 YHTEISTYÖ

3.1 Perusedellytyksiä yhteistoiminnalle

Keskeisiä toimivan yhteistyön edellytyksiä ovat seuraavat näkökohdat:

- molempien osapuolien ammatillinen kunnioitus sekä luottamus
- yrityskemia ja henkilökemia toimivat
- avoin puhdas ilmapiiri, keskitytään hyvien ratkaisujen hakuun
- ei keskitytä syyllisten hakuun
- molempien osapuolien sitoutuminen yhdessä oppimiseen ja onnistumiseen

(Jalanka, Salankari & Winqvist Logistiikan 2003, 30.)

3.2 Yhteistyön taustat

Johtotason henkilöt joutuvat jo valmisteluvaiheessa miettimään minkä tyyppistä yhteistyötä he tavoittelevat. Heidän tulee miettiä vastauksia kysymyksiin:

- Mitä yhteistyön avulla halutaan saavuttaa?
- Paljonko ollaan valmiita ja halukkaita panostamaan yhteistyöhön?
- Ollaanko valmiita muuttamaan toimintatapoja, yhteisen hyvän vuoksi?
- Ollaanko valmiita yhdessä avoimesti kehittämään hyviä toimintakeinoja?

(Jalanka, Salankari & Winqvist Logistiikan 2003, 30.)

3.3 Näkemys yhteistoiminnasta

Yhteistoimintanäkemyksessä tärkeää on

- kokonaisuuden ymmärtäminen hyvin
- yhteinen sitoutuminen
- muutoshalukkuuden synnyttäminen
- muutoksen aikaansaaminen.

Kokonaisuuden ymmärtäminen edellyttää prosessia, jonka avulla johtoasemassa olevat henkilöt yhdessä ja erikseen lukevat ja tulkitsevat toimintaympäristöään, jonka jälkeen he tekevät siitä omat johtopäätöksensä, miten yhteisiä asioita tulisi hoitaa ja kehittää.

Yhteinen sitoutuminen on prosessi, jossa osapuolet tunnistavat yhteisiä pyrkimyksiä sekä toimintaperiaatteita ja -tapoja, jotka sopivat molemmille.

Toiminta edellyttää lisäksi sen, että yhdessä löydetään keinot ja menettelytavat muutoksen aikaansaamiseksi. (Jalanka, Salankari & Winqvist 2003, 31.)

3.4 Yhteistyökeinoja

Yhteistyön tarkoituksena on luoda sidoksia eri toimijoiden välille sekä toimintojen että resurssien kesken. Yhteistoimintaa tarvitaan yritysten sisällä ja yritysten välillä.

Toimintojen välisten sidosten avulla varmistetaan osapuolten toiminnan koordinointi. Resurssien välisellä yhteistyöllä sopeutetaan yritysten resurssit kuormitukseen ja toimintatapaan. Lisäksi varmistetaan toisiaan täydentävien osaamisresurssien tehokas yhteistyö. Toimijoiden väliset sidokset auttavat yksilötasolla tapahtuvaa yhdessä oppimista ja luottamuksen syventymistä.

Hyvä yhteistyö edellyttää selkeitä pelisääntöjä. Osa pelisäännöistä on kirjattu sopimuksiin ja toimintaohjeisiin, mutta suuri osa säännöistä on kirjoittamattomia, koska niitä ei pystytä määrittelemään.

Sopimukset ovat yritysten välisiä, mutta yhteistoiminta on ihmisten välistä. Yhteistyöhön on vaikea pakottaa. Sille on pyrittävä luomaan sopivat edellytykset. Pitää synnyttää tarkoituksenmukaiset edellytykset yhdessä oppimiselle ja sitä kautta toiminnan kehittämiseksi.

Kaikkien osapuolten on tarkasteltava omaa toimintaansa kriittisesti. Asiakkaiden palvelutarpeisiin on syytä perehtyä yhdessä ja niistä on muodostettava yhteinen käsitys.

Yhteistoiminta rakentuu muodollisesta eli virallisesta sekä epämuodollisesta eli epävirallisesta osiosta. Muodollisen osan muodostavat erilaiset yhteistyöelimet ja niiden kokouskäytäntö. Yhteistyöelimiä tarvitaan taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategiansa kaikki osapuolet yleensä kehittävät omista lähtökohdistaan. Osapuolet eivät yleensä osallistu toistensa strategiseen suunnitteluun, mutta keskeiset asiat viestitään toiselle ja yhteistyökumppanit voivat pyytää apua toisiltaan. (Jalanka, Salankari & Winqvist 2003, 31-32.)

3.5 Taktinen yhteistyö

Taktista yhteistyötä varten täytyy perustaa yhteinen ohjausryhmä, joka kokoontuu 1-4 kertaa vuodessa. Lisäksi voidaan pitää budjetointikokous. Ohjausryhmän kokoonpanossa ovat edustettuna:

- liiketoimintaosaaminen
- toimitusketjuosaaminen
- operatiivinen kokonaisosaaminen
- logistiikkaosaaminen.

Ohjausryhmän asialistalla on vakioaiheita ja ajankohtaisia asioita. Vakioaiheita ovat

- tunnuslukujen kehitys
- prosessien tehokkuus, reklamaatiot
- volyymien kehitys ja vertailu tavoitteisiin
- kehitysprojektien tilannekatsaukset (onnistumiset, vaikeudet)
- uudet projektiehdotukset
- investointitarpeet
- sopimusasiat.

(Jalanka, Salankari & Winqvist 2003, 32-33.)

3.6 Epävirallinen yhteistyö

Epävirallista yhteistyötä on pyrittävä kannustamaan avaamalla yhteydet operatiivisella tasolla ja järjestämällä tutustumiskäyntejä ja muita tapaamismahdollisuuksia. On tärkeää, että yhteistyökumppanilla on kasvot. Henkilöiden kanssakäymisen avulla saavutetaan

- avoin mutkaton tiedonvaihto
- toiminnan nopea sopeuttaminen muuttuneisiin olosuhteisiin
- kriisien hoito ja ennaltaehkäisy
- henkilöiden välisen luottamuksen rakentaminen.

Tuttujen ihmisten kesken vaikeidenkin asioiden hoito sujuu nopeasti ja tehokkaasti. (Jalanka, Salankari & Winqvist 2003, 33.)

3.7 Yhteistyön painopistealueita

Tyypillisiä yhdessä kehitettäviä asioita ovat

- reklamaatioiden vähentäminen
- kokonaisprosessin ymmärryksen parantaminen
- roolien ja vastuunjaon täsmentäminen
- turhien prosessivaiheiden ja –viiveiden poisto
- raportoinnin kehittäminen
- poikkeustilanteiden hallintatapojen kehittäminen
- ohjausprosessien kehittäminen
- ennakoivan suunnittelun ja tiedonvaihdon lisääminen

(Jalanka, Salankari & Winqvist 2003, 33.)

3.8 Yhteistyön haasteet

Nähtävissä on, että tällä hetkellä organisaatiossa ei ole hyödynnetty yhteisiä johtamisresursseja, eikä käytössä ole tarpeeksi hyvin tunnettua tuotemerkkiä. Tarvitaan uusi yrityskuva tukemaan kasvutavoitteita.

Tärkeää on, että jokainen johtaja, jokainen muutoksen suunnittelija, miettii ja selvittää oman tilanteensa tavoitteet ja peruslähtökohdat. Yhteenmenon onnistuminen riippuu aina siitä, kuinka selkeästi pystytään elämään omassa todellisuudessa ja tukeutumaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Organisaatiomuutosten toteutukseen kuuluu aina yllätyksellisyys. Kaikkea ei voida tietää eikä myöskään suunnitella etukäteen. Monet asiat selviävät toteutuksen kuluessa. Silloin vasta saadaan tarpeeksi tietoa, jonka avulla pystytään tekemään valintoja ja etsimään muutoskeinoja. Päätäjiltä ja toteuttajilta vaaditaan paljon rohkeutta ja sitkeyttä.

Iso organisaatiomuutos rakentuu sekä isosta, koko yrityksen muutoksesta, että jokaisesta osakokonaisuudesta, jonka organisaatio muuttuu. Ison muutoksen jokaisessa osassa on sen kokonaisuus. Siitä seuraa, että monen esimiehen työnä on toteuttaa organisaatioiden yhdistymistä: ensin tehdä itselleen selväksi, mistä on kysymys ja sitten muuntaa ison muutoksen tavoitteet osatavoitteiksi ja etsiä niitä tukevat ratkaisut omalla vastuualueellaan. Iso organisaatio ei mene yhteen vain isoina kokonaisuuksina.

Kaikissa näissä tilanteissa työntekijät tulevat kysymään, mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani. He tulevat kysymään myös, mitä on tehty väärin tai jätetty tekemättä, kun tällainen muutos tarvitaan. Sekä menneen että tulevan kummastelu vangitsee ihmisten huomion. Heidän tärkein ja kiireellisin kysymyksensä on, miten tämä muutos vaikuttaa heidän omiin tehtäviinsä, tiimeihin ja tulevaisuuteen. (Valpola 2004, 15.)

3.9 Onnistunut yhteenmeno

Jotta saavutetaan onnistunut yhteenmeno, tulee hyödyntää määrätietoisesti:

- aktiivista viestintää
- rehellistä dialogia
- yhteistä visiota ja priorisoitua toimintasuunnitelmaa (keskittyminen oleelliseen)

- yhteisen kielen luomista niin, että kaikilla on yhteiset tavoitteet ja käsitteet ymmärtää ja kehittää toimintaa
- osallistumismahdollisuuksia yli yksikkörajojen
- kehittämis- ja oppimisprosesseja, joissa kokeillaan ja hyödynnetään riipeästi hyvät kokemukset

(Valpola 2004,16.)

3.10 Lähtötilanne yhteistyöhön

Yhteistyön lähtötilanne osoittaa muutosvalmiudet. Lähtötilanne on helpompi, kun perusasiat ovat kunnossa. Ihmisillä on selvä ja vakaa pohja, jolta lähteä uuteen. Hyvälle perustoiminnalle on oleellista, että

- kaikilla organisaatiossa työskentelevillä on kokonaiskuva toiminnasta, sen tavoitteista ja tuloksellisuudesta
- liikeidea on kaikille tuttu
- organisaation suunnitelmat ovat tuttuja ja tunnettuja
- ammattitaito on kunnossa
- toimintaa kehitetään jatkuvasti
- johdolla on luottamuspääomaa
- ilmapiiri työpaikalla on myönteinen ja toisia arvostava, asioista pystytään keskustelemaan ja sopimaan.

(Valpola 2004, 19.)

Pitää ottaa huomioon, että muutoksen läpiviennin yhteydessä pitää saada kuntoon perusasiat ennen kuin eri osapuolet ovat samalla lähtöviivalla. Henkilöstöllä on edessään nopea perehtyminen sekä omaan tilaansa että tulossa olevaan muutokseen. Lähes joka kerta joudutaan perustelemaan muutoksen syyt, keskustelemaan niistä yksityiskohtaisesti ja samalla perehtymään oman toiminnan kulmakiviin. Johdon on saatava työntekijöiden luottamus, sillä muuten viestejä ei oteta todesta eikä muutosten tarpeellisuudelle ja aiotulle perusratkaisulle saada tukea.

On huomioitava fakta, että ihmiset ja yksiköt tekevät jo täyttä työpäivää, eikä heidän ole helppoa käsittää, miten he ehtisivät hoitaa kaiken muutoksen läpivientiin liitty-

vän. Yhteistyöprosessi tarkoittaa yleensä lisää kokouksia, yhteydenpitoa, suunnittelua, selvittelyä, uusien asioiden ja mielipiteiden ymmärtämistä. Tähän kaikkeen liittyy jatkuva tunne epäonnistumisesta ja keskeneräisyydestä. Ihmisten tarve tietää kokonaiskuva ja ote uudesta tilanteesta on enemmän kuin tarpeellinen. (Valpola 2004,19-20.)

3.11 Uusi yhteinen yritys

Uusi yhteinen yritys on todella haastava muutosprojekti, koska siihen liittyvää lopputulosta ja aikataulua on vaikea määrittellä suunnitelmaksi. Uusi yhteinen yritys tarvitsee yhteiset arvot, johtamiskäytännöt ja liiketoiminnalliset ratkaisut. Uusi yhteinen yritys tunnustetaan ihmisten yksilöllisyytenä ja sovittujen käytäntöjen omaksumisena. Yrityksen toimenpiteet lisäävät sen uskottavuutta ja asemaa. Yrityksessä työskentelevien ihmisten täytyy lopettaa jatkuva vallan mittaaminen tyyliin 'kuka osti kenet'.

Yritys luottaa, että pelkkä visiosta keksitty strategia toimintasuunnitelmiseen ei tuota tuloksia, sen lisäksi tarvitaan myös yhteiset arvot, pelisäännöt ja toimintatavat, joita apuna käyttäen jokaisen organisaation jäsenen käyttäytyminen antaa tarvittavan lisäarvon toiminnassa. Ihmisten tulee siis täydellisesti ymmärtää uuden yrityksen visio ja tavoitteet ja pystyä muuntamaan vanha toimintatapa käytännön tilanteissa toimivaksi. Lähes aina käyttäytymismuutoksina tarvitaan joustavaa yhteistyötä, innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Ihmisille muodostuu uusi identiteetti siitä, missä yrityksessä ovat työssä ja millaisin tavoittein siellä toimitaan. (Valpola 2004, 24.)

3.12 Uusi yhteinen yritys

Uuden yhteisen yrityksen luomiseen tarvitaan

- yhteinen imago, yrityskuva, joka luo lisäarvoa ja luottamusta yrityksen tulevaisuuteen
- yhteiset arvot ja visiot luovat mahdollisuuksia osaamisen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön
- uuden haasteista pitävän hengen luominen, joka tukee innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä

- uusi toimintatapa ja – prosessit, jotka tekevät uudenlaisen yhteistyön mahdolliseksi.

(Anneli Valpola Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot 2004, 24)

4 MUUTOS

4.1 Muutosprosessi

Prosessi tarvitsee aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään niihin tuloksiin, joita halutaan. Tällöin muutoksen läpivientiin panostetut voimat eivät mene hukkaan tai käänny muutosta vastaan.

Muutos tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemyksen luominen	+	Muutoskyvystä huolehtiminen	+	Ensimmäiset toimenpiteet	+	Ankkurointi käytäntöön	=	Onnistunut muutos
---------------------------	---	------------------------------	---	-----------------------------	---	--------------------------	---	------------------------	---	-------------------

Jos jokin näistä viidestä tekijästä jää uupumaan, muutosprosessi epäonnistuu. Muutoksia on tarpeen asettaa tärkeysjärjestykseen ja harkita, missä järjestyksessä asioihin tartutaan, jotta organisaatioon jää mahdollisimman paljon vakautta tehdä perustyy tehokkaasti. (Valpola 2004, 29-30.)

4.2 Muutostarpeen sisäistäminen

Muutostarpeen hyväksyminen on koko prosessin käynnistymisen kulmakivi. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla halutaan saada aikaan, miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen tosiasiat. Viimeistään tässä vaiheessa tulevat selviksi liiketoiminnan menestystekijät ja taloudellinen tilanne: olemmeko kilpailukykyisiä, olemmeko tarpeeksi tehokkaita, mitä ympäristö tulee vaatimaan meiltä tulevaisuudessa ja niin edelleen. Tässä tilanteessa kaikkien täytyy tietää muutoksen päämäärät. Jos työntekijät eivät ole tunnistanee muuttuvaa tilannetta, heidän on vaikea innostua uusista suunnitelmista, jää paljon ´olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin´ -pohdintaa. Usein on tarpeellista järjestää yritystalouden, kilpailijatuntemuksen ja toiminnan perusasioiden pikakurssit, jotta muutostarpeen hyväksymisessä päästään eteenpäin. (Valpola 2004, 30.)

4.3 Yhteinen visio

Yhteinen visio kertoo, millä perusratkaisuilla toivottuun tulokseen pyritään. Tällainen yhteinen näkemys antaa työkalut muutoksen läpivientiin. Visio tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla muutoksilla. Yhteinen visio kohdistaa voimat muutamaa muutokseen ja antaa myös mittarit, joilla edistymistä voidaan arvioida. Näkemys täytyy huolella pistää pähkinänkuoreen. Se on kulmakivenä viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. Näistä muutoksen perusteluista tulee moneen kertaan toistettavia ja niitä hyödynnetään monessa ryhmässä. (Valpola 2004, 30.)

4.4 Muutosvoima

Muutosvoimaa tarvitaan prosessin toteutukseen. Muutosvoimaa voi olla yrityksessä jo ennestään. Se on voinut tulla rahallisten kriisien voittamisesta tai viemällä läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla. Ensimmäinen fuusio on yleensä työntekijöille shokki, heillä ei ole tietoa mitä muutos tuo mukanaan, ja monet toteavatkin, että eivät olisi ikinä uskoneet yhteistyöhön. Seuraavilla kerroilla työntekijät tulevat toteamaan: ”Taas alkaa nimi muuttua ja systeemit muuttuvat, mutta onhan tästä ennenkin selviydytty”. Riskinä on, että muutokseen totunut osapuoli ei huomaa pitää mukana vauhdissaan myös sitä osapuolta, joka ei ole totunut muutokseen, eikä kokemuksen puutteen vuoksi ole osannut osallistua suunnittelutilanteisiin odotetulla aktiivisuudella. Toiset jäävät niin sanotusti kuunteluoppilaiksi yhteishankkeissa. Vasta toteutusvaiheessa käy ilmi, etteivät eri osapuolet ole saaneet ääntään kuuluville kunnolla eivätkä sitoutuneet suunnitelmiin. Tästä johtuen toisissa yksiköissä ei käytännössä toteudu mitään. Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutoksilla pystytään lisäämään muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita. (Valpola 2004, 31-32.)

4.5 Ensimmäiset toimenpiteet

Ensimmäiset toimenpiteet ovat erittäin tärkeitä halutun muutoksen suunnalle ja nopeudelle. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit käytännössä tarkoittavat. Ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan erittäin tarkasti. Ensimmäiset toimenpiteet ovat myös viestinnällisesti hyvin tärkeitä. Usein virheellisesti ajatellaan, ettei niistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai koskevat vain pientä osaa organisaatiota. Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat kuitenkin, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja kertovat vähintään, että prosessi ei ole pysähtynyt yläkerrokseen tai pelkiksi Power Point –esityksiksi. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan. Alulle tulee antaa yleensä muutamia viikkoja ja kuukausia aikaa. (Valpola 2004, 32.)

4.6 Muutoksen suunnittelu

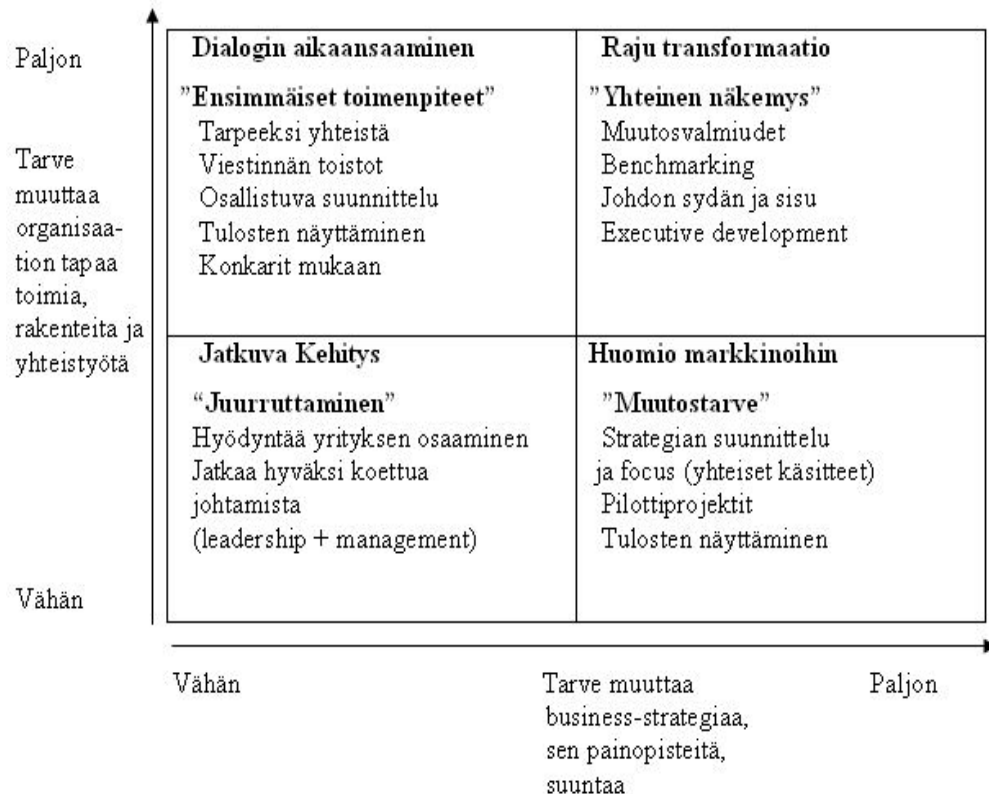
Suunnittelussa voidaan kysyä, missä vaiheessa ollaan muutosprosessin toteutuksessa:

- Onko muutostarve tunnistettu ja hyväksytty; ketkä sen ovat hyväksyneet, keille muutostarve on tiedostamaton, ei hyväksytty? Mitä tietoa voimme antaa lisää tilanteesta?
- Kuinka laajasti ihmisillä on yhteinen näkemys tarvittavasta muutoksesta? Ketkä ovat avainryhmiä ja –henkilöitä edesauttamaan näkemyksen syntymistä? Mitä tilaisuuksia ja aineistoa tarvitsemme apuna?
- Millainen on eri ihmisten, eri ryhmien, eri yksiköiden muutoskyky? Voimmeko organisaation historiasta ja kulttuurista muistuttaa muutoksista, joista on selvitty hyvin? Voimmeko antaa tietoa ´Paras käytäntö´ -selvityksistä, kilpailija-analyyseistä, asiakastyytyväisyys-arvioinneista ja niin edelleen. Onko muita hyviä esimerkkejä kerrottavaksi, näytettäväksi?
- Mitkä ovat ensimmäisiä toimenpiteitä, miten voimme niillä varmistaa yhteenmenon onnistumista?
- Miten tuemme koko prosessia, että varmasti saamme tuloksia?

Oleellista muutoksen onnistumiselle on selvittää, mitä muutetaan ja miksi. (Valpola 2004, 34.)

4.7 Muutosprosessien suunnittelu

Seuraavassa nelikenttäkaaviossa on kaksi muuttujaa: tarve muuttaa liikestrategiaa ja tarve muuttaa organisaation toimintatapaa. Tavoitteena voi olla joko kehittää uusi toimintatapa ja uudenlaista yhteistyötä eri osajien välillä, tai tavoitteena voi olla muuttaa liikestrategiaa ja tavoittaa uudenlainen asema markkinoilla. On mahdollista tavoitella sekä uutta liikestrategiaa että uutta toimintatapaa. (Valpola 2004, 40.)



1. Aku-Pekka Laakson ja Anneli Valpolan kehittämä kaavio (1999)

4.8 Jatkuva kehitys

Jos tilannearvion tulokseksi saadaan, että voidaan edetä evoluution avulla, voidaan muutoksen keinoina käyttää hyvien käytäntöjen tiedostamista ja juurruttamista, joka on laatujohtamista parhaimmillaan. Vanha tuttu johto ja henkilöstö voivat yhdessä etsiä ratkaisuja ja kehittää itselleen tuttua toimintaa. (Valpola 2004, 40.)

4.9 Huomio markkinoihin

Jos tilannearvion tuloksena on painopiste markkinatilanteessa, niin muutoksen välineinä ovat uuden strategian määrittely, toiminnan painopisteistä päättäminen ja esiintulleiden, strategiaan kuulumattomien asioiden karsiminen. Oleellista on tulosparannuksien nopea tarve. Toisinaan koko muutoksen lähiajan käsittelyn kohteena oleva asia on saada rahat riittämään laskujen maksuun ja päästä takaisin positiiviseen kasvivirtaan. (Valpola 2004, 41.)

4.10 Dialogin aikaansaaminen

Jos tilannearviossa tuloksena on tarve muuttaa toimintatapoja, rakenteita ja saada uutta yhteistyötä aikaan. Muutoksen keinoina käytetään osallistuvaa suunnittelua. Lähes aina tarvitaan muutostarpeen tiedostamiseen tuoretta tietoa asiakastyytyvyydestä, kilpailijoiden toiminnasta ja toiminnan kustannuksista. Tärkeää on, että viestit ovat uskottavia; ollaanko tosissaan liikkeellä vai tehdäänkö hankkeita otsikkotasolla. Muutosprosessi tarvitsee muutosagentteja. Vanhat konkarit, jotka osaavat itse toiminnan ja pystyvät arvioimaan muutosten vaikutuksia koko prosessissa, ovat kallisarvoinen tuki toimintatapojen juurruttamiselle. (Valpola 2004, 41.)

4.11 Raju transformaatio

Kun tarvitaan muutoksia sekä liikestrategiassa että toimintatavoissa, on edessä niin sanottu raju transformaatio. Tässä tilanteessa ihmisten muutosvalmiudet vaikuttavat ratkaisevasti, miten eri päätökset otetaan vastaan ja miten ne viedään käytäntöön. Tärkeimpiä keinoja ovat johdon taito viestiä, perustella muutosta ja tehdä selkeitä päätöksiä. Mahdollisuus hankkia muilta benchmarking-tietoa on hyvä tapa löytää keinoja. Organisaatiossa tarvitaan johdon yhteinen visio, jota johdon kehittämissuunnitelmat ja suurkokoukset tukevat. Koko organisaatio tarvitsee kokonaiskuvan tilanteesta ja taidon ymmärtää toiminnan perusasiat. (Valpola 2004, 41.)

4.12 Johdon muutososaaminen

Johdon tulee olla kokonaisuudessaan sitoutunut. Muutokselta menee heti pohja pois, jos johto puhuu muutoksen tarpeista ja ratkaisuksista ristiriitaisesti. Pahinta tässä tapauksessa on, jos johto on sitoutunut vain omissa kokouksissaan, mutta kertoo erilaista viestiä alaisilleen omissa johtoryhmissään ja osastokokouksissaan. Pelkona on, ettei rehellistä tietoa muutoksen perusteluista eikä seurausvaikutuksista saada kulkemaan organisaatiossa. Johdollakin voi olla virheellinen kuva tilanteesta, eikä se siten osaa laatia tarvittavia lisämuutoksia. Pahimmillaan kellään ei ole rohkeutta kertoa organisaation todellisista aikaansaannoksista. Vastaavasti johto, joka on seikkaperäisesti punnut keskenään tilanteen ja löytänyt yhteiset ratkaisulinjat, on vahva toteuttaja vaikeissa, todella haastavissa muutoksissa. (Valpola 2004, 48–49.)

Johdon työtyyli sekä muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Johtaja, joka on myönteinen, tarmokas ja läsnä oleva ja joka aktiivisesti toimii yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiaa. Vastaavasti omasta asemastaan epävarma, itselleen oudossa tilanteessa oleva johtaja, joka on tottunut tuntemaan tilanteet täydellisesti, ei pysty herättämään tärkeitä luottamusta eikä keräämään riittävän nopeasti faktaa ja toteutussuunnitelmia, jolloin muutos ei vain lähde liikkeelle ja ihmiset organisaatiossa hajottavat fokuksensa mitä erilaisimpiin asioihin.

Tilanteen arviointiin voi hyödyntää johdon osaamiskartoituksia, selvittää johdon taustat ja suorituskapasiteetin. Jokaisen avainhenkilön haastattelu on looginen tapa kartoittaa tilanne ja kiinnostukset.

Muutososaaminen syntyy pitkälti kokemuksesta. Mitä useammassa erilaisessa muutoksessa on ollut mukana, sitä enemmän johtajalla on erilaisia menetelmiä viedä läpi asioita ja sitä enemmän hänelle on syntynyt niin sanottua tuntumaa arvioida uusien asioiden läpimenoa ja vaikuttaa muutosvastarintaan. Muutososaamisen arvioinnissa kunkin johtajan taustan analysointi auttaa:

- Työkokemus, mistä se koostuu: eri organisaatioyksiköistä, eri maissa, erilaisissa tilanteissa ja hankkeissa?
- Kehittämiskokemus, minkälaisissa startti- ja kehittämishankkeissa on ollut.

- Kontaktipinta, mistä se koostuu: ryhmät ja yhteisöt, luottamustehtävät.
- Koulutus ja kehittämisaktiivisuus: johdon kehittämisohjelmat, jatkotutkinnot, aktiivisuus hakea tietoa, seurata kehitystä, hyödyntää lehtiä, kirjoja ja asiantuntijoita.
- Kehittymispotentiaali: löytyy sekä intoa että energiaa uusiin tilanteisiin, kasvaa tehtäviensä mukana, ja pystyy nykyistä vastuullisempiin tehtäviin.

Kokemuksen peukalosääntö kertoo, että jos on ollut projektinvetäjänä suuressa, hankalassa, työläässä projektissa menestyneesti noin 30-vuotiaana osaa paljon ihmisten mukaan saamisesta ja asioiden organisoimisesta.

Alaisten luottamuksen saaminen nopeasti on hyvin tärkeää. Jos johdon havaitaan kilpailevan keskenään, käyvän eräänlaista poliittista valtataistelua yhdistymisen yhteydessä, johto voidaan jättää yksin selvittämään keskinäisiä välejään. Ja sinä aikana muutoksen vaatimat toimenpiteet eivät etene, mutta huhuille jää paljon tilaa. Pahimmillaan yrityksen eri yksiköt leiriytyvät toisistaan erilleen, erilaiset luulot, huhut ja käsitykset vahvistuvat ja muutoksen syyt ja perustelut unohtuvat kaikilta osapuolilta. (Valpola 2004, 53-55.)

5 ONNISTUMISEN TEKIJÄT

5.1 Seitsemän tekijää

Fuusion onnistumiseen vaikuttavat seitsemän tekijää ovat:

- Strategia
- Viestintä
- Implementointi
- Johto ja johtaminen
- Arvot ja kulttuuri
- Johtamisjärjestelmät
- Sopimus

(Valpola 2004, 222–223.)

5.2 Strategia

Yrityksiä hankitaan strategisista syistä. Yrityssostot ovat paras tapa puolustaa omaansa:

- Selkeä strategia, jossa ei ole liikaa päällekkäisyyttä eikä sisäänrakennettuja kiistoja.
- Fuusio tarjoaa edellytyksiä liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen.
- Parempi ympäristö hankitulle yritykselle, henkilöstö pääsee tapaistensa asiantuntijain joukkoon.
- Samanlainen businesslogiikka.
- Toimivan johdon yhdessä suunnittelema ja toteuttama asia.
- Markkinatilanne tukee fuusiota.
- Ei tunteisiin pohjautuva päätös.
- Ei ainoastaan taloudellinen sopimus.

(Valpola 2004, 223.)

5.3 Viestintä

Viestintä tukee merkittävästi yritysten yhteenmenon onnistumista:

- Onnistutaan viestimään päämäärät.
- Perustelut kestävät arvostelevalle tarkastelulle ja aktiiviselle keskustelulle tai väittelylle.
- Sidosryhmät käsittävät tilanteen ja päätökset.
- Pystytään antamaan resurssit ympäristön muutosten vaikutuksiin omaan liiketoimintaan.
- Onnistutaan viestimään johdon sitoutuminen ja innostuneisuus hankkeeseen.
- Vältetään viestinnän ansat, esimerkiksi ´mikään ei tule muuttumaan´ -tapaisia lausahduksia ei viestitä, luotetaan ihmisten päättelyyn.
- Viestitään johdonmukaisesti, eri viestit eivät ole ajallisesti eivätkä organisaatioittain keskenään ristiriitaisia.

(Valpola 2004, 224.)

5.4 Implementointi

Fuusioissa tarvitaan tehokas implementointi:

- Etukäteissuunnitelma tehtynä.
- Johdon nimitykset tehtävä ripeästi.
- Implementoinnin projektointi ja työryhmät, joilla tärkeätä työtä.
- Nopeus implementoinnissa.
- Päätöstahto voimassa.
- Ulkopuolisen avun käyttäminen implementoinnissa.
- Ajoituksen hyödyntäminen, jolloin vältetään muutosvastarintaa.
- Nopeiden onnistumisten aikaansaaminen.

(Valpola 2004, 226.)

5.5 Johto ja johtaminen

Muutos tarvitsee hyviä johtajia ja johtamista:

- Näkyvä johto, löydetään muutosjohtajat läpiviennin vahvistukseksi.
- Luottamus johtoon ylipäätään.
- Ripeät nimityspäätökset.
- Luottamuksen synnyttämien jo silloin, kun neuvottelut ovat käynnissä.
- Hyvä johtaja osaa olla ihmisten lähellä ja kertoa fuusion tavoitteista ja saa aikaan dialogin läpiviennin tueksi.
- Ei näytä asenteinaan ylpeyttä, jalustalta puhumista, välinpitämättömyyttä.

(Valpola 2004, 227.)

5.6 Arvot ja kulttuuri

Kulttuureista kannattaa tietää, mutta eroja ei pidä korostaa:

- Herkkätuntoisuus kulttuureille, halu ymmärtää niitä.
- Ihmisten kunnioittaminen.
- Arvojen määrittäminen, tiedostaminen ja niistä oppiminen.
- Ei vaadita ihmisiä välittömästi lupautumaan uuteen ilman keskustelua, annetaan aikaa hyväksyä uusi kokonaisuus.
- Muistetaan, että fuusio on helppo sabotoida, tarvitaan vain avainhenkilöiden pieni passiivisuus.

(Valpola 2004, 228.)

5.7 Johtamisjärjestelmät

Johtamisjärjestelmillä rakennetaan edellytykset tiedon liikkumiselle ja käytölle:

- Yhteiset johtamisjärjestelmät, järjestelmien samankaltaisuus.
- Strategisen johtamisen käsitykset lähellä toisiaan.
- Organisaatioiden maturiteetti toimia erilaisissa tilanteissa.
- Organisaatioiden toimintarutiinien vakaus.
- Yhteinen toiminnan sanasto, käsitteet ja rutiinit.

(Valpola 2004, 229.)

5.8 Sopimus

Tarkka etukäteen selvittäminen tukee onnistumista:

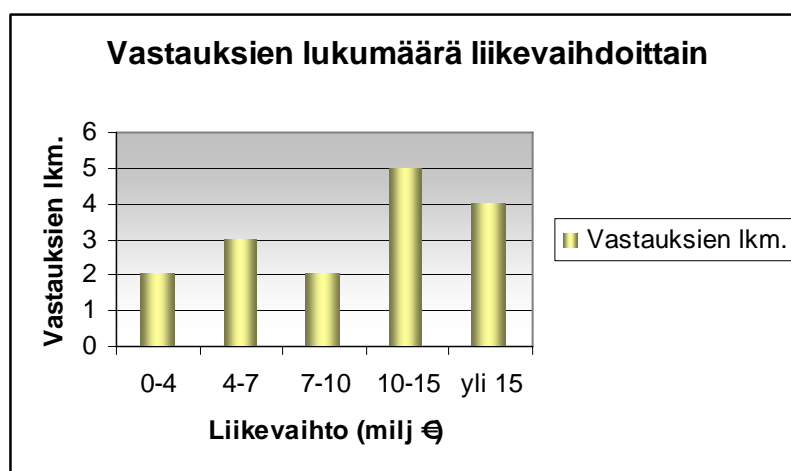
- Yrityskauppasopimus kunnossa.
- Rahoitus ja tulokunto tarkistettu.
- Esisopimus antaa riittävästi informaatiota.
- Sopimus ja todellinen tilanne vastaavat toisiaan, ei tule esiin ei toivottuja yllätyksiä.

(Valpola 2004, 230.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastausten jakautuminen KTK-yritysten liikevaihdon mukaan

Eri KTK-yrityksille lähetettiin kaiken kaikkiaan 49 kyselylomaketta. Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 16. Vastausprosentiksi saatiin näin ollen 33 prosenttia.

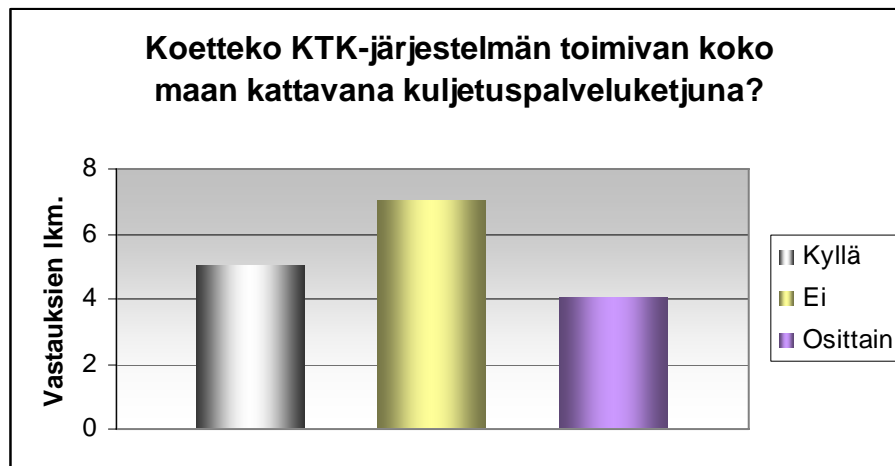


2. Vastauksien jakauma KTK-yritysten liikevaihdon mukaan.

6.2 Mielikuvanne KTK-järjestelmästä

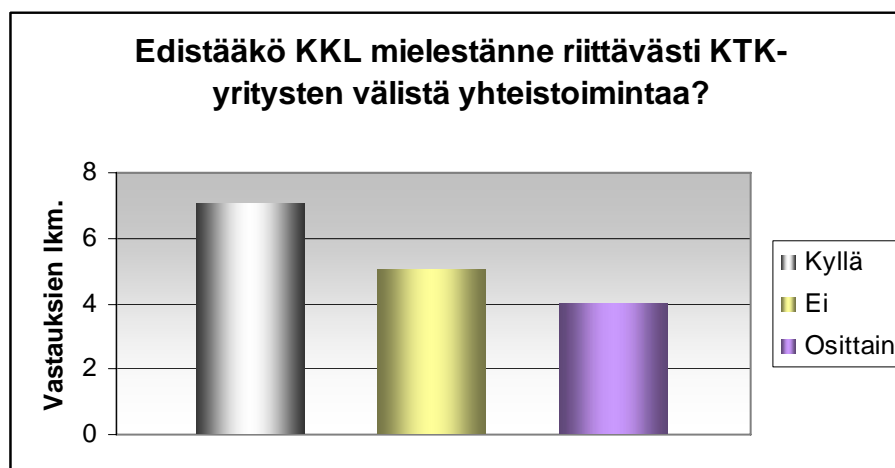
6.2.1 Koetteko KTK-järjestelmän toimivan koko maan kattavana kuljetuspalveluketjuna?

Vastauksien perusteella voitaneen sanoa, että vastaajien mielestä KTK-järjestelmä toimii keskimääräisesti koko maan kattavana kuljetuspalveluketjuna. Suurimpana esteenä valtakunnallisen ketjun statukselle nähtiin pelko siitä, että toinen KTK-yritys käärii rahat omaan taskuunsa, sekä oman edun tavoittelu.



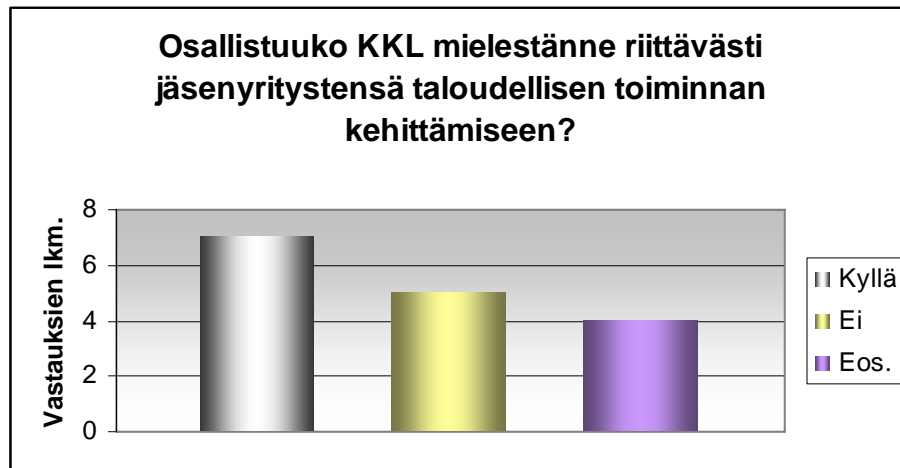
6.2.2 Edistäkö KKL mielestänne riittävästi KTK-yritysten välistä yhteistoimintaa?

Vastaajien mukaan KKL edistää KTK-yritysten välistä yhteistoimintaa niin hyvin kuin se on nykyisillä resursseilla mahdollista. Suurimpina ongelmina vastaajat tuovat esiin KTK-yritysten haluttomuuden tehdä yhteistyötä sekä KKL:n resurssien vajavaisuuden yhteistoiminnan kehittämiseen.



6.2.3 Osallistuuko KKL mielestänne riittävästi jäsenyritystensä taloudellisen toiminnan kehittämiseen?

KKL:n yksi tehtävistä on osallistua jäsenyritystensä taloudellisen toiminnan kehittämiseen. Kuitenkaan kyselyyn vastanneet KTK-yritykset eivät pidä KKL tehtävänä osallistumista niiden taloudellisen toiminnan kehittämiseen.



6.2.4 Järjestääkö KKL mielestänne riittävästi laadukkaita ja ajankohtaisia koulutuksia jäsenyrityksilleen?

Vastaajat näkivät koulutuksia järjestettävän riittävästi. Tosin moni vastaaja kyseenalaisti koulutusten laadun ja piti koulutustilaisuuksia enemmänkin seurusteluiltoina.



6.2.5 Tukeeko KKL:n harjoittama tilastointi- ja tutkimustyö riittävästi yrityksenne toimintaa?

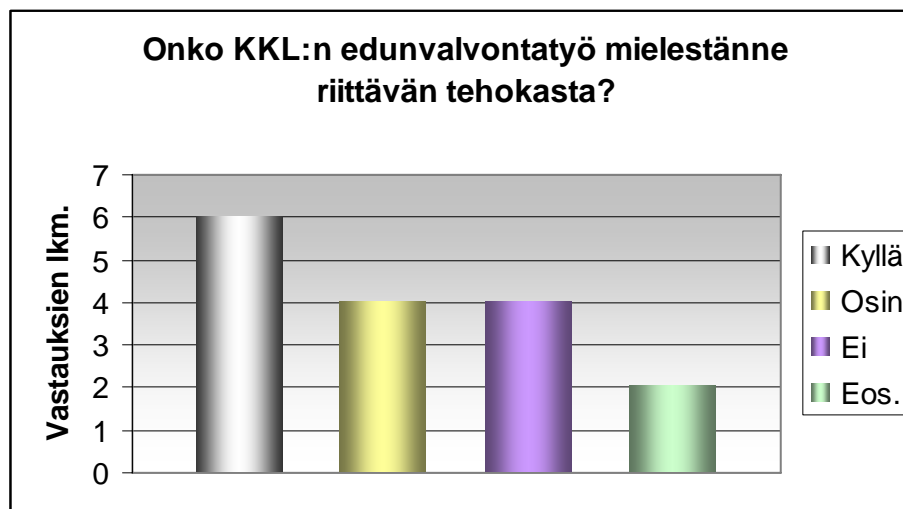
Vastaajat näkivät suurimpana ongelmana KKL:n puutteellisessa tilastointityössä resurssien puutteen. Tilastointityötä vastaajat pitivät kuitenkin äärimmäisen tärkeänä,

koska kuljetusalalla kustannukset ovat kohonneet viime vuosina rajusti. Tilastointi nähtiin myös päätöksenteon apuvälineenä.



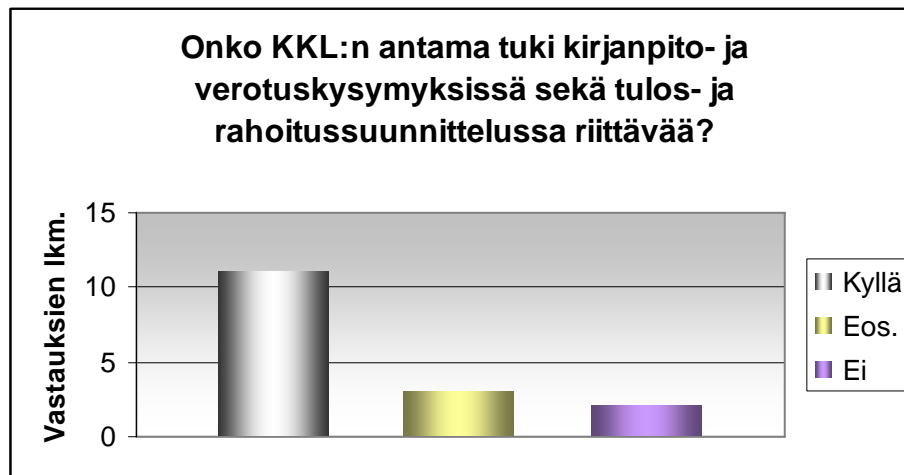
6.2.6 Onko KKL:n edunvalvontatyö mielestänne riittävän tehokasta?

Vastaajat näkivät KKL:n edunvalvontatyön olevan laadukasta nykyisten resurssien rajoissa. Vastaajat toivoivat KKL:ta laajempaa yhteistyötä Suomen Kuorma-auto-liiton (SKAL) kanssa.



6.2.7 Onko KKL:n antama tuki kirjanpito- ja verotuskysymyksissä sekä tulos- ja rahoitussuunnittelussa riittävää?

Vastaajat eivät pitäneet tukea kirjanpito- ja verotuskysymyksissä sekä tulos- ja rahoitussuunnittelussa KKL:n tehtävänä. Vastaajat katsoivat saavansa tukea em. asioihin SKAL:lta.



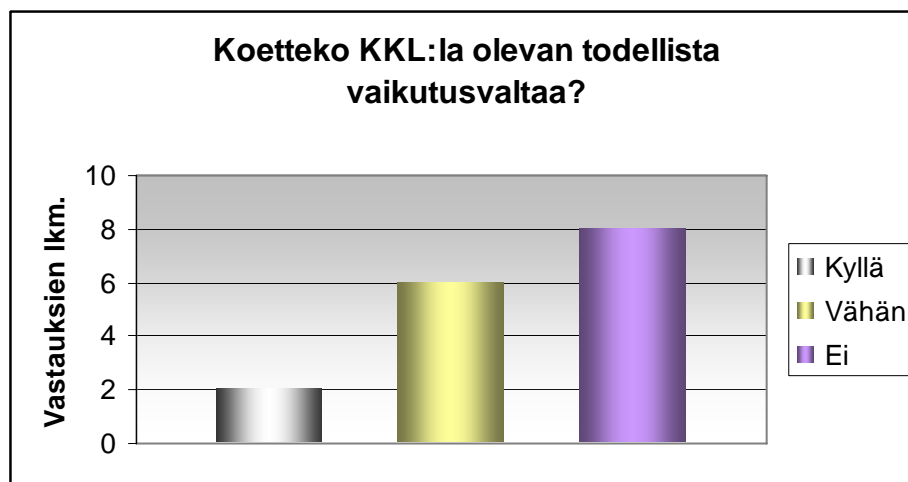
6.2.8 Onko KKL:ta saamanne avustus kuljetustalouteen, kustannuslaskentaan, logistiikkaan ja laatujärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä riittävää?

Vastaajien mukaan KKL:lla on runsaasti parannettavaa kuljetustalouteen, kustannuslaskentaan, logistiikkaan ja laatujärjestelmiin liittyvissä avustustoiminnoissa. Em. asiat nähtiin myös SKAL:n tehtävinä.



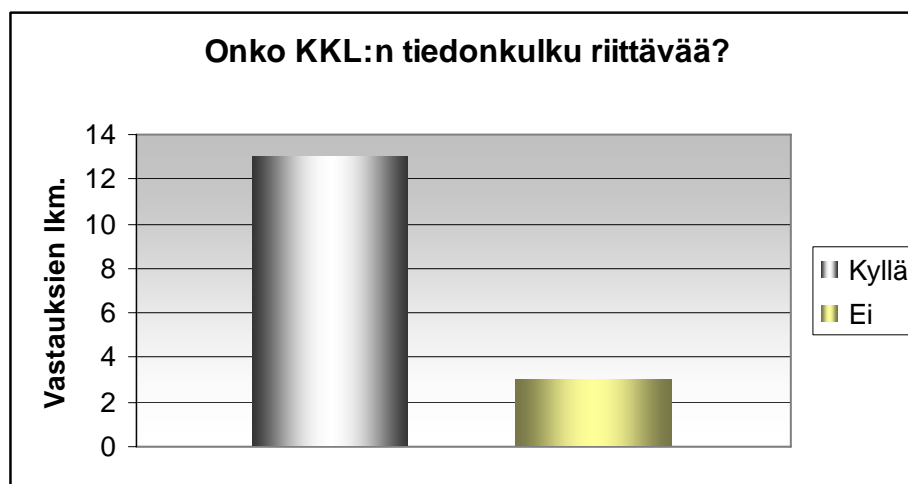
6.2.9 Koetteko KKL:lla olevan todellista vaikutusvaltaa?

Vastaajat pitivät KKL:n SKAL-yhteistyötä parhaimpana yhteiskunnallisena vaikuttimena. KKL:lla nähtiin olevan vaikutusvaltaa, kunhan kaikki KTK-yritykset seisovat samassa rintamassa KKL:n takana.



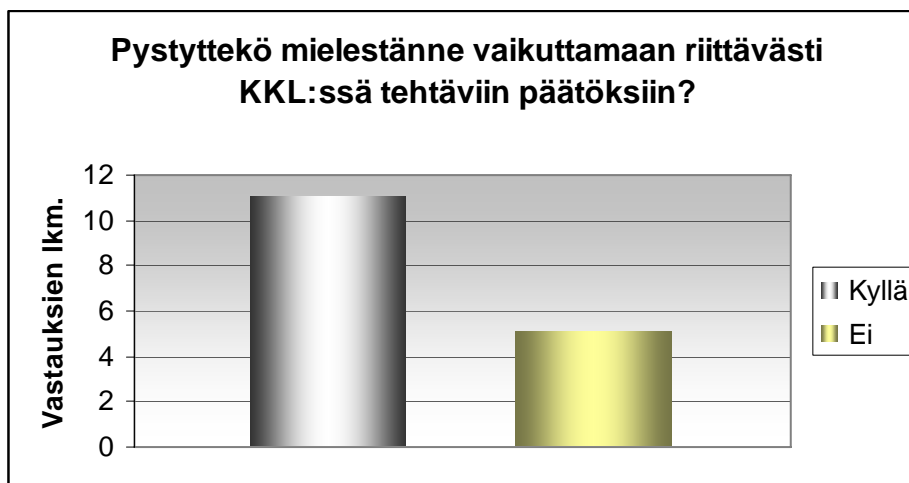
6.2.10 Onko KKL:n tiedonkulku riittävää?

Vastaajien mielestä KKL:n liiton tiedottaminen toimii lähes moitteettomasti. Vastaajien mukaan lisäresursseilla KKL:n tiedonkulkua voitaisiin parantaa entisestään.



6.2.11 Pystyttekö mielestänne vaikuttamaan riittävästi KKL:ssä tehtäviin päätöksiin?

Vastaajat pitivät mahdollisuuksiaan vaikuttaa KKL:n päätöksen tekoon hyvinä, mikäli vain ehtivät siihen osallistua oman työn ohella.



6.2.12 Miten KKL:n toimintaa on mielestänne kehitettävä?

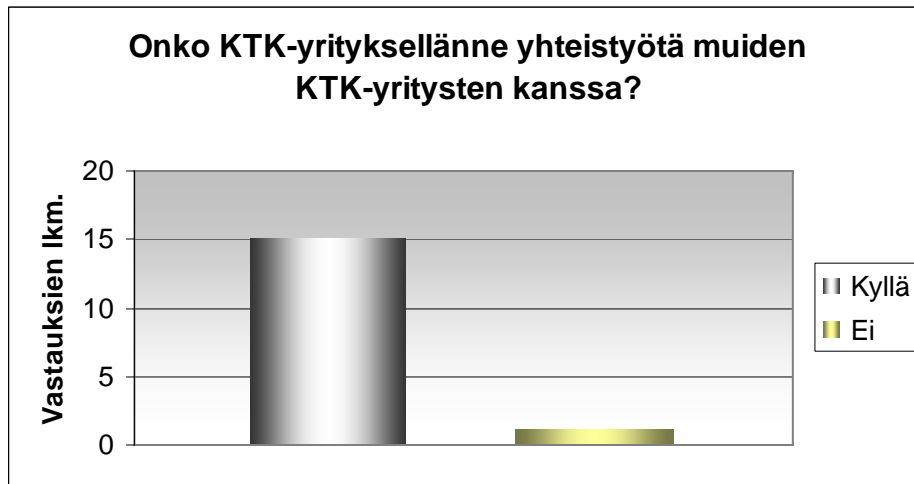
Vastaajilta saatiin seuraavia kehitysehdotuksia:

- KTK-yritysten toimitusjohtajien tapaamiset
- KKL:n hallituspaikat jaettava rahti-, kiviaines-, urakointi- ja maansiirtokuljetusosastoiksi, joilla olisi kehitysvastuu toimialastaan
- Liittouduttava vastaavien eurooppalaisten organisaatioiden kanssa
- Yhteistyötä SKAL:n kanssa sekä tiiviimpää tiedottamista kaikille KTK:n hallituksen jäsenille
- Tilastointityötä ja KTK-yritysten vertailua eri asioihin liittyen lisää
- Yhteistyötä eri suuntiin lisättävä
- Yhteistyötä SKAL:n kanssa lisättävä (koska SKAL:lla on resursseja). KKL:n oman toiminnan kehittäminen vaatisi lisäresursseja, joka tarkoittaisi myös lisäpanostusta KTK-yrityksiltä (Ovatko KTK-yritykset valmiita tähän?)
- Lisää yhteisiä tilaisuuksia sekä tutkimuksia

6.3 Yhteistyö muiden KTK-yritysten kanssa

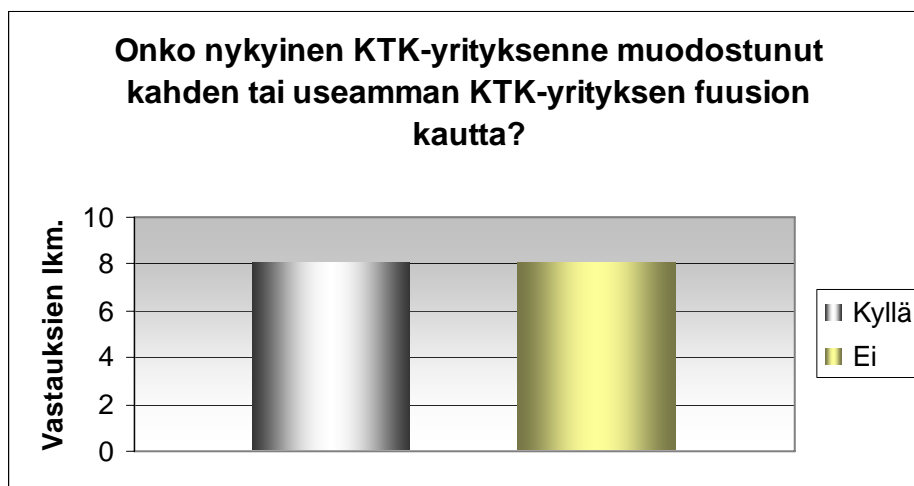
6.3.1 Onko KTK-yrityksellänne yhteistyötä muiden KTK-yritysten kanssa?

Lähes kaikilla kyselyyn vastanneilla KTK-yrityksillä on olemassa olevaa yhteistyötä muiden KTK-yritysten kanssa.



6.3.2 Onko nykyinen KTK-yrityksenne muodostunut kahden tai useamman KTK-yrityksen fuusion kautta?

Kysely osoittaa, että KTK-yrityksiltä löytyy kokemusta yritysfuusioista. Näitä kokemuksia KKL:n olisi siis mahdollista hyödyntää jatkossa koulutustyössään.



6.3.3 Onko KTK-yrityksellänne aikeita fuusioitua jonkin toisen KTK-yrityksen kanssa lähivuosina?

Muutamilla vastaajista on aikeita fuusioitua toisen KTK-yrityksen kanssa.



6.3.4 Onko mielestänne nykyinen KTK-yritysten välinen yhteistyö riittävää?

Vastaajien mukaan yhteistyötä eri KTK-yritysten välillä kyllä löytyy, mutta se ei ole tarpeeksi laadukasta ja laaja-alaista. Eräs vastaajista toteaa yhteistyöhalukkuuden olevan kiinni omasta KTK-yrityksestä.



6.3.5 Miten KTK-yritysten yhteistyötä on mielestänne kehitettävä?

Vastaajilta saatiin seuraavia ajatuksia KTK-yritysten yhteistyön kehittämiseksi:

- Yhtiöt aktivoitava yhteydenpitoon
- Toimitusjohtajien ja hallitusten yhteistyö
- Kustannuslaskentamalleja, logistiikkamalleja ja -ohjelmia yhteishankintoina

- KKL:n kautta hankintaorganisaatio KTK-yrityksille (suuruuden ekonomia)
- Tehdään suuret urakat yhteistyössä
- Hallintojärjestelmien kehittäminen ja keskittäminen
- Ristiinostusta lisättävä
- Tiedonkulkua tulisi tehostaa
- Tiedonvaihtoa, oppimista toisilta
- Operatiivista yhteistyötä entistä enemmän
- Keskinäistä kilpailua vähennettävä
- Isommiksi alueellisesti
- Ideariihi toimitusjohtajatapaamisten yhteyteen

6.3.6 Onko mielestänne KTK-yritysten ”ketjuohjausta” tehostettava esimerkiksi KKL:n kautta?

Vastaajien mukaan ”ketjuohjauksen” tehostaminen KKL:n kautta sai ristiriitaisen vastaanoton. Ei-vastaajat olivat ehdottomasti ketjuohjausta vastaan. Kyllä-vastaajien mielestä ketjuohjauksen tehostaminen vaatisi KKL:lta lisäresursseja sekä aitoa yhteistyötä eri KTK-yritysten välillä.



6.3.7 Mikä on ollut mielestänne suurimpana esteenä yhteistyön aloittamisessa?

Vastaajilta saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- Hajanainen kenttä
- Eritasoisia toimijoita
- KTK-yritysten hallitukset (useamman vastaajan mukaan)
- Luottamuksen puute
- Typeryys
- Teoria/käytäntö on kaksi eri asiaa
- Pelätään toisen hyötyvän enemmän
- Resursseihin ei uskalleta panostaa
- Ei uskalleta muuttua
- Omistajien ristiriitaiset näkemykset
- Pelätään toimintamaksujen nousevan
- Historia
- Lyhytnäköisyys ja itsekeskeinen ajattelu
- Yritykset erilaisia (eri intressit)
- Kilpailu
- Saamattomuus
- Asenteet
- Yhteistyön vetäjän sekä ajan puute
- Vanhakantaiset toimintatavat KTK-yrityksistä
- Utkoontuneet toimihenkilöt ja hallitukset
- Pelko astua mukavuusalueen ulkopuolelle
- Riskinottokyvyn puute
- Liikennöitsijöiden kateus toisiaan kohtaan

6.3.8 Mikä on henkilökohtainen mielipiteenne yritysten välisestä yhteistyöstä?

Vastaajilta saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

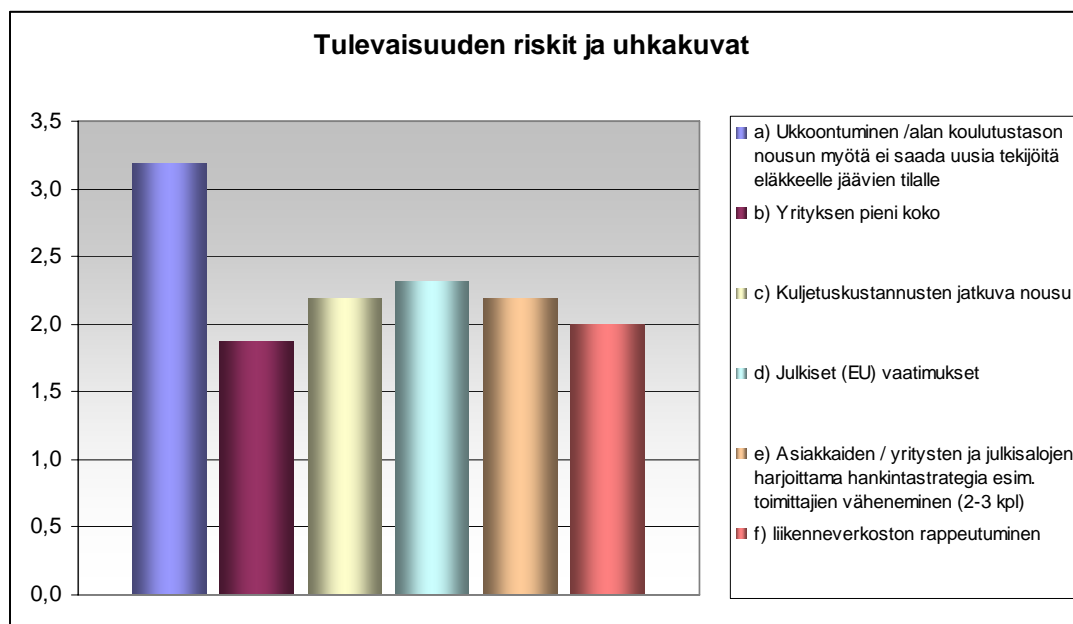
- Henkilökemioiden kohtaaminen tärkeää
- Yhteistyö on elinehto
- Jatkuvasti kehitettävää
- Laillisuus askarruttaa (kartelliepäilyt)
- Kilpailuväline

6.3.9 Onko teillä kokemuksia yritysfuusioista, jos on niin minkälaisia?

Vastaajista yli puolella oli henkilökohtaisia kokemuksia yritysfuusioista. Jos ja kun KTK-kentässä tapahtuu yritysfuusioita, tulisi näitä kokemuksia hyödyntää. Nämä henkilöt voisivat toimia asiantuntijoina/projektivetäjinä KTK-yritysten välisissä yritysfuusioissa. KKL:lla on tässä asiassa merkittävä rooli, jotta tämä olemassa oleva osaaminen saadaan hyötykäyttöön.

6.4 Tulevaisuuden riskit ja uhkakuvat

6.4.1 Mitkä seuraavista väittämistä ovat suurimpia riskejä/ uhkia, mitkä mielestänne eniten vaikuttavat lähitulevaisuudessa KTK-yrityksenne toimintaa heikentävästi ja rajoittavasti asteikolla 1-4 (1 = vähiten, 4 = eniten)?



7 LOPPUYHTEENVETO

Kuljetusalalla kilpailu kasvaa kovaa vauhtia ja isot yritykset ovat viemässä pieniä alas. KTK-yritystenkin tulevaisuus on vaakalaudalla ja siksi yhteistyön aloittaminen on elintärkeää. Hyvä yritys muuttuu jatkuvasti alalla tapahtuvien muutosten mukana. Tutkimustuloksista on nähtävissä myös ennakkoluuloja siitä, mitä muutokset toisivat tullessaan. On KKL:n tehtävä esittää asiat oikeassa valossa KTK-yrityksille. Siksi olen panostanut teoriaosuudessa muutokseen ja muutosohjeisiin. Haastattelulomakkeista paljastui eräs piirre hyvin esiin: on yleinen luulo, että SKAL ohjaa KTK-yritysten toimintaa KKL:n sijasta.

Kuljetuskeskusten Liitolla ei nähdä vastaajien keskuudessa olevan niin paljon vaikutusvaltaa KTK-yritysten tulevaisuuden edistämisessä kuin SKAL:lilla.

KTK-yritysten avainhenkilöiden tulee sitoutua yhteistyöhön ja näin luoda pohjaa KTK-yritysten väliselle yhteistyölle. Yhteistyötä tulee suunnitella kauaskantoisesti ja johdonmukaisesti. Johdon tulee näyttää esimerkkiä ja sitouttaa työntekijät yhteistyöhön. Yhteistyössä tapahtuvat asiat vaativat johdon huomiota, koska ne vaikuttavat myös markkinointiin ja liiketoiminnan suunnitteluun. Yhteistyötä ei voida yksinään jättää työntekijöiden harteille, myös johdon tulee osallistua yhteistyön toteutukseen, jotta päästään parhaaseen lopputulokseen yhteistyöyritysten kannalta.

Yhteistyön tarkoituksena on myös tunnettavuuden ja brändin lisääminen, niin että voidaan tukea eri liiketoimintoja ja tätä kautta käyttää hyväksi KTK -yritysten koko Suomen kattavaa verkostoa sekä saavuttaa merkittävä markkina-asema Suomessa.

LÄHDELUETTELO

Jalanka Jussi, Salankari Raimo & Winqvist Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry & Liikenne ja viestintäministeriö. ISBN 951-98050-5-2

KKL ry 2007. KTK – johdon neuvottelupäivät Oulu 26.–27.1.2007

Koskinen, S. & Kuuluvainen, T. 2001. Asiakkaiden kokema markkinointiviestintä ja palvelun laatu kuljetusalan yrityksessä. Rauma: Satakunnan Ammattikorkeakoulu: Liiketalouden Rauman yksikkö.

KTK 2008 [verkkosivut]. [viitattu 10.4.2008] Saatavissa:
<http://www.ktk.fi/index.html>

Rytilä Pekka 1998. Kuljetuskeskusten Liiton Puolivuosisata 1948-1998. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN 952-90-9832-4

Valpola Anneli, 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy. ISBN 951-0-27094-6

Wikipedia 2008 [verkkosivut]. [Viitattu 10.4.2008] Saatavissa:
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Br%C3%A4ndi> tai Wikipediasta hakusanalla ”brändi”.

LIITTEET

KTK-yrityksen perustiedot:

Liikevaihto:

Henkilöstö:

Osakasautoilijoiden lukumäärä:

Mielikuvanne KTK-järjestelmästä:

Koetteko KTK-järjestelmän toimivan koko maan kattavana kuljetuspalveluketjuna?

Edistääkö KKL mielestänne riittävästi KTK-yritysten välistä yhteistoimintaa?

Osallistuuko KKL mielestänne riittävästi jäsenyritystensä taloudellisen toiminnan kehittämiseen?,

Järjestääkö KKL mielestänne riittävästi laadukkaita ja ajankohtaisia koulutuksia jäsenyrityksilleen?

Tukeeko KKL:n harjoittama tilastointi- ja tutkimustyö riittävästi yrityksen toimintaa?

Onko KKL:n edunvalvontatyö mielestänne riittävän tehokasta?

Onko KKL:n antama tuki kirjanpito- ja verotuskysymyksissä sekä tulos- ja rahoitussuunnittelussa riittävää?

Onko KKL:ta saamanne avustus kuljetustalouteen, kustannuslaskentaan, logistiikkaan ja laatujärjestelmiin liittyvissä kysymyksissä riittävää?

Koetteko KKL:la olevan todellista vaikutusvaltaa?

Onko KKL:än tiedonkulku riittävää?

Pystyttekö mielestänne vaikuttamaan riittävästi KKL:ssä tehtäviin päätöksiin?

Miten KKL:n toimintaa on mielestänne kehitettävä?

Yhteistyö muiden KTK-yritysten kanssa:

Onko KTK-yrityksellänne yhteistyötä muiden KTK-yritysten kanssa?

Onko nykyinen KTK-yrityksenne muodostunut kahden tai useamman KTK-yrityksen fuusion kautta?

Onko KTK-yrityksellänne aikeita fuusioitua jonkin toisen KTK-yrityksen kanssa lähivuosina?

Onko mielestänne nykyinen KTK-yritysten välinen yhteistyö riittävää?

Miten KTK-yritysten yhteistyötä on mielestänne kehitettävä?

Onko mielestänne KTK-yritysten "ketjuohjausta" tehostettava esimerkiksi KKL:n kautta?

Mikä on ollut mielestänne suurimpana esteenä yhteistyön aloittamisessa?

Mikä on henkilökohtainen mielipiteenne yritysten välisestä yhteistyöstä?

Onko teillä omia kokemuksia yritysfuusioista, jos on niin minkälaisia?

Tulevaisuuden riskit ja uhkakuvat:

Mitkä seuraavista väittämistä ovat suurimpia riskejä/ uhkia, mitkä mielestänne eniten vaikuttavat lähitulevaisuudessa KTK-yrityksenne toimintaa heikentävästi ja rajoittavasti asteikolla 1-4 (1 = vähiten, 4 = eniten).

- a) Ukkootuminen /alan koulutustason nousun myötä ei saada uusia tekijöitä eläkkeelle jäävien tilalle
- b) Yrityksen pieni koko
- c) Kuljetuskustannusten jatkuva nousu
- d) Julkiset (EU) vaatimukset esim.

- d1) Työ- ja lepoaika lainsäädäntö (tilaajan vastuulaki)
- d2) verotus
- d3) ympäristövaatimukset; mm. kaluston päästövaatimukset

- e) Asiakkaiden / yritysten ja julkisalojen harjoittama hankintastrategia esim. toimittajien väheneminen (2-3 kpl)
- f) liikenneverkoston rappeutuminen