



YRITYKSEN JOHTAMINEN

Johtamistyökalujen kehittäminen Yritys

X:lle

Reetta Tamsi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

REETTA TAMSI:

Yrityksen johtaminen

Johtamistyökalujen kehittäminen Yritys X:lle

Opinnäytetyö 94 sivua, joista liitteitä 22 sivua
Marraskuu 2012

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli kauppapuutarha, josta käytettiin nimitystä Yritys X. Yritys X on keskisuuri perheyriutus, jonka johtoon uusi sukupolvi on vähitellen nousemassa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää yrityksen johtamista kehittämällä johtamistyökaluja yrityksen johdon käyttöön. Johtamisessa esiintyviä ongelma-kohtia ja kehittämistarpeita kartoitettiin havainnoimalla toimintaa sekä haastatteleamalla yrityksen neljää johtajaa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, mutta ne ovat salaisia niissä esiintyvien luottamuksellisten asioiden vuoksi.

Yrityksen johtamista lähdettiin selkeyttämään lähtökohdista alkaen. Yritykselle muotoiltiin toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia kirjalliseen muotoon, koska niitä ei ollut yhtenäisesti määritelty aikaisemmin. Organisaation toimintasuhdetta selkeytettiin tekemällä organisaatiokaavio funktiojakoon perustuen. Toimintaprosessit mallinnettiin prosessikaavioilla, joissa esiintyvien kriittisten vaiheiden pohjalta kehitettiin yritykselle mittaristo. Mittareille laadittiin käyttöperiaatteet, jotka sisältävät tulosten raportoinnin ohjeet. Yleisesti yrityksen ja erityisesti johdon raportointia pyrittiin selkeyttämään kehittämällä raportointikäytäntö, joka käsittää kuukausi-, viikko- ja päivätason raportoinnin. Jotta raporttien käsittely ja suullinen tiedonvaihto toteutuisi mahdollisimman hyvin, muodostettiin yrityksen johtajista kaksi erilaajuista johtoryhmää ja kehitettiin niille kokouskäytännöt.

Työssä kehitettiin hyvin monipuolisesti johdon työkaluja. Toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia sekä organisaation rakenne ja prosessit ovat yrityksen toiminnassa suhteellisen pysyviä. Niiden tarkastelua ja uudelleenmäärittelyä kannattaa tehdä vuositason ja varsinkin silloin, jos toimintaan tulee muutoksia. Mittareita, raportointikäytäntöä ja johtoryhmätyöskentelyä arvioidaan ja kehitetään jatkuvalla prosessilla. Alussa tärkeintä on ottaa työkalut käyttöön ja vakiinnuttaa niiden rooli yrityksen johtamisen apuna.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

REETTA TAMSI:

Management of a Company

Development of Management Tools for the Company X

Bachelor's thesis 94 pages, appendices 22 pages
November 2012

This thesis was commissioned by a market garden which will be referred to as Company X. Company X is a middle-sized family business and a new generation is gradually taking on management responsibilities in the company. The aim of the thesis was to clarify the management operations of the company and to develop management tools for the leaders of the business. Development needs and problems were charted by observation and in interviews with the company's four leaders. The interviews were recorded and transcribed. They are not for general publication because they contain confidential matters.

Clarification of the management operations was started from first principles. Mission statement, values, vision and strategy were expressed in written form because they had not been uniformly defined previously. The operational relationships within the organisation were clarified with the help of an organisation chart based on functions and areas of responsibility. Operating processes were modeled as process charts. Based on the critical points of the processes, a monitoring system was developed for the company. In addition, guidelines for using the monitoring system were drawn up, including instructions for reporting the results. Reporting practices were created for the company, consisting of monthly, weekly and daily reporting procedures; the aim is to ensure a clear and consistent system of management reporting. In order that processing of the reports and oral information exchange should be as effective as possible, the leaders of the company have been named into two different management groups and a clear set of meeting practices have been developed for those groups.

In the thesis a very wide range of management tools has been developed. Mission statement, values, vision and strategy, as well as the organisational structure and processes are quite stable in the operation of the company. They should be checked and re-defined annually, and especially when changes are made in the company's operations. The monitoring system, reporting practices and the work of the management groups should be evaluated and developed in a continuous process. To begin with, the most important thing is to put the management tools into operation and establish their role as aids for the effective management of the company.

Key words: management, management group, monitoring system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työn tausta ja toimeksiantaja.....	7
1.2	Tavoite ja tarkoitus	8
1.3	Työn toteutus	8
2	YRITYKSEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT.....	9
2.1	Toiminta-ajatus	10
2.2	Arvot	11
2.3	Visio.....	12
2.4	Strategia	13
2.4.1	Strategian tasot	13
2.4.2	Kilpailustrategia	14
2.4.3	Strategian toteuttaminen.....	16
2.5	Yritys X:n elämäntehtävä ja strategia	17
3	ORGANISAATIO	23
3.1	Organisaation rakenne	23
3.1.1	Funktionaalinen organisaatio	24
3.1.2	Divisioonaorganisaatio.....	25
3.1.3	Matriisiorganisaatio.....	26
3.1.4	Muut organisaatorakenteet.....	27
3.2	Organisaation fysiologia ja psykologia.....	28
3.3	Yritys X:n organisaatio	29
4	PROSESSIJOHTAMINEN	33
4.1	Arvoverkosto	33
4.2	Prosessit	34
4.3	Prosessien mallintaminen	35
4.4	Prosessien mittaaminen ja kehittäminen.....	38
4.5	Yritys X:n prosessit	39
5	JOHTAMISTYÖKALUT	43
5.1	Mittaristo.....	43
5.1.1	Mittaamisen tavoitteet.....	43
5.1.2	Tasapainotettu mittaristo	44
5.1.3	Mittariston luominen.....	46
5.1.4	Hyvän mittariston ominaisuudet	47
5.1.5	Mittariston vieminen organisaatioon.....	48
5.1.6	Mittaaminen käytännössä.....	49
5.2	Raportointi	50

5.3 Johtoryhmätyöskentely	51
5.3.1 Johtoryhmän rooli organisaatiossa	52
5.3.2 Johtoryhmän tehtävät	54
5.3.3 Kokouskäytäntö	55
5.3.4 Kokoustyöskentely	57
5.3.5 Johtoryhmätyöskentelyn arviointi ja kehittäminen	59
5.4 Yritys X:n johtamistyökalut.....	60
6 POHDINTA.....	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	73
Liite 1. Teemahaastattelurunko	73
Liite 2. Yritys X:n prosessikuvaukset	76
Liite 3. Mittarien käyttöperiaatteet	80
Liite 4. Esimerkkejä mittareista ja taulukoista	88

KUVIOT

Kuvio 1. Elämäntehtävän pääelementit

Kuvio 2. Liiketoimintastrategioiden hierarkia

Kuvio 3. Yritys X:n kilpailustrategia

Kuvio 4. Funktionaalinen organisaatio

Kuvio 5. Divisioonaorganisaatio

Kuvio 6. Matriisiorganisaatio

Kuvio 7. Prosessiorganisaatio

Kuvio 8. Yritys X:n organisaatio

Kuvio 9. Yritys X:n organisaatioverkosto

Kuvio 10. Prosessi osana laajempaa arvoketjua

Kuvio 11. Yksinkertaistettu kuva prosessista

Kuvio 12. Prosessien kuvaustasot

Kuvio 13. Esimerkki vuokaaviosta

Kuvio 14. Esimerkki uimaratakaaviosta

Kuvio 15. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat

Kuvio 16. Yritys X:n arvoverkosto

Kuvio 17. Yritys X:n prosessikartta

Kuvio 18. Mittareiden syy-seuraussuhteet strategiakartassa

Kuvio 19. Organisaation johtamismalli

Kuvio 20. Ydinjohtoryhmä

Kuvio 21. Yritys X:n mittaristo

Kuvio 22. Yritys X:n johtoryhmät

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön aihetta etsiessäni ajattelin, että voisin tehdä jotakin kehittämistyötä omassa perheyrityksessämme. Olen seurannut toimintaa sivusta ja ollut itsekin mukana toiminnassa. Huomasin, että yrityksen johtamisessa on joitakin ongelmia ja otin asian puheeksi yrityksen johtajan kanssa. Ehdotukseeni suhtauduttiin positiivisesti ja siitä lähdin työstämään opinnäytetyöni aihetta.

Tässä opinnäytetyössä käytetään luottamuksellisuuden vuoksi toimeksiantajasta nimitystä Yritys X. Toimeksiantajani on lähes 50 vuotta vanha kauppapuutarha, joka työllistää nykyään noin 30 henkilöä ympärivuotisesti. Yrityksen toiminta on laajentunut vähitellen alun harrastuksesta nykyiseen laajuuteensa ja toimintaan on tullut myös uusi sukupolvi mukaan. Tällä hetkellä Yritys X tekee läheistä yhteistyötä samalla alueella toimivien kolmen muun yrityksen kanssa, joista käytetään tässä työssä nimityksiä Yritys Y, Z ja Å.

Perheyrityksessä johtaminen ja päätöksenteko ovat tapahtuneet hyvin pitkälti kokemuksen ja tuntuman pohjalta. Kun yrityksen toiminta on laajentunut ja mukaan on tullut uusia yrityksiä, on myös johtamisen tehtäväkenttä laajentunut merkittävästi vuosien saatossa. Erityistä tehtävien määrittelyä ja tehtävänjakoa yrityksessä ei ole tehty vaan eri osa-alueet ovat vähitellen jakaantuneet toiminnassa mukana oleville henkilöille. Tämän vuoksi johtamisessa on jonkin verran päällekkäisyyttä ja myös epäselvyyttä siitä, kenen vastuulla mikäkin asia viime kädessä on. Ongelmana ovat johtamisen tehottomuus sekä keskustelukulttuurin ja yhteisymmärryksen puutteet.

Yritys X on taloudellisesti hyvässä kunnossa, eikä se ole joutunut kohtaamaan kriisitilanteita. Erityisille suunnan päivityksille ei ole ollut akuuttia tarvetta, joten toimintaa on kehitetty sitä mukaa kun tilanteet ja mahdollisuudet ovat eteen tulleet. Vaarana sellaisessa toimintamallissa on se, että yritys jossain vaiheessa jämähtää paikoilleen, jolloin se ei enää kehity vaan alkaa taantua. Jotta tätä ei pääsisi tapahtumaan, tulee johdolla olla selkeä näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja käytettävissään työkalut, joilla yrityksen tilaa ja kehittymistä pystytään seuraamaan ja analysoimaan.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää yrityksen johtamiskäytäntöä. Työn päätarkoituksena on luoda yrityksen johtamisen avuksi yksinkertainen selkeä johtamiskäytäntö, johon liittyy raportoinnin sekä johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen. Lisäksi tarkoituksena on kehittää prosessien kartoituksen kautta muutama käyttökelpoinen mittari ja määrittää niille tavoitteet ja vastuut. Tärkeää työkalujen kehittämistyössä on se, että ne ovat helppokäyttöisiä ja todellakin hyödyttävät ja auttavat päivittäisessä johtamisessa.

Yrityksen johtamisessa vaikuttavat aina ennen kaikkea toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia. Näitä ei ole yrityksessä määritetty kirjallisesti, joten tässä työssä johtamiskäytännön kehittämisen pohjaksi kuvataan yrityksen toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia sekä organisaation rakenne.

1.3 Työn toteutus

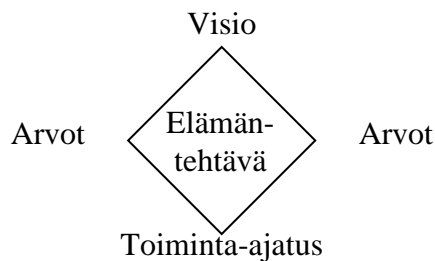
Opinnäytetyön viitekehyksenä on teoriaa yrityksen johtamisen eri aihealueista. Johtamisen tehtäväkenttä on laaja ja siihen liittyvää kirjallisuutta on erittäin paljon. Tässä työssä on käsitelty johtamisen lähtökohtia ja strategista johtamista, organisaatiota, prosesseja, mittaristoa, raportointia sekä johtoryhmätyöskentelyä.

Kehittämistyöhön aineistoa on hankittu havainnoimalla johtajien toimintaa yrityksessä sekä haastatteleamalla johtoa. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jota varten laadittiin haastatteluteemoista runko ja muutamia johdattelevia kysymyksiä aiheisiin. Haastateltavina oli neljä yrityksen johdossa toimivaa henkilöä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon. Haastattelurunko on liitteessä 1. Purettu haastattelut eivät ole julkisia niissä esiintyvien luottamuksellisten asioiden ja tunnistettavuuden vuoksi.

Kehittämistyö eli opinnäytetyön empiirinen osuus on sisällytetty jokaisen johtamisen osa-alueen loppuun. Työn lopussa on pohdintaa koko työstä sekä kehittämisehdotuksia yritykselle tulevaisuuteen.

2 YRITYKSEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT

Organisaatioiden toiminnan kehittäminen tapahtuu useimmiten yrityksen kolmen peruslähtökohdan pohjalta. Ne ovat toiminta-ajatus, arvot ja visio. Mika Kamensky (2008, 58) nimittää näiden yhteisvaikutusta yrityksen elämäntehtäväksi (kuvio 1). Elämäntehtävä on yrityksen strategisen arkkitehtuurin ylin osa, jonka kautta yrityksen toiminnan yksityiskohtia rakennetaan vuorovaikutteisesti. Toiminta-ajatus, arvot ja visio tulisivat olla myös keskenään yhtenäisessä vuorovaikutuksessa, jotta elämäntehtävä olisi toimiva. (Kamensky 2008, 58.)



KUVIO 1. Elämäntehtävän pääelementit (Kamensky 2008, 70)

Yrityksen elämäntehtävä on strategisessa johtamisessa pysyvin elementti ja erittäin tärkeä, mutta kuitenkin vaikea osa. Vaikeuksia aiheuttaa ensinnäkin se, että käytetyt termit eivät ole sisällöltään vakiintuneita. Esimerkiksi toiminta-ajatuksesta käytetään myös sanoja missio ja liikeidea, mutta niillä voidaan tarkoittaa myös eri asioita. Vaikeaa on myös muotoilla elämäntehtävä sisällöltään kattavasti, mutta samalla yksinkertaisesti ja rajaavasti. Lisäksi toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision tulisi vahvistaa toisiaan ja ohjata yhdessä koko organisaation toimintaa. (Kamensky 2008, 69–70.)

Tarkempaa ohjausta tehdään elämäntehtävän pohjalta muodostetulla strategialla, jolla kerrotaan miten yritys aikoo pärjätä kilpailussa ja pyrkiä visiota kohti. Strategia ei ole yhtä pysyvä kuin yrityksen elämäntehtävä ja sitä tulisiikin työstää jatkuvasti. Strategiatyöskentely on pitkäjänteistä kokonaisvaltaista toimintaa ja kauaskantoisempaa kuin jokapäiväinen operatiivinen johtaminen. (Karlöf 2004, 19; Kamensky 2008, 16–17.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään kutakin johtamisen lähtökohtaa erikseen.

2.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on vastaus kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” (Kamensky 2008, 71). Tämän yksinkertaisen kysymyksen vastaus on koko toiminnan perusta ja ohjenuora. Kysymys on lyhyt, mutta riittävän kattavan vastauksen antaminen ei välttämättä yhtä lyhyesti heti onnistu.

Kamenskyn (2008) mukaan toiminta-ajatuksen laajuus on yksi haaste. Koska toiminta-ajatuksen on tarkoitus ohjata toimintaa, se ei saa olla ympäröivää lausahdus. Sellaisia ovat esimerkiksi lauseet lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Suppea määrittely ohjaa paremmin, mutta usein vanhenee ja saattaa myös rajata näköpiiristä mahdollisuudet ja uhat. (Kamensky 2008, 71, 73.)

Toinen haaste on valita määrittelynäkökulma, joita ovat esimerkiksi raaka-aineet, tuotteet ja asiakkaat (Kamensky 2008, 72). Tuotteiden näkökulmasta on esimerkkinä Roclan toiminta-ajatus: ”Rocla kehittää, valmistaa ja markkinoi sähköisiä varastotrukkeja ja automaattitrukkijärjestelmiä sekä niiden elinkaarenaikaisia ylläpitopalveluita ja tietovirtoja” (Rocla 2010).

Usein toiminta-ajatuksella rajaavat yrityksen toimialan. Nykyaikana toimialarajojen nopea ja arvaamaton muuttuminen saattaa johtaa kuitenkin siihen, että toiminta-ajatus rajaa toimialan liian kapeaksi ja estää toiminnan joustavuuden. Suosittuja näkökulmia ovat tarve- ja asiakaslähtöiset määritelmät, jotka ovat joustavampia ja pysyvämpiä. (Kamensky 2008, 72.) Esimerkkinä tällaisesta on Sanoman toiminta-ajatus: ”Missiomme on tyydyttää kilpailijoita paremmin ihmisten tiedon ja koulutuksen sekä helpomman ja onnellisemman elämän tarve” (Sanoma 2012).

Toiminta-ajatus määritettäessä on asiakkaiden lisäksi hyödyllistä huomioida muitakin sidosryhmiä kuten omistajat ja henkilöstö. Toiminta-ajatus on kerrottava henkilöstölle ja heidän pitää ymmärtää se ja toteuttaa sitä omassa työssään. (Kamensky 2008, 72–73.) Tätä kautta toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan koko organisaation toimintaa.

2.2 Arvot

Jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa. Yrityskulttuuri muodostuu kolmesta tasosta, joita ovat ensinnäkin näkyvä käyttäytyminen kuten pukeutuminen, viestintä ja työajat, toiseksi ilmaistut arvot eli toiminnan perusteet kuten visio ja perusarvot sekä kolmantena taustalla olevat perusoletukset kuten tiedostamattomat uskomukset, käsitykset ja ajatukset (Edgar H. Schein 1987 Kamenskyn 2008, 76 mukaan). Yrityskulttuuri kehittyy pitkän ajan kuluessa organisaation löytäessä sopivan tavan toimia ja erityisesti perustaja ja johtajat vaikuttavat sen muotoutumiseen (Kamensky 2008, 77).

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys organisaatiossa ja siksi sitä myös pyritään konkretisoimaan. Yksinkertaistetusti kulttuuria ilmaistaan kuvaamalla yrityksen perusarvot, joita on muutamia, yleensä neljä. Alkuperäinen ajatus arvoista kulttuurin ilmaisijoina on kuitenkin vähitellen hämärtynyt ja usein yrityksen arvot noudattavat tasapainotetun mitariston neljää yleisintä näkökulmaa, jotka ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Tällöin arvojen määrittämisellä pyritään ennemminkin vaikuttamaan yrityskulttuuriin päinvastaisella prosessilla. (Kamensky 2008, 78.)

Otetaan arvoista esimerkkinä aiemmin mainittujen yritysten arvot. Mielestäni Roclan arvot, tuloksellisuus, vastuunotto, nopeus ja uusiutuminen, sopivat näihin neljään näkökulmaan (Rocla 2008). Sanomalla arvoja on kolme ja ne ovat luovuus, luotettavuus ja dynaamisuus (Sanoma 2012). Nämä ovat mielestäni eri sanoin ilmaistuina melkein samat kuin Roclalla, mutta talousnäkökulma niiden joukosta tosin puuttuu.

Määriteltyjen arvojen on sovittava yhteen erityisesti yrityksen elämäntehtävän muiden elementtien kanssa. Lopullisesti yrityksen arvoista päättää yritysjohto, mutta arvonmäärittämisprosessi tulisi olla vuorovaikutteinen henkilöstöä osallistava prosessi. Tämä auttaa siinä, että koko organisaatio tuntee, ymmärtää ja sisäistää perusarvot sekä soveltaa niitä. Määritellyt arvot ovat pysyviä ja ehdottomia toiminnan ohjaajia kaikissa tilanteissa. (Kamensky 2008, 79.)

2.3 Visio

Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, joka perustuu yrityksen arvoihin (Kamensky 2008, 83). Visiota määriteltäessä lähdetään liikkeelle kysymyksellä: ”Mitä haluamme saavuttaa pitkällä tähtäyksellä?” (Kamensky 2008, 70).

Selkeä ja voimakas visio on keskeinen menestystekijä ja tärkeä strateginen työkalu yrityksen johtamisessa. Visio antaa organisaation toiminnalle pääsuunnan ja toimii johtamisen välineenä. Se ohjaa toiminta-ajatuksen ja arvojen pohjalta toimintaa. Visio auttaa myös strategisessa suunnittelussa ja strategioiden toteutuksessa ohjaamalla ajattelua kauemmas tulevaisuuteen. Hyvä visio tähtää riittävän pitkälle, 10–20 vuotta eteenpäin. (Kamensky 2008, 83, 86, 89.)

Visio tulisi asettaa niin korkealle, että se on ristiriidassa nykytilan kanssa. Vision luomissa ovat tarpeen ennakkoluulottomuus, mielikuvitus, rohkeus, intohimo, tunteiden käyttö, luovuus, analyyttinen ja looginen ajattelu. On nähtävä tai ainakin arvioitava ympäristötekijöiden muutos tulevaisuudessa. Usein ongelmana on se, että strategiatyöskentely painottuu liikaa nykyhetkeen eikä osata katsoa riittävän pitkälle tulevaisuuteen. (Kamensky 2008, 84–85.)

Kunnianhimoisen vision toteuttaminen vaatii jatkuvaa viestintää ja vahvaa sitoutumista. Vision uskottavuutta puolustamassa pitää olla voimakas henkilö tai johto, joka saa koko organisaation näkemään vision ja pyrkimään sitä kohti. (Kamensky 2008, 85–86.)

Vision ilmaisutavalla on merkitystä sen toimivuuteen. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, mielikuvia herättävä sekä uskottava, jolloin se johtaa haluttuun toimintaan. Se on vaikuttava, voimakas ja kunnianhimoinen, mutta siltä edellytetään myös joustavuutta, jolloin sitä säädetään tarvittaessa. Hyvä visio on myös johdonmukaisesti yhteydessä koko yrityksen muihin johtamisen lähtökohtiin eli toiminta-ajatuksen, perusarvoihin, strategisiin tavoitteisiin sekä toimenpiteisiin. (Kamensky 2008, 87–88.)

Visioon sisältyy useimmiten ilmaus liiketoiminnan laajuudesta, joka ilmaisee missä yritys aikoo olla mukana. Lisäksi visiossa voi olla ilmaus liiketoiminnan suuruudesta tai kasvusta esimerkiksi tavoitteellisen markkina-aseman muodossa. Kilpailutilanteeseen sekä keskeisimpään kilpailukeinoon, esimerkiksi osaamiseen, voidaan myös ottaa kan-

taa. Visiossa saattaa olla myös sidosryhmäkohtaisia painotuksia sekä mainintoja organisaation toiminnasta kuten rakenteeseen tai johtamiseen liittyvistä asioista. (Kamensky 2008, 89–90.)

Tässä on vielä esimerkkinä Sanoman visio: ”Sanoma: Mahdollisuuksien ja huipputekemisen mediakonserni” (Sanoma 2012). Se ei aseta toiminnalle tiukkoja rajoja vaan mielestäni se korostaa juuri luovuutta, joka on yksi yhtiön arvoista. Lyhyesti muotoiltu visio ilmaisee rohkeutta ja kunnianhimoa.

2.4 Strategia

Strategia-sana esiintyy hyvin usein liike- ja yrityselämän puheissa. Käsitteenä se on laaja eikä mitään yksiselitteistä määritelmää sille voi antaa. Muutamien strategiamattilaisten määritelmien mukaan strategialla tarkoitetaan nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja valintoja, joilla pyritään pitkäjänteisesti saavuttamaan asetetut tavoitteet ja menestys (Karlöf 2004, 19; Kamensky 2008, 19).

2.4.1 Strategian tasot

Strategia ei ole rakenteeltaan aivan yksinkertainen. Strategialla on useita tasoja riippuen siitä, mistä organisaation osasta on kysymys. Strategiatyössä tulee erityisesti ymmärtää mitä tasoa kulloinkin käsitellään. Kamensky (2008, 23) on määritellyt strategialle jopa kuusi tasoa, jotka ovat omistaja-, konserni-, toimiala-, liiketoiminta-, funktio- ja yksilöstrategia. Näistä on tärkeimpiä kolme tasoa, jotka ovat portfolio- eli konsernistrategia, liiketoiminta- eli kilpailustrategia sekä funktio- eli toimintostrategia. (Karlöf 2004, 10–11; Kamensky 2008, 22–23.)

Portfolio- tai konsernistrategia käsittää samassa omistuksessa olevat liiketoimintayksiköt kokonaisuutena ja on strategian ylin taso. Sitä tarvitaan, kun organisaatiolla on eri liiketoiminta-alueita, joita sen tulee ohjata yhtenäisesti saadakseen parhaan hyödyn. Liiketoimintayksiköillä taas on omat kilpailustrategiansa, joiden avulla ne luovat kilpailuetua eli lisäarvoa asiakkaalle kilpailijoihin nähden. Jos organisaatio toimii vain yhdel-

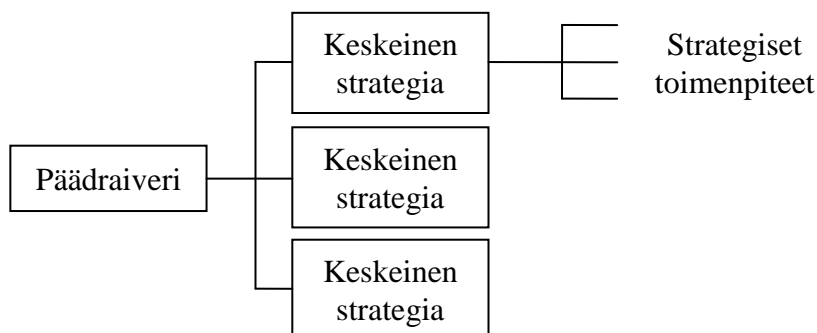
lä liiketoiminta-alueella, se voi muodostaa konserni- ja kilpailustrategiasta yhden yhteisen strategian. (Karlöf 2004, 10–13; Kamensky 2008, 22–26.)

Joskus saatetaan tarvita vielä kilpailustrategiaa yksityiskohtaisempia kannanottoja organisaation eri toimintoihin. Niitä ovat esimerkiksi markkinointi, tuotekehitys ja tuotanto, joita ohjaamaan voidaan muodostaa toimintostrategioita. Toimintostrategiataso on kuitenkin useimmille yrityksille turhan tarkka ja keskeisimmät asiat pystytään sisällyttämään kilpailustrategian tasolle. (Karlöf 2004, 11–13; Kamensky 2008, 22–24.)

2.4.2 Kilpailustrategia

Tässä työssä keskityn liiketoiminta- eli kilpailustrategian tasoon. Monilla yrityksillä on useampia liiketoiminta-alueita, joilla esiintyy erilaisia tarpeita, asiakkaita ja kilpailijoita. Siksi yhdellä yhteisellä strategialla ei saavuteta menestystä vaan tarvitaan jokaiselle liiketoiminta-alueelle omat strategiansa. Nämä ovat siis kilpailustrategioita, joilla määritellään ne keinot, joiden avulla kilpailussa aiotaan menestyä. (Kamensky 2008, 239–240.)

Kilpailustrategia muodostuu kolmitasoisesta hierarkiasta (kuvio 2). Ylimpänä on tärkein liiketoiminnan lähestymisnäkökulma, jonka Kamensky (2008, 243) nimeää päädraiveriksi. Sen alla on keskeiset strategiat, joilla erottaudutaan kilpailijoista. Alimpana tulee strategiset toimenpiteet, joilla lopulliset kilpailuedut luodaan. Kaikkien kolmen tason yhteisvaikutuksesta saadaan aikaan parhaat edellytykset kilpailussa pärjäämiselle. (Kamensky 2008, 242–243.)



KUVIO 2. Liiketoimintastrategioiden hierarkia (Kamensky 2008, 242)

Liiketoiminnan lähestymisnäkökulmia eli päädraivereita on olemassa paljon ja niitä voidaan luokitella asiakkaiden tarpeista lähteviksi, kilpailusta lähteviksi sekä osaamisesta ja resursseista lähteviksi draivereiksi (Kamensky 2008, 243–244). Tässä käydään ne läpi, mutta tarkoitus ei ole kovin syvällisesti niitä käsitellä.

Asiakkaiden tarpeista lähteviä draivereita ovat tarvelähtöisyys, asiakaslähtöisyys ja markkinalähtöisyys. Tarvelähtöisyys nimensä mukaisesti keskittyy asiakkaan tarpeeseen, joka pitää tyydyttää. Asiakaslähtöisyys taas keskittyy asiakkaaseen ja korostaa erityisesti asiakkaiden kokemuksia. Markkinalähtöisyydessä ajatellaan mahdollisia markkina-alueita, joilla halutaan toimia. (Kamensky 2008, 244–247.)

Kilpailulähtöisiä draivereita ovat kustannustehokkuuslähtöisyys, differointilähtöisyys, fokuslähtöisyys ja kilpailijalähtöisyys. Kustannustehokkuudessa nimenomaisesti pyritään kilpailemaan alhaisilla kustannuksilla tuotettuun laatuun nähden, jolloin kilpailussa voidaan käyttää alhaista hintaa. Differointilähtöisyydessä eli erilaistamisessa pyritään erottautumaan markkinoilla. Fokuslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että keskitytään tarkasti valittuun alueeseen ja tietoisesti myös pysytään valinnan asettamissa rajoissa eikä lähdetä rönsyilemään kaikkeen mahdolliseen. (Kamensky 2008, 251–264.)

Kilpailulähtöisistä draivereista neljäs eli kilpailijalähtöinen strategia perustuu siihen ajatukseen, että pyritään olemaan kilpailijoita parempi. Tämä voidaan tehdä muuttamalla kilpailulajia itselle suotuisaksi toimialan yleisiä menestystekijöitä muokkaamalla tai muuttamalla omaa asemointia kilpailukentässä. Lisäksi vaihtoehtoina kilpailussa ovat hyökkäys kilpailijoita vastaan, oman aseman puolustus tai kilpailijoiden harhauttaminen. (Kamensky 2008, 266–267.)

Kolmannessa kategoriassa eli osaamis- ja resurssilähtöisissä draivereissa strategialle on viisi lähestymistapaa: tuotelähtöisyys, teknologialähtöisyys, resurssilähtöisyys, osaamislähtöisyys ja verkostolähtöisyys. Tuotelähtöisyydessä strategia perustuu tuote- tai palvelukokonaisuuden asemaan yrityksen menestystekijänä. Teknologialähtöisyydessä korostuu teknologian merkitys yritykselle. Resurssilähtöisyys keskittyy niin fyysisten resurssien kuin aineettomien resurssien, esimerkiksi osaamisen ja brändin hallintaan. Osaamislähtöisessä strategiassa kilpailuetua luodaan osaamisella, joka muodostuu useista ulottuvuuksista. Niitä ovat esimerkiksi tiedot ja taidot, osaamisen taso ja kehitys, yksilö- ja joukkueosaaminen sekä vuorovaikutusosaaminen. Verkostolähtöisessä strategiassa

pyritään luomaan sidosryhmien kanssa verkostoja, joiden avulla kilpailussa menestymisen saavutetaan. (Kamensky 2008, 273–274, 279, 282–283, 287–288, 296.)

Strategian muodostamisessa ja lähestymisnäkökulman valinnassa vaikuttavatkin sitten monet asiat. Aina täytyy muistaa tarkastella, että strategia sopii yrityksen elämäntehtävän kanssa yhteen. Lisäksi strategian valintaa ohjaavat strategiset tavoitteet, jotka strategian avulla halutaan saavuttaa. Strategian valinnassa apuna tulisi käyttää monipuolisia analyysejä muun muassa toimialasta, asiakkaista, kilpailijoista ja yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. Strategiatyö on innovatiivista menestykseen tähtäävän strategian luomista. (Kamensky 2008, 303–307.)

Strategiahierarkian mukaisesti päädraiverin alle valitaan keskeiset strategiat ja ne puretaan edelleen strategisiksi toimenpiteiksi. Toimenpiteiden tulee olla yhdenmukaisia strategioiden kanssa, mutta joskus valitut toimenpiteet saattavat vaikuttaa prosessissa myös toiseen suuntaan eli strategiaa muutetaan niiden pohjalta. Toimenpiteistä laaditaan konkreettiset yksityiskohtaiset suunnitelmat eli toimenpideohjelmat, joista ilmenevät tehtävät, suoritustavoite ja sen mittaamistapa sekä vastuuhenkilö. (Kamensky 2008, 326–327.)

2.4.3 Strategian toteuttaminen

Strategian luomisen lisäksi strategiaprosessissa haasteena on strategian toteuttaminen. Se paljastaa kuinka strategia todellisuudessa toimii. Strategian toteutumisen kannalta onkin tärkeää viestiä strategiasta avoimesti koko organisaatiolle sekä saada operatiivinen johtaminen kytkettyä strategiaan. (Kamensky 2008, 336–337.)

Tätä haastetta myös Jukka Ala-Mutka (2008, 40) käsittelee, kun hän vertailee pienyritysten ja suuryritysten strategiatyöskentelyä. Suuryrityksissä saattaa olla tarkasti määritelty ja dokumentoitu strategia ylhäältä alaspäin kuten edellä on kuvattu, mutta sen yhteys operatiiviseen toimintaan on hatara. Pienyrityksissä ei ole useinkaan dokumentoitua strategiaa, mutta käytännössä yrittäjän toimintaperiaatteet ovat tiedostamaton strategia. (Ala-Mutka 2008, 39–40.)

Pienyrityksen strategia muotoutuu alhaalta ylöspäin tekemisen kautta ja strategia näytetään käyttäytymisenä. Suuryrityksessä strategiaprosessi on yleensä päinvastainen ja strategia on tarkoin määritelty ja halutun tyyppinen. Strategiatyössä tulisi muistaa se, että strateginen ajattelu on johtajilla osa arkipäiväistä ajattelua ja tiedostamattomia periaatteita, joiden mukaan toimitaan. Tämä pitää ymmärtää, jotta todellinen strategia saadaan esiin. (Ala-Mutka 2008, 40–41.)

2.5 Yritys X:n elämäntehtävä ja strategia

Yritysjohdon haastatteluissa kartoitettiin yrityksen elämäntehtävää ja toimintaperiaatteita vapaamuotoisesti keskustellen. Tähän työhön on koottu haastatteluista ja omista havainnoista asioita, joiden pohjalta on määritelty Yritys X:n toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia.

Toiminta-ajatus

Yritys X:n toiminta on alun perin lähtenyt käyntiin siitä, että yrittäjä on saanut itselleen työtä ja elannon. Osaaminen toimialalla on vahvistunut ja vuosien myötä myös markkinat ja kysyntä ovat kasvaneet huomattavasti. On huomattu, että yrityksellä on mahdollisuudet tuottaa kasvihuonevihanneksia kannattavasti ja toiminta on laajentunut vuosien myötä tasaisesti. Yrityksen työllistävä vaikutus maaseudulla pienessä kunnassa on merkittävä.

Nykypäivänä kasvikset kuuluvat terveelliseen ja monipuoliseen ruokavalioon, johon kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Yritys X:n toimiala on siinä mielessä vahvoilla, että kasvikset ovat nykyään jokapäiväistä ruokaa eivätkä muodit tai suhdanteet vaikuta niiden kulutukseen suuresti. Myös kotimaisuus on merkittävä tekijä vihannesmarkkinoilla. Terveellinen ruoka on ihmisen perustarve ja sen tyydyttämiseen Yritys X:n tuotteet vastaavat. Tuotteiden päätyminen kuluttajalle tapahtuu tukkujen ja vähittäiskauppojen sekä suurkeittiöiden kautta, jotka ovat yrityksen suoria asiakkaita. Niille Yritys X tarjoaa hyvän tuotepaletin, jolla ne vastaavat omien asiakkaidensa kysyntään.

Yritys X:n toiminta-ajatuksen määrittelyssä näkökulmina ovat loppuasiakas eli kuluttaja sekä yrityksen tuotteet. Yrityksen toimiala on suhteellisen pysyvä ja tarvelähtöinen määrittely olisi liian laaja. Omistajien tai henkilöstön näkökulmasta määritelty toiminta-

ajatus ei ohjaisi tarpeeksi asiakkaiden hyväksi. Siispä yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota kuluttajille laadukkaita kotimaisia vihanneksia ja yrttejä.

Arvot

Yritys X:n yrityskulttuuri on muotoutunut toimintavuosien myötä ja perustaja on vaikuttanut siihen merkittävästi. Myös muut omistajat ja johtajat ovat muovanneet toimintaa ja yrityskulttuuria omalta osaltaan. Yrityksen toimintaa ohjaavia arvoja ei ole koskaan kirjoitettu paperille selkeästi vaan ne ovat käsityksinä ja oletuksina ihmisten alitajunnassa. Sen vuoksi tässä paneudutaan hieman yrityksen kulttuuriin, toimintatapoihin ja käyttäytymiseen.

Yrityksessä nähtävissä oleva käyttäytyminen on rentoa, mutta toiminta on suoraviivaista ja tehokasta. Työntekijöiden pukeutuminen on siistiä ja työhön sopivaa. Työntekijät ovat yhtenäinen ryhmä ja keskenään kaikki tulevat toimeen, mihin vaikuttaa suuresti työnkierto ja työryhmien vaihtuminen päivittäin. Työntekijät toimivat tehokkaasti ja huolehtivat yleisestä työpisteiden ja yhteisten tilojen siisteydestä. Työajoista ja tauoista pidetään kiinni, mutta työntekijät myös hyvin joustavat ylittöiden suhteen, jos tuotanto niin vaatii. Yrityksen toiminta on pyritty pitämään joustavana myös ulospäin eli asiakkaiden tarpeiden mukaan toimituksissa pyritään joustamaan, vaikka se aiheuttaisikin hieman lisätyötä.

Keskusteluilmapiiri työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja johdon välillä on avoin. Työnjohto viestii työntekijöille suullisen viestinnän lisäksi yhteisillä informaatio-tilauilla pakkaamossa ja kahviloissa. Myös jokaisessa kasvihuoneessa annetaan tietoa erikseen ja tiedottamisen parantamiseksi on tulossa omat taulut jokaiseen huoneeseen. Kirjallinen viestintä työntekijöille on hyvä tapa suullisen keskustelun ohella. Johdon keskinäinen viestintä tapahtuu pääosin suullisesti epävirallisesti keskustellen. Johdolla ei ole ollut raportointikäytäntöä eikä yhteisiä kokouksia, joten tiedonkulussa on saattanut joskus ilmetä ongelmia. Viestintätavat ovat suurelta osin muotoutuneet vasta viimeisten vuosien aikana, kun yrityksen johtoon on tullut uusia henkilöitä. Tämän vuoksi johdon keskinäinen kirjallinen viestintä ei ole vielä kehittynyt paljon.

Kuten alussa jo todettiin, sanallisesti ilmaistuja arvoja yrityksellä ei oikeastaan ole ollut. Toiminnassa kuitenkin periaatteena ovat kotimaisuuden suosiminen niin investoinneissa, hankinnoissa kuin työvoimassakin. Toinen toimintaa ohjaava periaate on ympäristön

kunnioittaminen muun muassa kotimaista turvetta suosien. Toiminnassa tärkeää on myös rehellisyys ja sääntöjen noudattaminen eli maksetaan verot ja maksut rehellisesti.

Toiminnassa taustalla ohjaa myös ajatus, että toimitaan kaikessa tehokkaasti ja kannattavasti. Se ohjaa ihmisiä niin tuotannossa, ostoissa, myynnissä kuin huollossakin. Työntekijöillä on käsitys, että Yritys X:ssä todella tehdään töitä täysillä, mutta myös luottamus siihen, että toiminta on jatkuvaa ja kannattavalla pohjalla pitkällä aikavälillä. Tässä kuvatun yrityskulttuurin pohjalta on määritelty yrityksen arvot.

Yritys X:n arvot:

- Tehokkuus
Kaikessa toimitaan tehokkaasti kuluttamatta turhaan aikaa, rahaa, raaka-aineita ja luonnonvaroja.
- Joustavuus
Asiakkaan toiveiden mukaan toiminnassa pyritään joustamaan ja työajoissa joustetaan molempiin suuntiin.
- Rehellisyys
Kerrotaan asioista avoimesti ja rehellisesti kaikille sidosryhmille, niin verottajalle, asiakkaille kuin henkilöstöllekin.
- Kotimaisuus
Suositaan kotimaisuutta investoinneissa, hankinnoissa, työvoimassa ja kaikessa toiminnassa mahdollisuuksien mukaan.

Nämä neljä arvoa on johdettu yrityskulttuurista, mutta niitä voidaan peilata osittain myös neljään perusnäkökulmaan, joita ovat kannattavuus, asiakas, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Tehokkuus voidaan nähdä sekä kannattavuusnäkökulman että sisäisen tehokkuuden näkökulman arvona. Joustavuus on lähinnä asiakasnäkökulman arvo. Rehellisyys liittyy jokaiseen näkökulmaan. Kotimaisuus on arvo sisäisen tehokkuuden ja kehittämisen näkökulmista.

Nämä arvot lähinnä kuvaavat, millä periaatteilla yrityksessä toimitaan. Jos arvoilla haluttaisiin enemmän vaikuttaa yrityskulttuuriin, ne tulisi määrittää uudelleen esimerkiksi edellä mainittujen näkökulmien kautta.

Visio

Tällä hetkellä Yritys X on merkittävä salaattien ja yrttien tuottaja Suomessa ja suurimpien tuottajien joukossa. Tässä joukossa yritys haluaa tulevaisuudessakin pysyä ja se vaatii kannattavaa maltillista kasvua koko ajan. Tuotevalikoima on todettu hyväksi eikä merkittäviä muutoksia siihen ole aikomusta tehdä. Salaattilajien kesken muutoksia täytyy tietenkin tehdä kulutustottumusten ja lajikkeiden kehittymisen mukaan. Myös tuotannollisia innovaatioita kehitetään ja teknologian kehittymistä seurataan jatkuvasti.

Yritys X:llä on lähivuosina edessä merkittäviä henkilömuutoksia omistuksessa ja yrityksen johdossa. Sukupolvenvaihdos on ajankohtainen asia ja sen myötä mahdolliset fuusioitumiset alihankintayritysten kanssa. Toimintakuviot ja organisaatorakenne todennäköisesti selkeytyvät muutosten jälkeen.

Tulevaisuudessa yrityksen kasvun ja työntekijöiden ikääntymisen vuoksi on tärkeää huolehtia erityisesti työntekijöiden saatavuudesta. Yritys X:ssäkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä ehkä lisääntyy, koska ala ei näytä suomalaisten silmissä enää kovin houkuttelevalta.

Tulevaisuudessa yritys haluaa säilyttää asemansa suomalaisten salaattintuottajien keskuudessa sekä pysyä kilpailukykyisenä ja kannattavana kauppapuutarhana. Yritys X:n visio on olla kannattavasti kasvava yritys suurimpien suomalaisten salaattien ja yrttien tuottajien joukossa. Visioon sisältyy ilmaukset sekä liiketoiminnan laajuudesta että kasvusta, tuotteista ja kilpailutilanteesta.

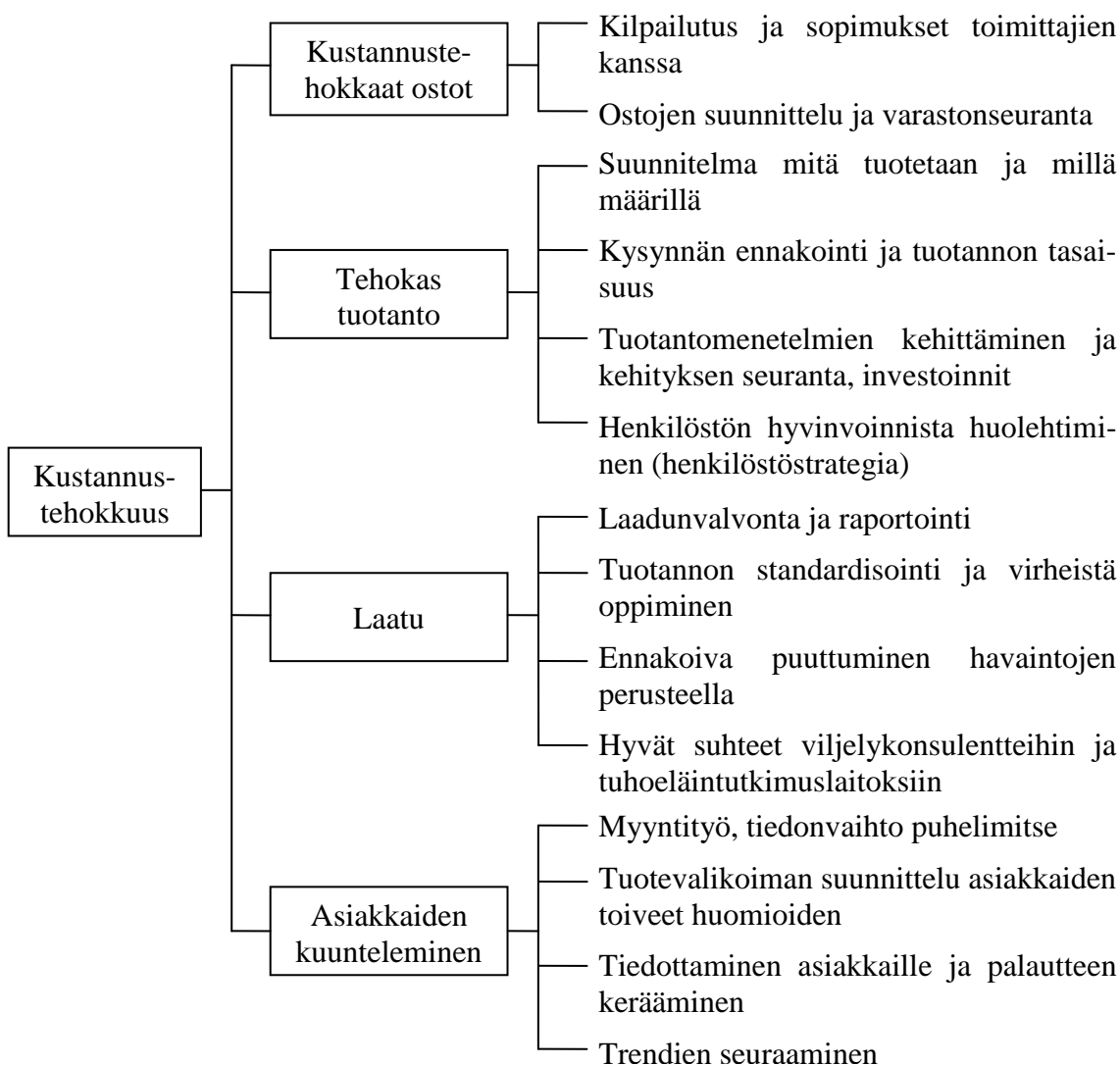
Strategia

Yritys X toimii yhdellä liiketoiminta-alueella, joten koko yritykselle riittää yksi strategiataso, kilpailustrategia. Eri toimintoihin kuten markkinointiin tai tuotantoon liittyvät kannanotot sisältyvät kilpailustrategiaan.

Yritys X:n strategiaa lähestytään kilpailulähtöisesti. Kilpailijoilla on yritykselle suuri merkitys, koska tuotteet ovat kilpailijoiden kanssa samanlaisia ja hintatasoon ei yksittäinen tuottaja paljon pysty vaikuttamaan. Erikoistuminen eli differointi tai fokuusoittuminen erityiseen asiakasryhmään ei massatuotteella ja massamarkkinoilla ole järkevää. Käytännössä merkittävin tekijä asiakkaille on hyvä ja tasainen laatu ja yrityksen menestymisen kannalta tuotteet pitää pystyä tuottamaan kustannustehokkaasti. Tuotannon

pitää toimia koko ajan tehokkaasti ja pyrkiä parhaaseen mahdolliseen laatuun kuitenkin niin, että kustannukset pysyvät kurissa ja toiminta kannattaa pitkällä aikavälillä.

Yritys X:n kilpailustrategian lähestymisnäkökulma eli päädraiveri on kustannustehokkuus. Kilpailustrategian hierarkiassa päädraiverin alle on määritelty keskeiset strategiat ja niille strategiset toimenpiteet. Yritys X:n keskeisinä strategioina ovat kustannustehokkaat ostot, tehokas tuotanto, laatu ja asiakkaiden kuunteleminen (kuvio 3).



KUVIO 3. Yritys X:n kilpailustrategia

Ostojen kustannustehokkuus konkretisoituu käytännön ostotoiminnassa. Toimenpiteinä ovat hankintojen kilpailutus ja hintojen vertailu, pitkäaikaiset sopimukset toimittajien kanssa sekä suunnitelmallisuus ja seuranta, mitä pitää ostaa ja koska se on järkevintä. Nämä toimenpiteet kuuluvat erityisesti ostoista vastaavalle henkilölle, mutta jokainen, joka jotakin hankintoja yritykselle tekee, huolehtii niistä omalta osaltaan.

Tehokas tuotanto edellyttää suunnitelmallisuutta ja kysynnän ennakointia. Se lähtee jo tuotantomäärien suunnittelusta, koska päätöksentekohetkestä katsoen vaikutukset myyntimäärissä näkyvät vasta useamman viikon päästä. Pitkällä aikavälillä tehokas tuotanto varmistetaan kehittämällä tuotantomenetelmiä, seuraamalla teknologian kehitystä ja investoimalla tasaisesti. Myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, jotta henkilöstö pysyy työkykyisenä ja tehokkaana pidempään. Näistä toimenpiteistä vastaavat tuotannon ja myynnin vastaavat yhdessä, henkilöstön ja huollon vastuuhenkilöt sekä koko organisaation johto yhteisesti.

Laatu on keskeinen tekijä siinä, että tuotteet saadaan myytyä ja asiakkaat pidettyä tyytyväisinä. Laatuun vaikuttaa erityisesti viljelyprosessin onnistuminen. Ongelmista ja virheistä täytyy ottaa oppia ja viljelyprosessi pyritään standardisoimaan mahdollisimman pitkälle. Laatu tulee seurata jatkuvasti ja dokumentoida siinä havaittuja puutteita. Puutteiden tai ongelmien ilmetessä niihin tulee puuttua välittömästi ja mieluiten ennakkoivasti sekä hyödyntää tarvittaessa ulkopuolista konsultointi- ja tutkimusapua. Laatu-toimenpiteet kuuluvat ensisijaisesti viljelystä vastaavalle henkilölle ja laadun seuranta tekee myös tuotannon henkilöstö.

Asiakkaiden kuunteleminen on tärkeää, että tuotetaan sellaisia tuotteita, jotka käyvät kaupaksi. Se lähtee yleisten trendien seuraamisesta esimerkiksi alan lehdistä ja tiedotteista. Yritys X:n omia asiakkaita kuullaan parhaiten henkilökohtaisen myyntityön yhteydessä päivittäisissä puhelinkeskusteluissa. Asiakkailta tulevat toiveet huomioidaan suunniteltaessa uusien tuotteiden kokeiluja ja tuotantoa. Asiakkaita on tiedotettava ja kerrottava rehellisesti esimerkiksi tuotantovaikeuksista ja asiakkailta saatu palaute pitää käsitellä asianmukaisesti. Asiakkaisiin liittyvät toimenpiteet kuuluvat myynnin ja markkinoinnin vastuuhenkilön tehtäviin.

Strategian kytkeminen operatiiviseen jokapäiväiseen toimintaan tapahtuu juuri strategisten toimenpiteiden ja niille tehtyjen toimenpideohjelmien kautta. Yritys X:n tapauksessa strategiaa on lähdetty kuvaamaan alhaalta ylöspäin eli toimenpiteistä strategioihin. Tällöin strategia on helpommin viestittävässä ja toteutettavissa operatiivisessa toiminnassa.

3 ORGANISAATIO

Yritystä johdetaan lähtökohtaisesti toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian avulla. Toimivan kokonaisuuden aikaansaamiseksi tarvitaan näiden pohjalta muodostettu ja tilanteeseen parhaiten sopiva organisaatio. Liikkeenjohdon konsultteina toimivat Bengt Karlöf ja Fredrik Helin Lövingsson (2006, 47) toteavat, että organisaatiot muodostuvat usein erityisesti suunnittelematta, vähitellen esimerkiksi toiminnan kasvaessa. Tämän vuoksi organisaatioiden tarkastelu saattaa olla monimutkaista.

Johtamista ja organisaatiokäyttäytymistä on kuitenkin vuosien saatossa tutkittu paljon ja organisaatioiden toiminnan tarkastelun avuksi on muotoutunut organisaatioteoria. Organisaatioteorian klassisia periaatteita on monia, mutta tuon tässä esille muutamia Karlöfin ja Lövingssonin (2006, 12) listaamia periaatteita. Päätökset ovat selkeitä ja tulevat alaisen tietoon vain yhdeltä esimieheltä. Alaisten määrä tulee olla esimiehen hallittavissa, jolloin sopivana määränä voidaan pitää 10–20 alaista. Valta ja vastuu tulee olla tasapainossa. Erikoistuminen lisää työn tehokkuutta ja kurinalaisuutta vaaditaan yhtenäisten toimintamallien noudattamisessa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 12, 88.)

Periaatteiden lisäksi organisaatioteoriaa voidaan tarkastella sen yhteyksissä muihin johtamisen teorioihin. Professori Tuomo Peltosen (2007, 15) mukaan organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat neljä johtamisen oppialuetta, jotka ovat johtamiskäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen johtaminen ja strateginen johtaminen. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan organisaatiota strategisen johtamisen kautta, joka käsittelee kilpailustrategian yhteyttä organisaatorakenteeseen (Peltonen 2007, 15–16). Seuraavaksi käsitellään yleisimpien organisaatorakenteiden ominaisuuksia.

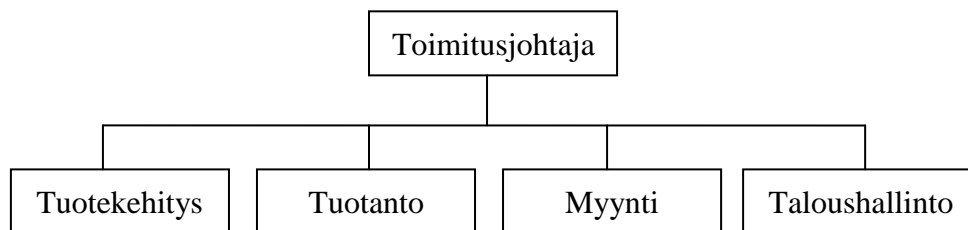
3.1 Organisaation rakenne

Organisaatio jaetaan valtaan ja vastuuseen sekä työnjakoon perustuen osiin. Tästä muodostuu organisaation rakenne, joka osoittaa valta- ja vastuu- sekä raportointisuhteet. Keskinäiset suhteet kuvataan yleensä organisaatiokaavion muodossa. Organisaatorakenteella on kolme päätyyppiä, jotka ovat funktionaalinen, divisioona- ja matriisiorga-

nisaatio. Lisäksi on olemassa päätyyppien muunnoksia ja sekoituksia useammista tyypeistä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22; Peltonen 2007, 33.)

3.1.1 Funktionaalinen organisaatio

Funktionaalinen organisaatio (kuvio 4) jaetaan osiin funktioiden eli toimintojen mukaisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi myynti, tuotanto, tuotekehitys, logistiikka, markkinointi, ostot, henkilöstöhallinto ja talous. Henkilöstö jaetaan osaamisen mukaisesti eri funktioihin ja kullakin funktiolla on johtaja. Funktiojohtajat toimivat toimitusjohtajan alaisuudessa ja ylin johto valvoo kaikkia funktioita ja niiden tasapainoa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22–23; Peltonen 2007, 34.)

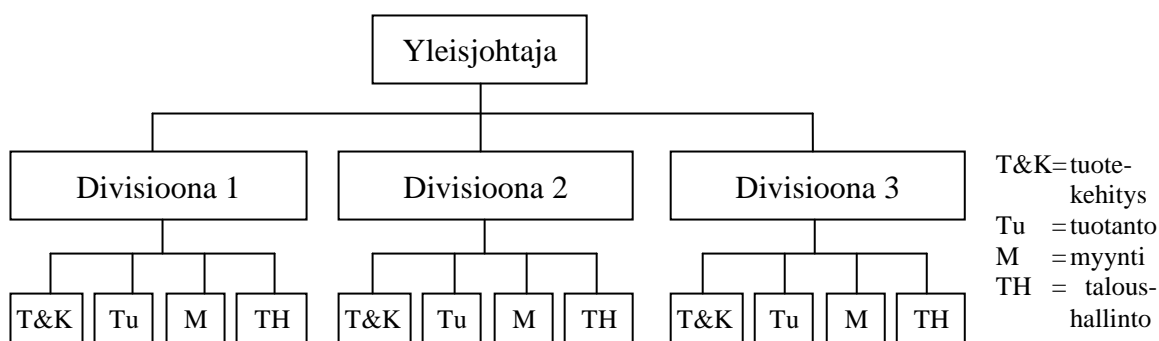


KUVIO 4. Funktionaalinen organisaatio (Peltonen 2007, 34)

Funktiorakenteen hyviä puolia ovat erikoistumisen mahdollisuudet eli työntekijöiden omaan osaamiseen keskittyminen ja ammatillinen kehittyminen. Funktiojako myös ehkäisee yksiköiden keskinäistä kilpailua ja mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Funktioonäisessä organisaatiossa johdolla on hyvät mahdollisuudet ohjata ja valvoa toimintaa, mutta toisaalta se voi hidastaa päätöksentekoa itse funktioissa. Organisaatiolla ei ole myöskään herkkyyttä reagoida markkinoiden muutoksiin kovin nopeasti. Ylimmälle johdolle on haasteena saada funktiot toimimaan yhtenäisesti ja asiakkaiden etua ajatellen. Funktioonäisessä organisaatiossa tulosvastuuta ei ole myöskään mahdollista delegoida yksiköille, koska toiminnan tulos on yhteinen koko organisaatiossa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 24–25; Peltonen 2007, 40–41.)

3.1.2 Divisioonaorganisaatio

Divisioonaorganisaatiota (kuvio 5) tarvitaan, kun toiminta laajenee ja yrityksellä on useampia liiketoiminta-alueita eli tulosityksiköitä. Divisioonarakennetta kutsutaan myös tulosityksikkörakenteeksi. Liiketoiminta-alueet eli divisioonat voivat olla esimerkiksi tuoteryhmiä, toimialoja, maantieteellisiä markkina-alueita tai asiakasryhmiä. Divisioonat toimivat itsenäisinä yksikköinä ja niillä on sisällä toimintorakenne. Kullakin divisioonalla on oma johto, joka toimii koko yrityksen ylimmän johdon alaisuudessa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 26–27; Peltonen 2007, 34–35.)

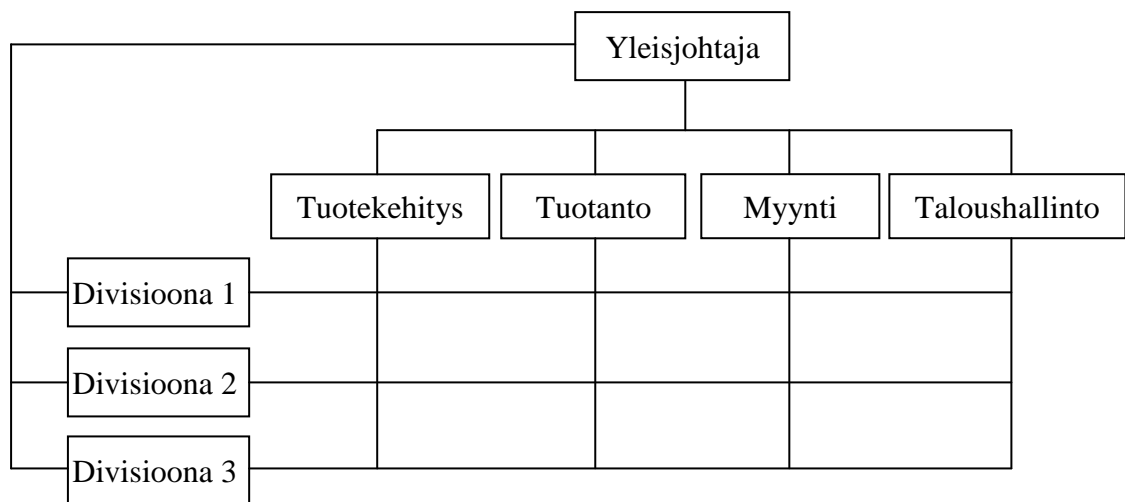


KUVIO 5. Divisioonaorganisaatio (Peltonen 2007, 35)

Divisioonarakenne mahdollistaa tulostavastuun jakamisen ja seurannan tulosityksiköittäin. Tuloksen seuraaminen vaatii kuitenkin tulosityksiköiden välisten liiketoimien hinnoittelun oikeudenmukaisesti. Divisioonissa asiakkaat tulevat paremmin huomioduksi kuin funktiorakenteessa, koska markkinoiden muutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä helpommin. Haittapuolena on kuitenkin se, että osaamista ja resursseja ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti. Eri divisioonissa tehdään samoja asioita moneen kertaan erikoistumisetua hyödyntämättä. Ylimmän johdon haasteena onkin hallita kokonaisuutta ja huolehtia siitä, että yhteisiä vahvuuksia hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Tähän on avuksi kehitetty palvelukeskukset, jotka tarjoavat esimerkiksi taloushallinnon rutiinipalvelut kaikille tulosityksiköille yhdestä paikasta. (Karlöf & Lövingsson 2006, 29–32; Peltonen 2007, 40–41.)

3.1.3 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatio (kuvio 6) on perusorganisaatiomalleista kaikkein monimutkaisin. Siinä yhdistetään kaksi organisaation ulottuvuutta, divisioonat ja funktiot tai kaksi liiketoimintaulottuvuutta, esimerkiksi tuotedivisioonat ja maantieteelliset yksiköt. Organisaatiokaaviosta muodostuu kaksiulotteinen, jolloin työntekijän on raportoitava kahdelle esimiehelle. Esimerkiksi tuotedivisiooniin ja funktioihin jaetussa matriisissa esimiehinä ovat tuotedivisioonan esimies ja funktion esimies. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja raportointisuhteiden epäselvyyttä, minkä vuoksi matriisiorganisaatioissa saatetaan painottaa toisen ulottuvuuden ensisijaista valtaa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 32–34; Peltonen 2007, 36.)



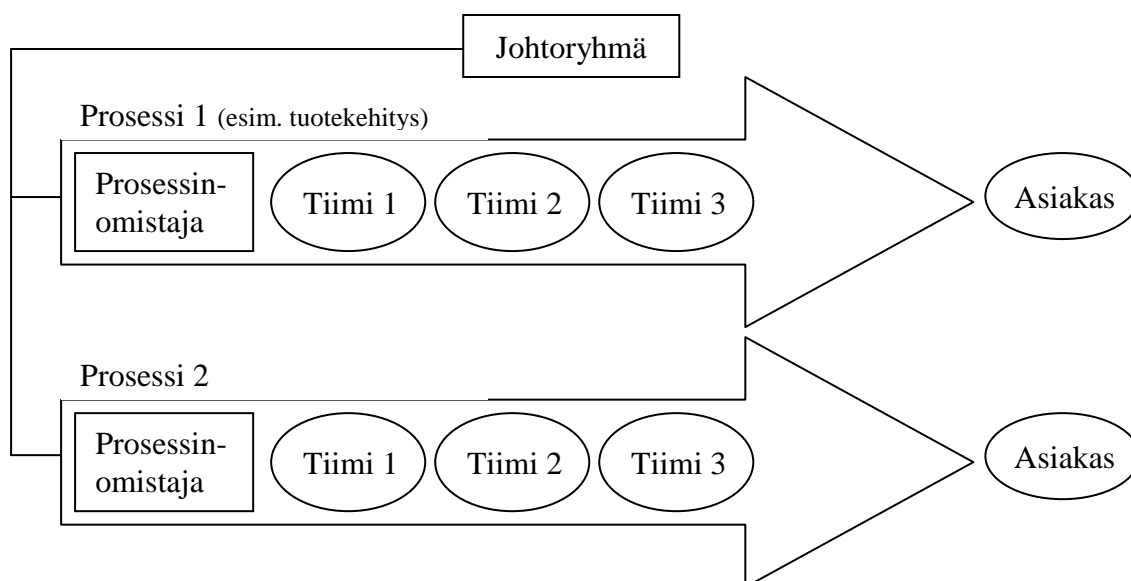
KUVIO 6. Matriisiorganisaatio (Peltonen 2007, 36, muokattu)

Matriisirakenteessa pystytään yhdistämään kaksi organisaatiolle tärkeää riippuvuussuhdetta. Matriisiorganisaatiossa vaaditaan toimivaa vuorovaikutusta, mutta siinä pystytään havainnoimaan ja reagoimaan nopeastikin ympäristön muutoksiin. Etuna on myös resurssien tehokas hyödyntäminen, mikä vaatii kuitenkin johtajilta joustavuutta vaihtelevissa tilanteissa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 35; Peltonen 2007, 40–41.) Vastuun jakaminen aiheuttaa myös joitakin haittoja, kuten pakoilua vastuusta, valtataistelua ja päätöksentekovaikeuksia. Monimutkaisen rakenteen vuoksi saatetaan keskittyä siihen ja unohdetaan ulospäin suuntautuva ajattelu. Toimivan matriisiorganisaation luominen onkin haasteellista ja vaatii organisaation tuntemusta erilaisista näkökulmista. (Karlöf & Lövingsson 2006, 35–37.)

3.1.4 Muut organisaatorakenteet

Kolmen tunnetuimman organisaatiomallin lisäksi on olemassa muitakin organisaatorakenteita. Yksinkertaisin organisaatiomuoto on pienyritysrakenne. Siinä on yksi johtaja, joka valvoo ja tekee päätökset ja alaiset muodostavat yhden ryhmän. Rakenne on nimensä mukaisesti käytössä pienissä yrityksissä ja organisaation kehityksen alkuvaiheissa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 38; Peltonen 2007, 33.)

Prosessiorganisaatiossa (kuvio 7) organisoidutaan ydinprosessien mukaisesti. Siinä ei ole perinteistä hierarkkista rakennetta vaan prosesseja seurataan horisontaalisesti asiakaita palvellen. Ydinprosessit omistavat resurssit ja asiakkuudet, mikä helpottaa asiakashallintaa. Kullakin prosessilla on prosessinomistaja, joka huolehtii koko prosessin toiminnasta ja siihen osallistuvista tiimeistä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 35; Peltonen 2007, 37.)



KUVIO 7. Prosessiorganisaatio (Peltonen 2007, 37, muokattu)

Projektiorganisaatio muistuttaa mielestäni hieman matriisiorganisaation kaksiulotteista rakennetta. Taustalla on jokin virallinen rakenne, mutta pääasiassa työskentely tapahtuu projekteissa, joilla on omat projektijohtajat. Resurssit otetaan projektien käyttöön ja projektin päättyttyä ne palaavat takaisin omille paikoilleen. Projektiorganisaatiosta saataan käyttöä nimitystä verkosto-organisaatio, joka kuvaa sitä, että työntekijät ja yksiköt muodostavat organisaation sisäisiä verkostoja. (Karlöf & Lövingsson 2006, 40–41.)

Hämmästyttävästi verkosto-organisaatiokäsitettä käytetään myös toisenlaisessa merkityksessä. Sillä voidaan tarkoittaa yrityksen ulkoisen verkoston muodostamaa rakennetta, jossa useat yritykset toimivat yhteistyössä esimerkiksi alihankinnan muodossa. Toiminnassa hyödynnetään paljon tietoliikennettä eikä kaikki tapahdu samassa paikassa, minkä vuoksi siitä käytetään myös nimitystä virtuaalinen organisaatio. (Karlöf & Lövingsson 2006, 41–42; Peltonen 2007, 38.)

Käytännössä jokainen organisaatio on omanlaisensa ja saattaa olla monen eri rakennemallin sekoitus. Organisaatiota muodostettaessa pyritään löytämään parhaiten strategiaa tukeva rakenne sekä hyödyntämään eri mallien hyviä puolia ja välttämään haittoja. (Peltonen 2007, 38.)

3.2 Organisaation fysiologia ja psykologia

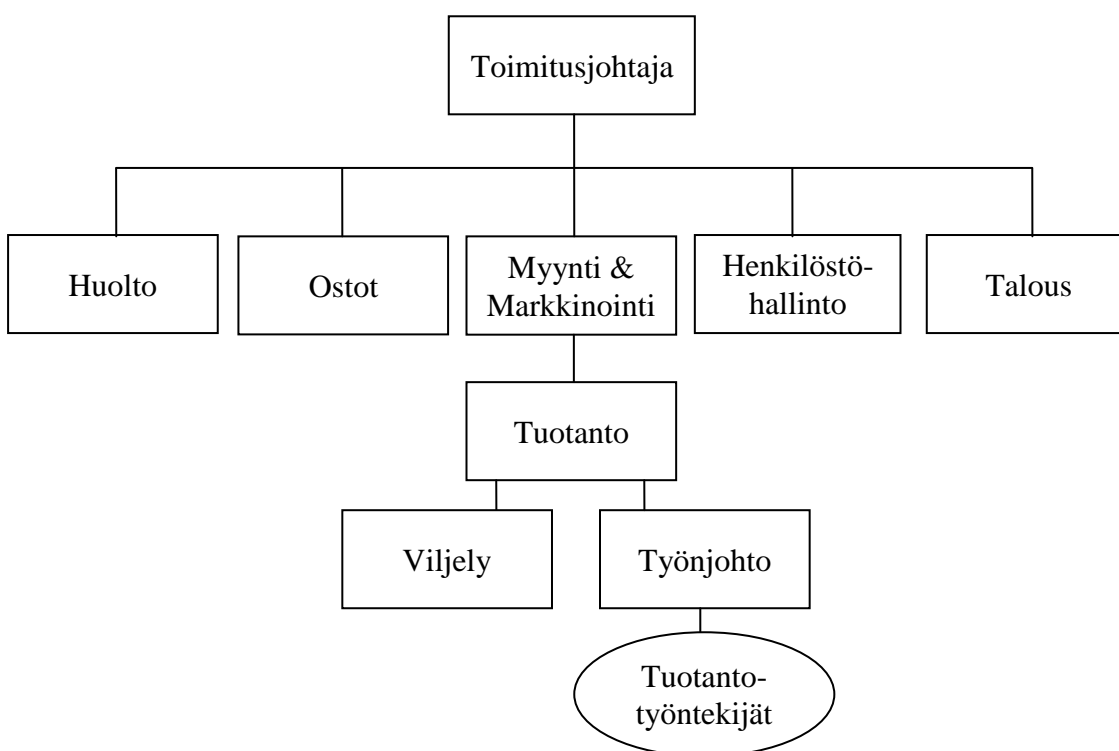
Organisaatioita tarkastellaan usein rakenteen kautta organisaatiokaavioiden avulla. Kuitenkin on olemassa paljon muitakin organisaation toimivuuteen vaikuttavia seikkoja kuin pelkät rakenteelliset suhteet. Karlöf ja Lövingsson (2006, 47) kutsuvat muodollista rakennetta organisaation anatomiaksi ja nämä muut osat ovat fysiologia ja psykologia.

Fysiologialla tarkoitetaan tiedonkulkua organisaation sisällä ja sitä helpottavia järjestelmiä sekä yhteistyötä yksiköiden välillä. Fysiologian tarkastelu auttaa organisaatiota kokonaisuutena toimimaan niin, että asiakkaan saama hyöty olisi paras mahdollinen. Organisaation psykologia taas tarkoittaa organisaatiokulttuuria eli arvoja, normeja ja käsityksiä, jotka ohjaavat toimintaa näkymättömästi. (Karlöf & Lövingsson 2006, 48.)

Toimivan organisaation luomisen kannalta fysiologialla ja varsinkin organisaatiokulttuurilla on valtava merkitys. Organisaation suunnittelussa tulisi lähteä kuitenkin rakenteesta puhtaasti tehtävien pohjalta. Sen jälkeen tarkastellaan inhimillisiä tekijöitä, joita ei saa missään tapauksessa unohtaa. Fysiologia ja psykologia tukevat toimivaa rakennetta ja siksi niiden tulisi sopia saumattomasti yhteen. (Karlöf & Lövingsson 2006, 48–49.)

3.3 Yritys X:n organisaatio

Yritys X:n toiminta on laajentunut koko ajan ja organisaatio on muodostunut vähitellen. Toimintaan on tullut uusia henkilöitä, jotka ovat oman osaamisen tai kiinnostuksen mukaan ottaneet tehtäviä hoitaakseen. Selkeää tehtävien määrittelyä ja vastuunjakoa organisaatiossa ei ole tehty. Organisaatiota voidaan jakaa kuitenkin pääpiirteittäin muutamaankin funktioihin (kuvio 8), joita saattaa hoitaa useampi henkilö yhdessä tai sama henkilö toimia useammassa funktiossa. Organisaatorakennetta on kartoitettu havainnoimalla toimintaa sekä keskustelemalla haastatteluissa johtajien omista näkemyksistä.



KUVIO 8. Yritys X:n organisaatio

Kyseessä on funktionaalinen organisaatio, jossa toisistaan erilliset funktiot ovat huolto, ostot, myynti & markkinointi, henkilöstöhallinto ja talous. Tuotanto on oma funktionsa, mutta se on myynnin alapuolella, koska myynti ohjaa tuotantoa aika pitkälle. Viljely liittyy tuotantoon, mutta se on eriytetty omaksi funktioksi työnjohdon rinnalle. Viljelyyn kuuluu kasvatus- ja kasvinsuojelutyöt, kun taas työnjohto määrää tuotannon työntekijöiden tekemisistä.

Tuotannossa työntekijät ovat yhtenä ryhmänä, koska käytössä on työkierto eli kaikki työntekijät tekevät vuoroin eri tehtäviä päivittäin vaihtelevissa ryhmissä. Noin 25-30

alaista on periaatteessa yhdelle työnjohtajalle suuri määrä, mutta käytännössä työ on hyvin yksinkertaista ja toistuu samanlaisena päivästä toiseen. Työnjohtajan tehtävänä on ohjeistaa missä tehdään, mistä aloitetaan ja mihin lopetetaan. Työnjohtajan kokemuksen mukaan on myös helppoa tarvittaessa kesken päivän siirtää työntekijöitä tehtävästä toiseen, kun kaikki ovat hänen alaisuudessaan.

Työnkierto on todettu yrityksessä hyväksi käytännöksi ja siitä on monenlaisia hyötyjä. Työntekijöiden osaaminen on monipuolista ja ymmärretään paremmin kaikkien tehtävien yhteydet toisiinsa. Yksittäiset tehtävät ovat fyysisesti melko yksitoikkoisia, joten tehtävien vaihtumisella saadaan erilaista fyysistä rasitusta ja työkyky säilyy parempana. Työryhmien ja työkavereiden vaihtuminen päivittäin ehkäisee työntekijöiden ryhmittymistä 'parempiin ja huonompiin porukoihin' ja kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja ilmapiiri työntekijöiden keskuudessa pysyy hyvänä.

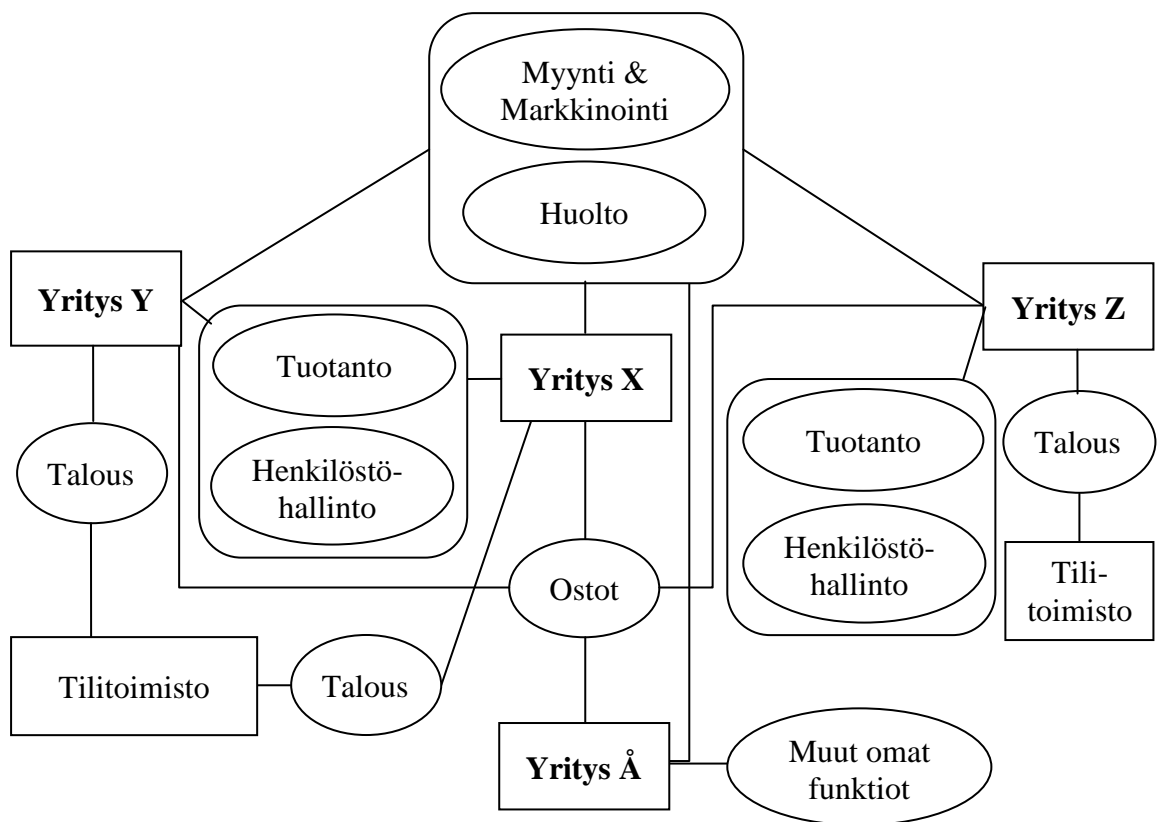
Huollossa työskentelee muutamia työntekijöitä ja he toimivat tiiminä jakaen tehtävät keskenään. Ostoja tekee tällä hetkellä useampikin henkilö. Markkinointiin yrityksessä ei käytännössä paljon käytetä aikaa ja se onkin yhdistetty myynnin kanssa yhteiseksi funktioksi. Myynnin hoitaa päivittäin pääasiassa yksi henkilö. Myynnin ja tuotannon kesken tulee käydä jatkuvaa keskustelua, koska ne ovat riippuvaisia toisistaan. Henkilöstöhallintoa ja työnjohtoa hoitaa tällä hetkellä kaksi henkilöä yhteistyössä ja nämä funktiot ovatkin vahvasti yhteydessä toisiinsa. Talous on kuvattuna omaksi funktioksi, vaikka tällä hetkellä käytännössä toimitusjohtaja hoitaa yrityksen talouteen liittyvät asiat. Organisaation johdossa olisi hyvä selkeästi nimetä vastuuhenkilöt jokaiselle funktiolle, että päällekkäisestä työstä ja vastuiden epäselvyydestä päästäisiin.

Funktionaalinen organisaatorakenne on toimiva keskisuuressa yrityksessä, jossa toimintaa ja tulosta seurataan kokonaisuutena. Osaamista voidaan keskittää funktioihin ja johto pystyy seuraamaan ja ohjaamaan koko organisaatiota. Funktioiden välinen yhteistyö ja vastuuhenkilöiden kommunikointi on operatiivisessa toiminnassa tärkeää, jotta koko organisaatio menestyy ja yhteinen suunta säilyy. Ylimpänä olevalla toimitusjohtajalla on tärkeä tehtävä pitää kaikki langat käsissään.

Organisaation jakaminen funktioihin ja kuvaaminen kaaviolla kertookin organisaation muodollisesta rakenteesta. Kommunikointi ja tiedonkulku sekä toimintatavat ja organisaatiokulttuuri eli organisaation fysiologian ja psykologian merkitys on tärkeä tiedostaa.

Jokaisessa funktiossa toimii henkilö ja loppujen lopuksi yhteistyötä organisaatiossa tekevät ihmiset, eivät toiminnot.

Yritys X:n organisaatiokaavion lisäksi tässä työssä kuvataan yhteistyössä toimivien yritysten verkosto. Yritys X toimii enemmän tai vähemmän yhteistyössä kolmen muun alueella toimivan yrityksen kanssa. Yritys Y:n kanssa toiminta on käytännössä järjestetty yhteisesti. Yritys Z toimii alihankkijana ja myy kaikki tuotteensa Yritys X:lle. Yritys Å toimii erillään, mutta tekee yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yritysten yhteisiä ja erillisiä toimintoja kuvataan seuraavassa kuviossa 9.



KUVIO 9. Yritys X:n organisaatioverkosto

Yritykset Y ja Z toimivat alihankkijoina, joiden tuotteet pakataan ja myydään Yritys X:n kautta. Yritys Y:n kanssa tuotanto ja henkilöstöhallinto ovat yhteisiä ja Yritys Z hoitaa nämä funktiot itse. Myynti & markkinointi ja huolto näillä kolmella yrityksellä hoidetaan yhteistyössä. Yritys Å:n kanssa yhteistyö on yhteisten suurempien ostojen tekemistä, pakattujen ja pakkaamattomien tuotteiden ostoa, lämmön myyntiä ja huollossa esimerkiksi kompostoinnin ja jätevesien hoitamista yhteisesti.

Yritysten verkosto on tällä hetkellä monimutkainen, mutta ehkä jo lähitulevaisuudessa siihen tulee muutoksia. Suunnitelmissa on sukupolvenvaihdoksia ja mahdollisesti yritysten fuusioitumista. Yritys X:ssä on toteutettu jo näitä ajatellen jakautuminen, jossa liiketoimintaan välittömästi kuulumaton omaisuus on siirretty erillisen yrityksen omistukseen. Tätä yritystä ei kuvioon 9 ole sisällytetty sen selkeyttämisen vuoksi. Tulevien muutosten jälkeen organisaatioverkosto on syytä kuvata uudelleen.

4 PROSESSIJOHTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi eli yrityksen johtamiskäytännön selkeyttämiseksi on tarpeen kuvata nykyiset toimintamallit. Toimintaa lähdetään tarkastelemaan prosessijohtamisen kautta. Prosessijohtamisen lähtökohtana on asiakkaalle lisäarvoa tuottavat prosessit, joita kehitetään jatkuvasti tuloksellisuuden parantamiseksi (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1; Veini 2011).

Prosessijohtamisessa keskitytään erityisesti lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle, joka voi olla organisaation sisäinen tai ulkopuolinen asiakas. Prosessijohtamisessa keskeistä on toiminnan systemaattinen mittaaminen ja prosessien parantaminen karsimalla arvoa tuottamatonta työtä ja näin tehostaen toimintaa. Tämän vuoksi on tunnettava toimintalogiikka hyvin. Siinä työkaluna käytetään prosessien mallintamista ja toiminnan seuraamista suoritustilastojen avulla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Prosessijohtamisen ajattelutavassa on eroja perinteiseen funktiojohtamiseen nähden. Funktiojohtamisessa painotetaan erillisten toimintojen hierarkkista johtamista, kun prosessijohtaminen on horisontaalista asiakkaaseen päätyvien toimintoketjujen johtamista (Veini 2011). Prosessijohtamisen käyttöönotto ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että funktiot olisivat tarpeettomia. Prosessien kytkeytyminen organisaatorakenteeseen vaihtelee tavoitteiden mukaan. Usein prosessit muodostavat funktioiden kanssa ikään kuin matriisiorganisaation, jossa ne käyttävät resursseja funktioista. Prosessit voivat olla myös erittäin keskeisellä sijalla, jos toimitaan täysin prosessiorganisaation muodossa. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4–5.)

4.1 Arvoverkosto

Prosessien tunnistaminen alkaa laajemman kokonaisuuden hahmottamisesta. Organisaatio muodostaa yhdessä sidosryhmiensä kanssa arvoketjuja, joihin yrityksen prosessit sijoittuvat (kuvio 10). Arvoketju kuvaa sitä, minkä vaiheiden kautta asiakkaan saama lisäarvo muodostuu. Arvoketjuun kuuluu alihankkijoiden tai toimittajien prosessit, yrityksen oma prosessi ja asiakas. Arvoketjut voivat olla myös arvoverkostoja, kun niissä on useampia sidosryhmiä osallisina. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8.)



KUVIO 10. Prosessi osana laajempaa arvoketjua (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8, muokattu)

Organisaation koko arvoverkostoon kuuluu kaikki yhteistyökumppanit, jotka auttavat toiminnan päämäärien saavuttamisessa. Arvoverkoston hallinta on tärkeää, jotta yritys pystyy säilymään kilpailukykyisenä. Arvoverkostoa hallitaan suunnittelemalla sen rakennetta ja seuraamalla valittujen yhteistyökumppaneiden toimintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 17–18.)

4.2 Prosessit

”Prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa luovia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja” (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4). Prosesseissa tärkeää on siis asiakas, jonka tarpeesta kaikki lähtee, ja jolle prosessissa tuotetaan lisäarvoa. Prosessiin tarvitaan asiakkaan impulssin lisäksi resursseja, joita ovat esimerkiksi raaka-aineet, henkilöstö ja osaaminen. Prosessissa eli tapahtumaketjussa syötteisiin tuotetaan lisäarvoa, minkä lopputuloksena on tuotos asiakkaalle (kuvio 11). (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)



KUVIO 11. Yksinkertaistettu kuva prosessista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4)

Asiakas voi olla organisaation ulkopuolinen tai sisäinen. Ulkoisia asiakkaita palvelevat prosessit ovat yrityksen ydinprosesseja, jotka kulkevat läpi koko organisaation. Ydinprosesseja ja sisäisiä asiakkaita palvelevat toimintoketjut ovat tukiprosesseja. (Kiiskinen ym. 2002, 28–29; Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Prosessit voidaan jakaa myös pää- ja osaprosesseiksi, jotka kuvaavat prosessien tasoa. Pääprosessi koostuu osaprosesseista eli eri vaiheiden muodostamasta kokonaisuudesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.)

4.3 Prosessien mallintaminen

Prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle niiden mallintamisella. Siihen voi sisältyä niin yksittäisten prosessien kuvaukset kuin koko prosessikartan eli kokonaisuuden kuvaus (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1). Prosessikuvaukset toimivat johdon työvälineinä ja niiden avulla pystytään selkiyttämään vastuita ja työnjakoa, ohjaamaan resursseja sekä selvittelemään ongelmia ja päällekkäisyyksiä. (JUHTA 2008, 4.)

Alussa rajataan mallinnuksen kohteena olevat prosessit tai kokonaisuuden osa, koska Martinsuon ja Blomqvistin (2010, 3) mukaan kaikkien prosessien mallintaminen kerralla on harvoin kannattavaa. On mietittävä kysymystä: ”Miksi prosessi kuvataan?” (JUHTA 2008, 6). Prosesseja voidaan mallintaa eri tasoilla ja se tulee myös päättää mallinnukseen ryhdyttäessä. Kriittisimmät ydinprosessit on syytä kuvata yksityiskohtaisimmin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3–4.)

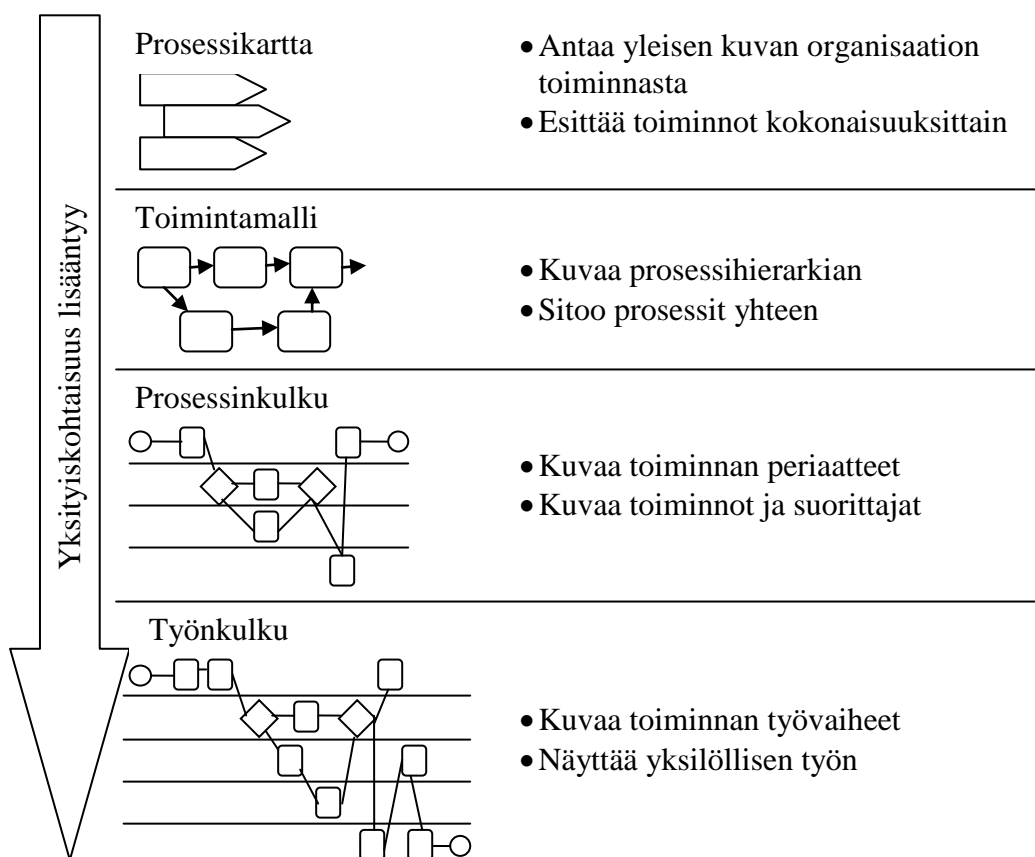
Kriittisimpien ydinprosessien tunnistaminen tehdään arvoketjuista. On tunnistettava jokaisen prosessin asiakas, sen syötteet, tuotokset ja vaaditut resurssit sekä prosessin tuottama lisäarvo. Prosessit nimetään loogisesti ja niistä muodostetaan prosessikartta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9.) Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan ohjeistuksessa (JUHTA 2008, 8) prosessien sovittaminen kokonaisuuteen tulee viimeisenä vasta yksittäisten prosessikuvausten teon jälkeen, mutta käytännössä tärkeintä on se, että kaikki prosessit sopivat kokonaisuuteen eivätkä jää irrallisiksi kuvauksiksi.

Ylin prosessikuvausten taso on siis prosessikartta, jonka tehtävänä on antaa kokonaiskuva toiminnasta. Prosessien väliset yhteydet ja rajapinnat kuvataan toimintamallilla, joka on prosessikarttaa tarkempi taso. Siitä ilmenee myös prosessien omistajat, tavoitteet ja mittarit. (JUHTA 2008, 10.) Näillä kahdella tasolla kuvataan koko organisaation toimintaa, kun taas näitä tarkemmat tasot keskittyvät yksittäisiin prosesseihin.

Yksittäisen prosessin kuvaamisessa karkein taso on prosessin rajaaminen. Prosessikaavioon sisällytetään vain prosessin rajapinnat. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.) Raja-
uksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että prosessin alku ja loppu ovat yhteydessä asiakkaaseen (JUHTA 2008, 7). Seuraavalla tasolla prosessi jaetaan vaiheiksi tai osaprosesseiksi, jonka jälkeen vaiheet kuvataan omina prosesseinaan sisältäen syötteiden,

tuotosten, resurssien ja lisäarvon kuvaukset. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10.) JUHTA (2008, 10) nimeää tämän tason prosessinkulku-tasoksi.

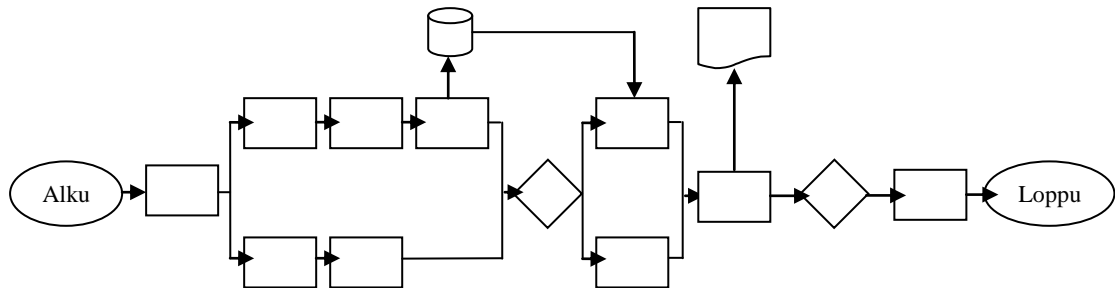
Kriittisimpiä prosesseja joudutaan kuvaamaan myös yksityiskohtaisemmin erotellen tehtävät ja niiden riippuvuudet toisistaan sekä määrittelemällä roolit ja vastuut tehtävistä. Erityisen tärkeää yksityiskohtainen kuvaaminen on silloin, jos halutaan standardisoida prosessi. Jos prosessia ei tarvitse toteuttaa yhdenmukaisesti, riittää, että tehdään luettelo kunkin vaiheen tehtävistä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10–11.) JUHTA:n (2008, 11) mallinnusohjeissa tarkin taso on työnkulku-taso, jossa kuvataan myös tiedon liikuminen prosessissa erittäin tarkasti. Kuviossa 12 on prosessien kuvaustasot yleisestä tasosta yksityiskohtaisempiin edeten.



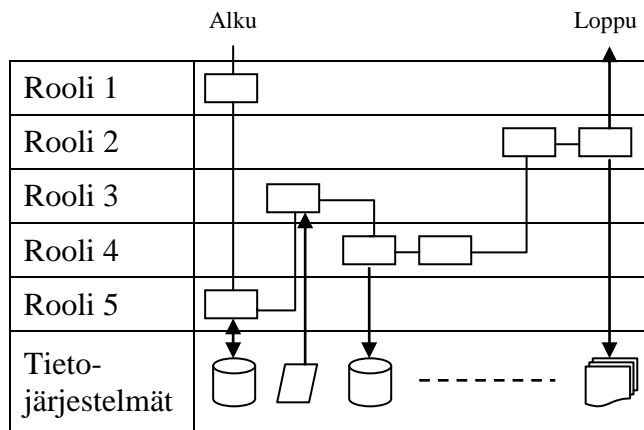
KUVIO 12. Prosessin kuvaustasot (JUHTA 2008, 10)

Prosessien yksityiskohtaiseen kuvaamiseen on olemassa muutamia erilaisia kuvaustapoja. Vuokaavio (kuvio 13) ja uimaratakaavio (kuvio 14) ovat visuaalisia tapoja kuvata prosessi ja niiden käytössä on vakiintuneet merkitävät prosessin eri osille (kuvio 15). Tehtävämatriisi on taulukkomuotoinen prosessin kuvaustapa, jossa kullekin roolille

määritellään tehtävät kussakin prosessin vaiheessa. Lisäksi prosessi voidaan kuvata tekstimuotoisena ohjeistuksena ja erityisesti tätä tapaa voidaan käyttää visuaalisten tapojen rinnalla. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11–13.)



KUVIO 13. Esimerkki vuokaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12, muokattu)



KUVIO 14. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

Merkintä	Merkitys
○	Aloitusp tai lopetus
□	Tehtävä tai prosessi
→	Materiaali- tai tietovirta
◇	Päätös
▭	Dokumentti
○	Tietojärjestelmä/varasto
○	Varasto
▭	Data
⌒	Viive, odotus

KUVIO 15. Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)

Prosessien kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa prosessin kuvauksessa kaksi puolta. Nykyinen prosessi kuvaa tämänhetkistä toimintaa ja tavoiteprosessi näyttää prosessin tavoitteellisen toteutumistavan. Nykyisen prosessin kuvaamisessa edetään alusta loppuun prosessin vaiheiden mukaisesti, mutta tavoiteprosessin kuvaus tapahtuu päinvastoin lopusta alkuun, jotta asiakkaan saama tuotos tulisi paremmin huomioiduksi. Nykyprosessin ja tavoiteprosessin väliset erot kertovat, mitä asioita tulee kehittää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4,10,13.)

Prosessien analyysivaiheeseen olisi hyvä saada osallistujia mahdollisimman kattavasti eri vaiheista ja ryhmistä. Näin analyysista saadaan todenmukainen ja samalla henkilöt sitoutuvat paremmin edessä oleviin kehitystoimenpiteisiin. Erityisesti johdon on oltava koko ajan mukana sitoutuneesti ja kerrottava avoimesti muutoksista. (Kiiskinen ym. 2002, 44; Martinsuo & Blomqvist 2010, 13–14.)

4.4 Prosessien mittaaminen ja kehittäminen

Prosessien kehittäminen tähtää toiminnan tehostamiseen ja tilanteiden parempaan hallintaan. Kehittämistyö voi olla jatkuvaa parantelua tai laajoja kehittämishankkeita. Myös prosessien kehittämistyössä kuten kaikessa organisaation kehittämisessä tulee muistaa organisaation toiminnan lähtökohdat eli toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategia. Nämä ovat aina pohjalla huolimatta siitä, minkä laajuista kehittämistyötä tehdään. (JUHTA 2008, 4.)

Kehittämisessä ensimmäinen vaihe on siis prosessien kuvaaminen, jota edellinen luku käsittelee. Prosessijohtaminen ei saa kuitenkaan jäädä pelkälle kuvaustasolle vaan prosesseja lähdetään toteuttamaan kuvausten mukaisesti ja kerätään palautetta prosesseista (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15).

Tavoiteprosessien mallintamisen jälkeen prosessit on syytä testata esimerkiksi toiminnalla pienessä mittakaavassa. Jos käytännössä testaaminen ei ole mahdollista, kannattaa kysyä mahdollisimman monelta asiasta ymmärtävältä mielipidettä prosessikuvauksesta. Ennen prosessin käyttöönottoa tehdään kuvauksiin vielä korjaukset ja huolehditaan tiedotuksesta ja järjestelmien mukautuksesta uuden prosessin mukaisiksi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

Prosessien toimivuutta ryhdytään seuraamaan mittareilla, joilla voidaan mitata tuotoksia, syötteitä ja itse prosessia. Usein helpointa on lähteä tuotoksen mittaamisesta, koska niistä on hyvin tietoa saatavilla. Se antaa tietoa kuitenkin vain prosessin jälkeen. Prosessin syötteitä on myös hyvä mitata, mutta ne taas keskittyvät asioihin ennen prosessia. Tärkeintä prosessin parantamisen kannalta olisi saada tietoa itse prosessin toimivuudesta. Prosessimittareiden käyttö on vaikeinta, mutta niistä saadun tiedon avulla pystytään parhaiten kehittämään itse prosessia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 15.)

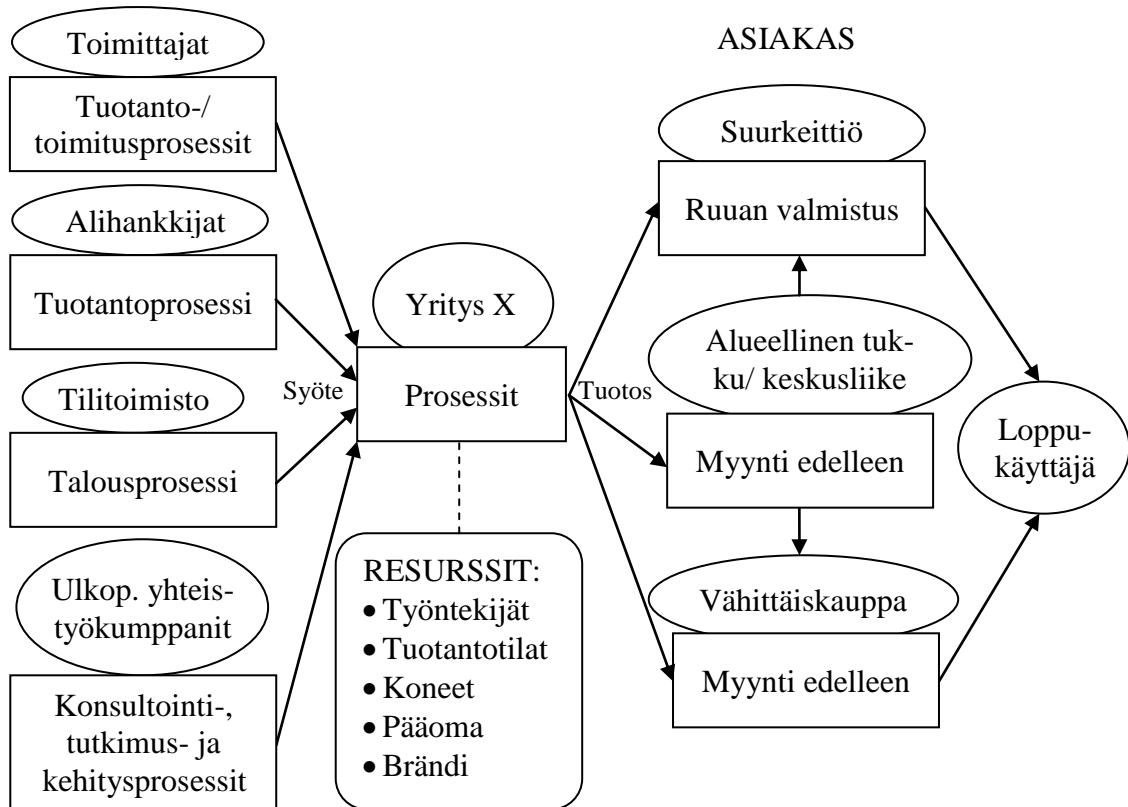
Prosessien mittaamisessa on erityisen tärkeää huomioida, että mittarit ohjaavat kokonaisvaltaisesti oikeanlaiseen toimintaan. Prosesseilla tulisi olla yrityksen strategiaan perustuvat tavoitteet, jotka ovat mahdollisimman konkreettisia ja selkeästi mitattavia. Mittareista saadun tiedon avulla prosesseja kehitetään, jotta prosessin tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

Prosessien toiminnan ohjaamisesta, mittarien määrittelystä ja seurannasta sekä prosessien kehittämisestä vastaavat prosessinomistajat. Prosessinomistaja on organisaatiossa nimetty henkilö, joka huolehtii prosessista kokonaisuudessaan. (Kiiskinen ym. 2002, 36–37; JUHTA 2008, 5.) Prosessinomistajien nimeämisellä taataan, että joku kantaa vastuun, vaikka koko organisaatio johdosta työntekijöihin osallistuukin prosessien eri vaiheisiin.

4.5 Yritys X:n prosessit

Yritys X:n toiminnan kehittämisessä lähdetään tarkastelemaan nykyistä toimintaa prosessien kautta. Yrityksessä ei ole tarkoitus lähteä erityisesti prosessijohtamisen tai prosessimuotoisen organisaatorakenteen kehittämiseen. Prosessien mallintamisella pystytään kuitenkin selkeästi kuvaamaan organisaation toimintaa ja löytämään toiminnan kriittisiä vaiheita. Prosessien mallintaminen auttaa myös muistamaan sen, että yrityksellä on asiakkaita, joiden hyväksi kaikissa vaiheissa toimitaan.

Yritys X:n prosessien sijoittumista laajempaan kokonaisuuteen kuvataan arvoverkosto-kaaviolla (kuvio 16). Siinä on kuvattuna yrityksen sidosryhmistä toimittajat, alihankkijat, tilitoimisto, ulkopuoliset yhteistyökumppanit ja asiakkaat, joiden kautta tuote päätyy loppukäyttäjälle.



KUVIO 16. Yritys X:n arvoverkosto

Yritys X:llä on kuusi laajempaa prosessia: toimitusprosessi, tuotantoprosessi, hankintaprosessi, henkilöstöprosessi, kehittämisprosessi sekä johtamis- ja hallintoprosessi. Prosessit ovat kuviossa 17 prosessikartan tasolla.



KUVIO 17. Yritys X:n prosessikartta

Toimitusprosessi on ainoa prosessi, jossa asiakkaana on yrityksen ulkopuolinen asiakas. Muut prosessit palvelevat toisia prosesseja ja organisaation sisäisiä asiakkaita. Kaikki kuusi prosessia on kuvattu rajaamalla prosessin päätehtävä, asiakas ja impulssi, syötteet, tuotokset resurssit ja lisäarvo. Tärkeimmät ja kriittisimmät prosessit yrityksen toiminnassa ovat toimitusprosessi ja tuotantoproessi. Nämä on kuvattu yksityiskohtaisemmin jakamalla prosessit vaiheisiin. Prosessikuvaukset ovat vuokaavioita ja ne sisältävät jonkin verran tekstimuotoista kuvausta. Prosessikuvaukset ovat liitteessä 2.

Kuvaukset kuvaavat nykyisiä prosesseja. Tavoiteprosesseja ei ole tässä vaiheessa kuvattu, mutta se on tarpeen, jos prosesseja halutaan kehittää edelleen. Tässä vaiheessa prosessien mallinnuksella pyritään löytämään kriittisimmät vaiheet, jotka erityisesti vaativat mittaamista, seuranta ja raportointia. Kriittisimpiä vaiheita on kartoitettu haastattelussa käymällä prosessikaaviot läpi ja keskustelemalla kussakin prosessissa esiintyvistä ongelmista. Tässä käydään läpi tärkeimpiä esille nousseita asioita.

Toimitusprosessissa tärkein asia on se, että on riittävästi tuotteita ja ne ovat laadultaan kunnossa. Myynnissä erityisen tärkeää on olla selvillä, paljonko tilauksia voidaan ottaa vastaan, että toimitukset pystytään hoitamaan. Toimitusprosessiin liittyy läheisesti tuotantoproessi, jonka päätehtävänä onkin tuottaa myyntiin vaadittava määrä eri tuotteita. Toimitusprosessissa seuranta tulee keskittää syötteisiin, että tuotteita ja kaikkia tarvikkeita on riittävästi. Resurssit pitää tietenkin olla kunnossa ja varsinkin maineen ja suhteiden osalta pitää kuulostella asiakkaita ja muistaa rehellisyys.

Tuotantoproessissa kriittisiä vaiheita ovat viljelyn onnistuminen ja eri tuotteiden tuotantomääristä päättäminen. Viljelytoimenpiteet ovat keskeisin tuotteiden laatuun vaikuttavista asioista. Kasvitautilien ja tuholaisten havainnointia tehdään koko ajan ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään mahdollisimman nopeasti ja mieluiten pyritään ennakoimaan toimenpiteitä. Tuotannon suunnittelu ja kysynnän ennakointi on tärkeää, koska päätösten vaikutukset näkyvät konkreettisesti myynnissä vasta useiden viikkojen päästä.

Hankintaproessin tehtävänä on huolehtia, että kaikkia tuotannontekijöitä on riittävästi saatavilla. Prosessissa kriittisin tehtävä on varastossa olevien tarvikkeiden seuranta. Mikään tuotannontekijä ei saisi koskaan päästä loppumaan, koska siitä aiheutuu aina ylimääräistä työtä ja kustannuksia yritykselle. Haastavaa kuitenkin on kehittää sellainen varastoseurantajärjestelmä, johon hankintoja tekevä henkilö pystyisi täysin luottamaan.

Henkilöstöprosessissa tärkeimpiä vaiheita ovat henkilöstön riittävydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Erityisesti loma-aikoina on varmistettava, että on riittävä määrä lomittajia töissä. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys näkyvät työtehossa ja työkyvyn säilymisessä pidemmällä aikavälillä. Henkilöstöprosessissa on huolehdittava resursseista ja seurattava tuotoksia kuuntelemalla työntekijöitä ja tarkkailemalla ilmapiiriä. Perekdytys pitää työsuhteen alkuvaiheessa tehdä hyvin, jotta työntekijä oppii toimimaan oikein ja tehokkaasti.

Kehittämisprosessilla varmistetaan, että yritys ei kangistu kaavoihinsa vaan pyrkii löytämään koko ajan uusia mahdollisuuksia. Kehittämisprosessissa haasteellisinta on uusien lajikkeiden testaus ja kokeilujen dokumentointi. Kokeiluilla kerätään kokemuksia eri lajikkeiden viljelystä ja pyritään löytämään vaihtoehtoisia lajikkeita hätätilanteiden varalle.

Johtamis- ja hallintoprosessin onnistuminen on tärkeää koko yrityksen menestymisen kannalta. Haastavimpia vaiheita prosessissa ovat tarvittavien tietojen kerääminen sekä oikeiden päätösten tekeminen ja varsinkin päätösten toteuttaminen käytännössä. Johtamis- ja hallintoprosessi toimii tukiprosessina kaikille muille yrityksen prosesseille.

Prosesseista kartoitettuihin kriittisimpiin vaiheisiin kehitetään tueksi mittareita ja raportointia, että niitä olisi helpompi hallita. Työkaluista kerrotaan seuraavassa luvussa. Prosessien kehittäminen ja tavoiteprosessien kuvaaminen eivät sisälly tähän työhön, mutta sen tekemistä kannattaa miettiä jatkossa.

5 JOHTAMISTYÖKALUT

Keskisuuren yrityksen johtaminen ei onnistu enää pelkästään tuntuman ja kokemuksen perusteella. Yrityksen johtamisessa tarvitaan tietoa toiminnasta ja työkaluja johtamisen avuksi. Tässä työssä johdon työkaluksi kehitetään helppokäyttöinen mittaristo. Siihen liittyy läheisesti raportointi, jotta mitattuja asioita pystytään seuraamaan. Asioiden käsittelyä ja tiedottamista parannetaan kehittämällä johtoryhmätyöskentelykäytäntö. Näitä asioita seuraavissa luvuissa käsitellään ensin kirjallisuuden pohjalta ja sen jälkeen Yritys X:n näkökulmasta.

5.1 Mittaristo

Yrityksen johtaminen oikeaan suuntaan, päätösten tekeminen ja koko organisaation hallitseminen näppituntumalla on vaikeaa tai lähes mahdotonta. Tämän vuoksi johdolla on tarve seurata toimintaa tunnusluvuilla ja käyttää tietoa apuna päätöksenteossa.

Useimmiten apuna ovat talouden tunnusluvut, jotka ovat helposti saatavissa kirjanpidosta. Talouden mittarit kuitenkin antavat tiedon jälkikäteen ja varsin yksipuolisesta näkökulmasta. Monipuolisemman mittausjärjestelmän kehittäminen antaa paremmat lähtökohdat yrityksen johtamiselle. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 20.) Paljon käytettyjen rahamääraisten mittareiden rinnalle kehitetyt ei-rahamääräiset mittarit muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kutsutaan suorituksen mittaamiseksi (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 288).

5.1.1 Mittaamisen tavoitteet

Mittaamisella voidaan pyrkiä erilaisiin tavoitteisiin. Mittaristoprojektin alussa tulisikin määrittää päätavoite, joka voi olla esimerkiksi jokin seuraavista. Halutaan tehdä strategiasta selkeämpi ja tuoda sen toteuttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa strategiasta johdettujen mittareiden avulla. Voidaan pyrkiä tehostamaan toimintaa tai ratkaisemaan ongelmia seuraamalla ja parantamalla nykyisiä prosesseja. Kannustetaan henkilöstöä jatkuvaan kehittämiseen tai tehokkaampaan yhteistyöhön. Tavoitteena voi olla myös

organisaation käyttäytymisen ohjaaminen painottamalla mittareilla tärkeitä asioita. (Kankkunen ym. 2005, 119–123.)

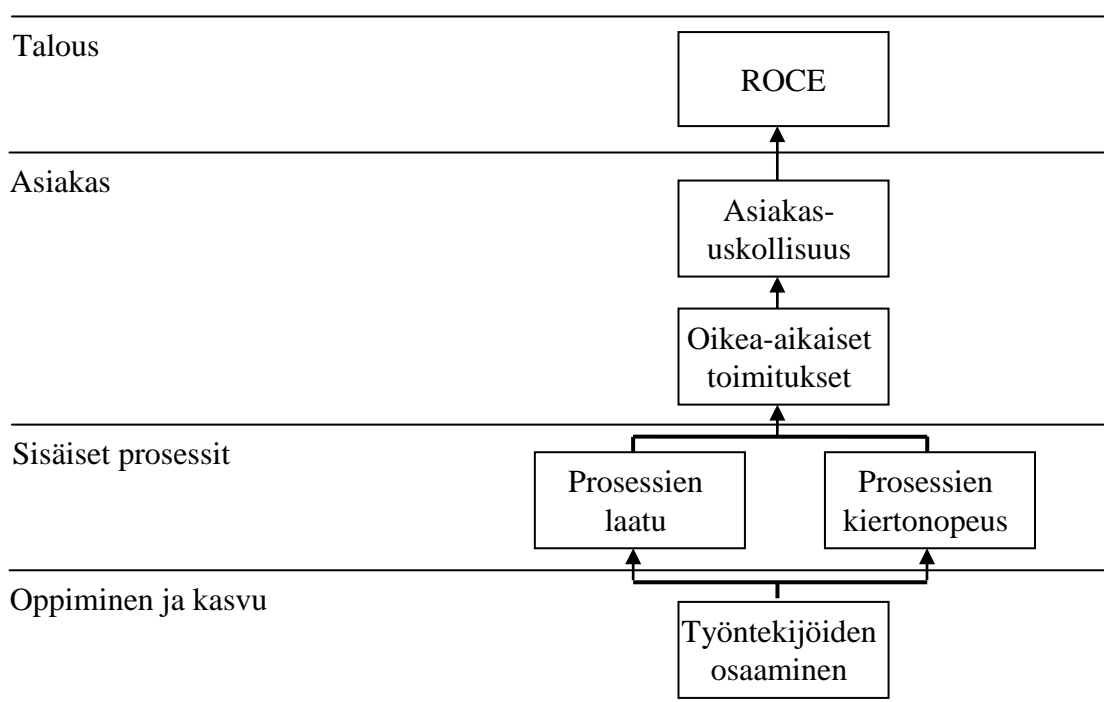
5.1.2 Tasapainotettu mittaristo

Tunnetuin suorituskykymittaristo on Kaplanin ja Nortonin kehittänyt tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC), josta käytetään myös nimitystä tuloskortti. Perusajatuksena tasapainotetussa mittaristossa on tarkastella toimintaa tasapainoisesti neljästä näkökulmasta ja määrittää jokaiselle näkökulmalle mittarit. Perusnäkökulmat ovat talous eli omistajan näkökulma, oppiminen ja kasvu eli henkilöstön näkökulma, sisäinen tehokkuus eli prosessinäkökulma ja neljäntenä asiakasnäkökulma. (Järvenpää ym. 2010, 291; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 197.)

Näkökulmia voi olla myös enemmän tai vähemmän riippuen siitä, mitä asioita organisaatiossa halutaan painottaa. Näkökulmiksi voidaan ottaa esimerkiksi kolme yrityksen tärkeintä sidosryhmää: henkilöstö, asiakkaat ja omistajat. Voidaan laatia myös prosessimittaristo, jossa prosessia mitataan näistä kolmesta näkökulmasta. (Järvenpää ym. 2010, 291.)

Ennen kaikkea kuitenkin näkökulmilla on keskinäiset riippuvuussuhteet ja tasapainotettu mittaristo kytkeytyy läheisesti strategiaan. Näkökulmien riippuvuuden hahmottaa strategiakartan avulla, jossa eri tasojen toiminnot vaikuttavat aina seuraavalla tasolla. Riippuvuudet muodostavat ketjuja aina oppimisnäkökulmasta talousnäkökulmaan asti. (Järvenpää ym. 2010, 293–294.) Riippuvuussuhteet tulee huomioida erityisesti mittareita kehitettäessä (Järvenpää ym. 2010, 294).

Esimerkiksi otan Kaplanin ja Nortonin (1996, 30) havainnollistavan esityksen mittareiden syy-seuraussuhteista. Talousnäkökulman mittariksi on valittu ROCE (Return On Capital Employed), sijoitetun pääoman tuotto. Siihen vaikuttaa asiakkaiden uskollisuus ja siihen taas oikea-aikaiset toimitukset, jotka ovat asiakasnäkökulman mittareita. Näihin voidaan löytää syitä prosesseista, joiden mittareina ovat prosessien laatu ja kiertoaika. Prosessien onnistumiseen puolestaan vaikuttaa työntekijöiden osaaminen, joka on oppimisen ja kasvun mittarina. (Kaplan & Norton 1996, 30.) Koko ketju on kuvattuna kuviossa 18.



KUVIO 18. Mittareiden syy-seuraussuhteet strategiakartassa (Kaplan & Norton 1996, 31)

Tasapainotetussa mittaristossa korostuu nimensä mukaisesti mittareiden tasapaino, joka onkin hyvän mittariston tärkeä ominaisuus. Mittaristo on tasapainossa, kun siitä löytyy eri perusteiden mukaan ryhmiteltynä sopivassa suhteessa mittareita kaikista ryhmistä. Tarkasteluperusteita ovat seuraavat:

- rahamääräiset ja ei-rahamääräiset mittarit
- tulos- eli seurausmittarit ja ennakoivat eli syymittarit
- lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit
- ulkoiset ja sisäiset mittarit
- mittarit eri organisaatiotasolla
- kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset mittarit.

(Kankkunen ym. 2005, 135–137; Järvenpää ym. 2010, 295–296.)

Ensimmäisistä ryhmistä rahamääräisiä mittareita ja tulos- eli seurausmittareita on usein helpompi kehittää. Rahamääräisten mittareiden lisäksi on erittäin tärkeää olla myös ei-rahamääräisiä mittareita, koska ne mittaavat paremmin itse toimintaa. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välillä on keskinäisiä riippuvuuksia ja toisen näkökulman tulostittari voi olla seuraavan näkökulman kannalta ennakoiva mittari. Mittareiden

riippuvuuksia tarkasteltaessa voidaan edetä ylemmästä näkökulmasta alaspäin pohtien seurauksille syitä ja ennakoivia mittareita. (Järvenpää ym. 2010, 295–296.)

Helposti mitattavien ja vaikeasti mitattavien asioiden välillä tulisi myös olla tasapaino (Järvenpää ym. 2010, 296). Kvantitatiivisia mittareita on helpompi käyttää, mutta kvalitatiiviset mittarit kertovat asioista aikaisemmin ja syvällisemmin (Kankkunen ym. 2005, 137). Mittaamisessa ja mittariston rakentamisessa ei siis tarkoituksena ole päästä aina helpoimman kautta, vaan prosessissa tavoitteena on toimiva ja toimintaa ohjaava johdon työkalu.

5.1.3 Mittariston luominen

Mittaaminen alkaa mittareiden määrittelyprosessilla. Ensin on tunnistettava yrityksen strategiaan linkittyvät menestystekijät, joilla kilpailussa menestyminen saavutetaan. Menestyksen vaatimat hyvin tärkeät asiat ovat kriittisiä menestystekijöitä. Mittariston määrittelyvaiheessa kullekin menestystekijälle mietitään tavoitteet, joihin toiminnassa pyritään. Tavoitteiden kautta määritetään mittarit, jotka mittaavat menestymisen kannalta keskeisiä asioita. (Järvenpää ym. 2010, 288; Suomala ym. 2011, 189, 194.)

Mittareiden tarkoitus on korostaa mitattavan asian tärkeyttä ja mitata onnistumista. Mittareiden määrä riippuu kriittisten menestystekijöiden sekä mittaustasojen määrästä ja voi vaihdella jonkin verran. (Suomala ym. 2011, 195.) Mittariston laajuus yleensä vaihtelee neljästä mittarista yli kahteenkymmeneen mittariin (Järvenpää ym. 2010, 298).

Koska mittarin tarkoitus on korostaa asian tärkeyttä, on parempi, ettei mittareita ole liikaa (Suomala ym. 2011, 195). Laajalla mittaristolla pystytään tietenkin paremmin huomioimaan eri näkökohtia, mutta kokonaiskuva mittaristosta hämärtyy ja syyseuraussuhteiden ymmärrys vähenee. Ja mitä enemmän mitataan, sitä enemmän mittaaminen vaatii resursseja, joten tehokkaampaa ja halvempaa on ylläpitää muutamia hyvin valittuja mittareita. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Hyvällä mittarilla on muutama ominaisuus, joita tulee pohtia. Hyvä mittari on relevantti eli olennainen päätöksenteossa, mikä tarkoittaa sitä, että se antaa päätöksentekijälle tarvittavan tiedon. Reliabiliteetti on luotettavuus eli arvioidaan sitä, antaako mittari tulok-

sen virheettömästi ja luotettavasti mittausta toistettaessa. Validiteetti on mittarin pätevyys eli kyky antaa tietoa harhattomasti siitä mitä on tarkoitus mitata. Olennaisuuden, luotettavuuden ja pätevyyden lisäksi hyvä mittari on selkeästi ymmärrettävä ja ohjaa toimintaa myös pidemmällä aikavälillä. Hyvä mittari ei rajoita toimintatapoja vaan antaa mahdollisuuden saavuttaa tavoitteet erilaisilla tavoilla. (Suomala ym. 2011, 195–196.)

Kun mittaristoon otettavat mittarit on valittu, laaditaan kullekin mittarille käyttöperiaatteet. Käyttöperiaatteet kertovat mittarista seuraavat asiat: kuka on vastuhenkilö, miten tulos lasketaan tai mitataan, mistä tieto saadaan, mikä on tavoitearvo ja hälytysraja, kuka raportoi kenelle, kuinka usein raportoidaan, missä tietoa käsitellään, kuka korjaa tavoitearvon, kuka huolehtii laskennasta sekä miten osaoptimointivaarat ja huijausmahdollisuudet vältetään. (Järvenpää ym. 2010, 302; Suomala ym. 2011, 195.)

Tärkeä vaihe mittariston luomisessa on arviointi. Yksittäisiä mittareita arvioidaan aiemmin kuvattujen näkökohtien kautta. Mittarit eivät kuitenkaan toimi irrallisina vaan niistä muodostuu mittaristo, jota arvioidaan kokonaisuutena. Tärkeää on miettiä mittareiden keskinäisiä riippuvuuksia ja tässä vaiheessa on hyvä piirtää mittaristosta strategiakartta, josta on esimerkki (kuvio 18) luvussa Tasapainotettu mittaristo (Järvenpää ym. 2010, 294). Seuraavassa luvussa käsitellään hyvän mittariston ominaisuuksia, joiden toteutumista mittaristossa tulee arvioida.

5.1.4 Hyvän mittariston ominaisuudet

Hyvässä mittausjärjestelmässä on Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 27) mukaan viisi ominaisuutta, jotka ovat yhdenmukaisuus, tasapaino, vieminen organisaatioon, hyödynnettävyys sekä kehittyminen. Mittariston tulee ennen kaikkea olla yhtenäinen yrityksen vision ja sen saavuttamiseksi muodostetun strategian kanssa. Hyvä mittaristo ohjaa päivittäistä toimintaa visiota kohti valitun strategian mukaisin keinoin. Yksi hyvän mittariston ominaisuus onkin se, että sitä hyödynnetään jokapäiväisessä päätöksenteossa ja johtamisessa. Mittariston tulee siis olla tarkoitukseen sopiva, joten hyvä mittaristo kehittyy jatkuvasti vaatimusten mukaiseksi. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

Jotta mittaristo ohjaa koko organisaation toimintaa, se tulee viedä organisaation kaikille tasoille. Mittaristossa tulee olla ylemmältä tasolta johdetut mittarit eri tasoille aina yksilötason mittareihin saakka. Tämä on osa mittariston tasapainoa, joka onkin yksi hyvän mittariston ominaisuuksista. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

5.1.5 Mittariston vieminen organisaatioon

Mittausprosessin onnistumiseen ei riitä, että suunnitellaan paras mahdollinen mittaristo paperille. Mittausjärjestelmä tulee viedä organisaation kaikille tasoille ja saada osaksi päivittäistä toimintaa. Jokaisen henkilön tulee ymmärtää oman toimintansa vaikutukset kokonaisuuteen ja jokaisella yksiköllä tulee olla tavoitteet ja mittarit, joihin yksikkö on sitoutunut. (Kankkunen ym. 2005, 159–160.)

Sitoutuminen voi tapahtua sekä sisäisten että ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Sisäinen motivaatio lähtee itse henkilöstä, kun hän kokee asian tärkeäksi ja merkitykselliseksi kokonaisuuden kannalta. Tietoisuus tavoitteista auttaa motivaation syntymisessä. Sitoutuminen on erittäin tehokasta, jos työntekijöillä on mahdollisuus itse vaikuttaa mittareiden suunnitteluun tai ainakin tavoitteiden asettamiseen. (Kankkunen ym. 2005, 176–177, 183.)

Työntekijöiden osallistuminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista, jolloin tavoitteiden viestiminen on tärkeää. Sitoutumisen kannalta on merkittävää, että kommunikaatio ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä on toimivaa. Tavoitteet tulee kertoa selvästi ja mitattuihin tuloksiin perustuvat päätökset ja toimenpiteet tulee avoimesti viestiä alimmalle tasolle asti. Myös toisensuuntaisen kommunikaation toimiminen on tärkeää, jotta työntekijöillä on mahdollisuus esittää oma näkemyksensä mittarien tuloksista ja niiden syistä. (Kankkunen ym. 2005, 159–160, 177–179, 183.)

Sisäisen motivaation lisäksi sitoutumista parantavat ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkitseminen. Se ohjaa toimintaa tehokkaasti tavoitteita kohti, joiden saavuttamisesta palkitaan. Mittaristoon kytkeytyvää palkitsemisjärjestelmää luotaessa on mietittävä tarkasti, että mittausjärjestelmä on toimiva ja tavoitteet järkeviä. Palkitsemisen perusteet tulee olla selkeitä, johdonmukaisia ja näkyviä. (Kankkunen ym. 2005, 176, 184–187.)

Yksilöllä on oltava oman tekemisen kautta mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkioonsa. Palkkiojärjestelmän ei kuitenkaan saa haitallisesti vaikuttaa yksilöiden väliseen yhteistyöhön, mikä on haitaksi koko yritykselle. Palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista palkkion määrän, palkitsemisperusteiden ja palkittavien henkilöiden suhteen. (Kankkunen ym. 2005, 187; Järvenpää ym. 2010, 304–305.)

5.1.6 Mittaaminen käytännössä

Mittariston suunnittelun jälkeen alkaa varsinainen mittaamisen toteutus. Tässä vaiheessa kerätään tieto ja analysoidaan mittaustulos. Lisäksi mittaamisen kokonaisuuteen kuuluu mittareiden toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden tarkastelu ja mittaamisen kehittäminen, jos huomataan, ettei haluttuja tavoitteita nykyisellä mittausjärjestelmällä olla saavuttamassa. (Suomala ym. 2011, 190.)

Mittaamisessa tarvittava tieto kerätään ja yhdistellään usein monista erilaisista järjestelmistä. Jokaisella mittarilla on oltava vastuuhenkilö, joka huolehtii tiedon keräämisestä ja jalostamisesta. Useimmiten tiedot tallennetaan manuaalisesti esimerkiksi Excel-taulukkoon, josta mittarien arvot lasketaan. Mittaamiseen on saatavissa myös automatisoituja järjestelmiä, mutta niiden käyttö saattaa hämärtää mittaamisen lähtökohtien ymmärrystä. (Kankkunen ym. 2005, 228–229.)

Tulokset esitetään selkeässä ja ymmärrettävässä muodossa sellaisessa paikassa, josta tuloksia on helppo seurata. Tiedon esittämismuodon valinnassa on mietittävä tarkoitusta ja tiedon vastaanottajia. Tulokset voidaan esittää esimerkiksi taulukoilla tai erilaisilla graafisilla kuvioilla. (Kankkunen ym. 2005, 233–234.)

Mittaamisen ja arvojen laskemisen jälkeen tulokset on analysoitava. Analysointi on hyvä aloittaa heti kun mittauskin on aloitettu. Tuloksia voidaan verrata tavoitteisiin, aikaisempiin tuloksiin tai kilpailijoihin. Alussa riittää yksinkertaiset analyysit kuten keskiarvot, mutta ymmärryksen lisääntyessä voidaan tehdä monimutkaisempia analyyyseja tuloksista. Menneisyyden tarkastelun lisäksi analyyyseissa tulee siirtää huomio myös tulevaisuuden tapahtumista kertoviin merkkeihin, että niihin pystyttäisiin aikaisemmin reagoimaan. (Kankkunen ym. 2005, 231–233.)

Mittaamisen hyödyt ilmenevät vasta, kun mittaaminen on jatkuvaa ja toistuvaa. Ajan myötä mittaamisesta tulee osa rutiineja ja tuloksia pystytään seuraamaan nopeammin. Kun mittaaminen on jatkuvaa, sitä myös voidaan ja täytyykin kehittää. Mittaristo ei koskaan ole lopullinen, vaan toiminnan muuttuessa myös sitä täytyy muuttaa. Vaarana on, että mittariston luomisen jälkeen mittaristo jää todellisuudessa käyttämättä, kun näkyvää hyötyä ei heti saavuteta. (Kankkunen ym. 2005, 230, 240.)

5.2 Raportointi

Yrityksen johtamisen pitäisi tapahtua kerättyyn tietoon pohjautuen. Ylimmällä johdolla ei ole useinkaan mahdollisuutta itse seurata kaikkea, joten tiedon välitys tapahtuu sisäisen raportoinnin avulla. Raportointi perustuu siihen, että omistajat ja johto jakavat valtaansa alemmille tasoille ja näillä puolestaan on velvollisuus raportoida tekemisistään esimiehelleen. Periaatteessa jokainen on raportointivelvollinen vain yhdelle lähimmälle esimiehelleen lukuun ottamatta matriisiorganisaatioita, jossa raportointi tapahtuu kahden suuntaan. (Järvenpää ym. 2010, 257–258.)

Raportointi antaa palautetta siitä, miten hyvin tavoitteet on saavutettu. Toteutuneita arvoja verrataan aikaisemmin toteutuneisiin sekä budjetoituihin lukuihin. Mitään yleispätevää listaa raportoinnin sisällöstä ei ole vaan raportointikokonaisuutta on mietittävä aina yrityskohtaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 262–263.)

Perinteisesti raportointiin sisältyy talouden tunnuslukujen seuranta, mutta myös muita toimintaa mittaavia tunnuslukuja voidaan ottaa mukaan (Järvenpää ym. 2010, 262). Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2010, 263) mielestä raportointiin olisi sisällytettävä kannattavuuden seuranta, maksuvalmiuden seuranta ja strategisen suorituskyvyn kehityksen seuranta, joista viimeiseen sisältyy toiminnan tehokkuuden seuranta muun muassa ei-rahamääräisillä mittareilla.

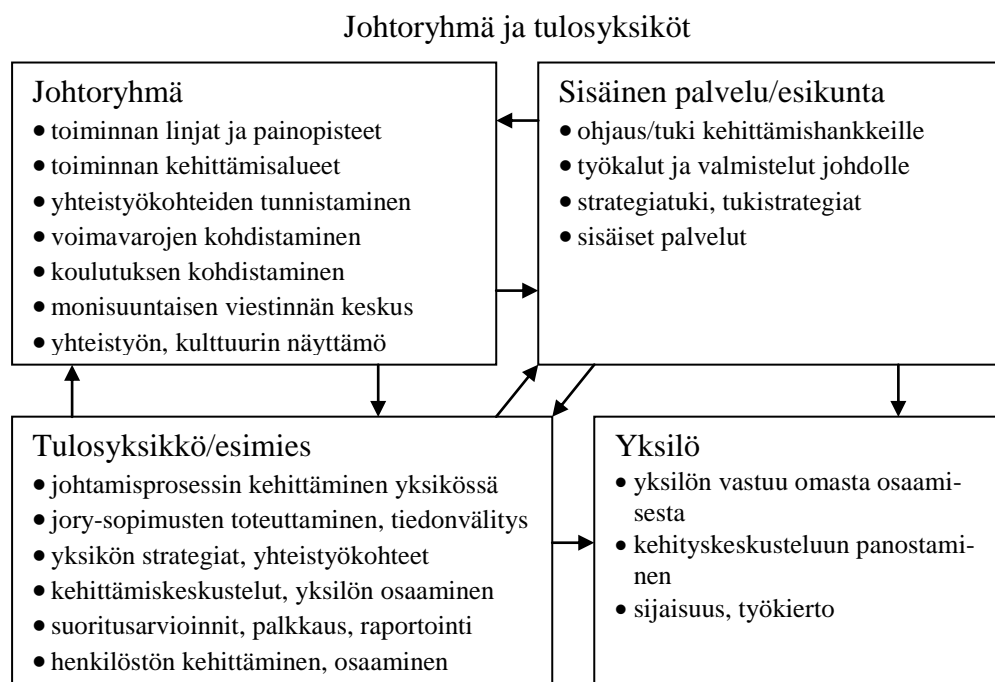
Raportoinnin sisällön kriteerinä on, että raportoinnin tulee olla kattavaa eli kuvata tilannetta monipuolisesti. Raportoinnin tulee myös keskittyä olennaiseen eli sisältää sopivan määrän raportteja sopivalla tarkkuudella. Liian laajat ja yksityiskohtaiset raportit johdattavat huomion herkästi pois tärkeistä asioista. Raporttien on oltava myös luotettavia

eli tiedon pitää olla virheetöntä, neutraalia ja vertailukelpoista sekä todennettavissa mitareilla. (Järvenpää ym. 2010, 264.)

Rutiiniraportoinnille on määritettävä selkeät säännöt, jotka kertovat kuinka usein asia raportoidaan, missä muodossa raportit toimitetaan ja missä raportteja käsitellään. Raportointijakso voi olla päivä, viikko, kuukausi, neljännesvuosi tai vuosi. Raportit voidaan toimittaa paperisina tai sähköisinä tiedostoina ja niitä voidaan käsitellä esimerkiksi johtoryhmässä, tuotantotiimissä tai myyntipalaverissa. (Järvenpää ym. 2010, 263–264.) Käsittely on ehkä se tärkein vaihe, koska ilman sitä kaikki mittaaminen ja raporttien laatiminen on melkein turhaa.

5.3 Johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmä on organisaation johtajista, esimiehistä ja asiantuntijoista koostuva ryhmä, jolla on käytännön johtamistyössä tärkeä rooli (Hulkkonen 2004, 13; Mansukoski, Mitrönen, Porenne & Salmimies 2007, 33). Monien organisaatioiden johtamiskokonaisuuteen johtoryhmä kuuluu keskeisenä elementtinä. Vesa Hulkkonen (2004, 53) esittää johtamisen kokonaisuuden organisaation johtamismallina, joka koostuu neljästä osasta: johtoryhmästä, tulosityksiköstä, sisäisestä palvelusta ja yksilöstä (kuvio 19).



KUVIO 19. Organisaation johtamismalli (Hulkkonen 2004, 53)

Yksilöllä on vastuu itsestään ja omasta työskentelystään. Tulosityksikkö tai esimies vastaa yksilöiden tukemisesta ja yksilöiden muodostaman kokonaisuuden hallinnasta. Sisäisen palvelun tehtävänä on antaa tukensa muille osille, erityisesti johtoryhmälle. Johtoryhmä vastaa toiminnan kokonaisvaltaisesta johtamisesta ja suuntaviivojen määrittelystä. (Hulkkonen 2004, 53–55.)

5.3.1 Johtoryhmän rooli organisaatiossa

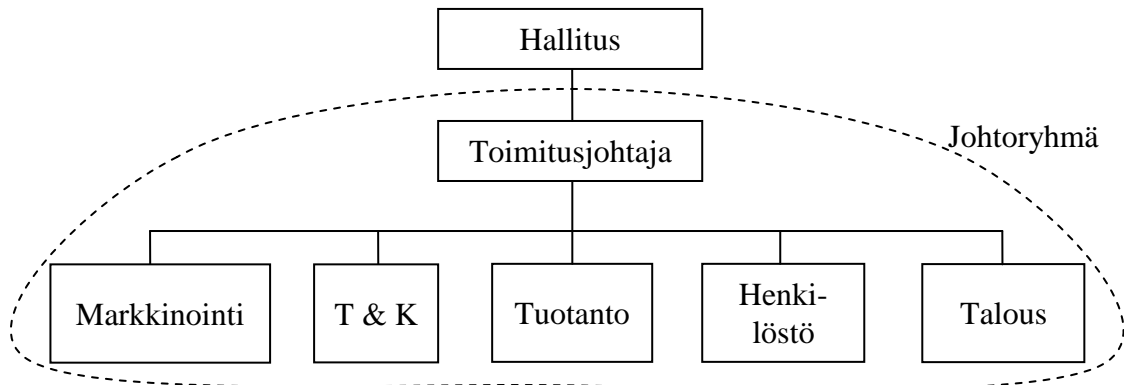
Johtoryhmän perusröoli on toimia toimitusjohtajan tukena organisaation johtamisessa ja sen lisäksi hyvä johtoryhmä antaa tukea myös jokaiselle ryhmän jäsenelle. Johtoryhmä voi toimia tiedon välittäjänä, keskustelun, viestinnän ja vuorovaikutuksen keskuksena sekä toiminnan koordinoijana. (Mansukoski ym. 2007, 37–38.)

Isossa organisaatiossa voi olla useita johtoryhmiä sen eri tasoilla. Ylimpänä on yhtymän johtoryhmä eli ydinjohtoryhmä ja sen jälkeen hierarkiassa tulevat toimialojen johtoryhmät, liiketoimintayksiköiden johtoryhmät, päätuotteiden tai -tuotteen johtoryhmät ja tukitoimintojen johtoryhmät sekä tilapäisesti muodostetut kehityshankkeiden johtoryhmät ja ad hoc -johtoryhmät. Lisäksi voi olla säännöllisesti, mutta harvemmin kokoontuva laajennettu johtoryhmä, johon kuuluu esimerkiksi ydinjohtoryhmä ja siihen kuulumattomien toimintojen johtajat. (Mansukoski ym. 2007, 38, 42.)

Kullakin johtoryhmällä on oma tarkoituksensa ja päätöksentekovaltuudet omista asioistaan. Johtoryhmän tarkoituksesta riippuen sen koko voi vaihdella jonkin verran. Tiedon välittämiseen perustetussa johtoryhmässä voi olla jopa kaksikymmentä henkilöä, mutta keskustelu ja yhteistoiminta onnistuvat parhaimmillaan 4-7 henkilön ryhmissä. Johtoryhmällä on aina vetäjä, joka on ylöspäin vastuussa tehdyistä päätöksistä. (Mansukoski ym. 2007, 38, 46.)

Käytännössä usein ei kaikkia johtoryhmätasoa varmastikaan tarvita. Pienemmissä organisaatioissa riittää luultavasti yksi johtoryhmä eli ydinjohtoryhmä. Ydinjohtoryhmään voivat kuulua esimerkiksi toimitusjohtaja ja funktioiden esimiehet (kuvio 20). Ydinjohtoryhmä on läheisessä suhteessa hallitukseen ja usein ainakin toimitusjohtaja osallistuu hallituksen kokouksiin. Joskus saattaa useampikin tai jopa kaikki johtoryhmän jäsenet olla hallituksessa, jolloin rajanvedosta voi tulla vaikeaa. Hallituksella vastuu on yhteis-

tä, kun taas johtoryhmän jäsenet vastaavat yksilöinä omista alueistaan. (Mansukoski ym. 2007, 42, 47.)



KUVIO 20. Ydinjohtoryhmä (Mansukoski ym. 2007, 41)

Hallituksen ja johtoryhmän on tiedostettava omat roolinsa. Kummallekin tulee olla määriteltynä käytännön työnjako, tehtävät, vastuut ja valtuudet. Tavoitteena on toimivan, tehokkaan ja tuloksellisen johtamiskokonaisuuden muodostaminen, minkä toteutumiseen vaikuttaa erityisesti jäsenten sitoutuminen, yhteistyökyky ja osaaminen. Sekä hallituksen että johtoryhmän tulisi tuottaa lisäarvoa käytännön toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. (Mansukoski ym. 2007, 53–54.)

Johtoryhmän lisäarvo syntyy Hulkkonen (2004, 64) mukaan kolmella tavalla: mitä jäsenet yksilöinä antavat kokonaisuudelle, mitä jäsenet ryhmänä tuottavat kokonaisuudelle ja mitä jäsenet saavat mukaansa johtoryhmästä. Jokainen johtoryhmän jäsen on yksilö, jolla on oma taustansa, osaamisensa ja ajattelutapansa. Jokainen jäsen tuo johtoryhmään oman näkökantansa ja tulkintansa asioista sekä oman yksikkönsä tietämyksen. (Hulkkonen 2004, 64.)

Johtoryhmän jäsenet yhdessä voivat saada enemmän aikaan kuin toimiessaan yksilöinä. Johtoryhmä on työskentelymuoto, jossa organisaatiossa oleva tieto yhdistetään ja pystytään näkemään kokonaisuus paremmin. Organisaation kaikki osat saadaan paremmin sitoutumaan yhdessä tehtyihin päätöksiin ja tulkintoihin ja resurssien jakaminen helpottuu. (Hulkkonen 2004, 65.)

Johtoryhmän jäsenet taas kehittävät omaa osaamistaan ja ymmärrystään organisaatiosta työskennellessään yhdessä organisaation etualalla. Jäsenet pystyvät paremmin johta-

maan omaa yksikköään, kun ymmärtävät sen toiminnan merkityksen koko organisaatiolle. Lisäarvoa ei kuitenkaan automaattisesti synny siitä, että päätetään perustaa johtoryhmä. Hyötyjen saaminen edellyttää työskentelyn määrätietoista tarkastelua ja kehittämistä jatkuvasti. (Hulkkonen 2004, 65–66.)

5.3.2 Johtoryhmän tehtävät

Johtoryhmän perustehtävä on johtaa organisaatiota niin, että saavutetaan asetetut tavoitteet. Johtoryhmän tarkempi tehtävämäärittely riippuu siitä, minkä tason johtoryhmästä on kysymys. Usein hallitus määrittää ylimmän johtoryhmän toimenkuvan ja sen, mitä voidaan päättää johtoryhmässä ja mitkä asiat siellä valmistellaan hallituksen päätettäväksi. Samoin ylemmän tason johtoryhmät määrittelevät alempien johtoryhmien toimenkuvat. (Mansukoski ym. 2007, 49.)

Hulkkonen (2004, 20) on jakanut johtoryhmän tehtävät kahteen kategoriaan: jatkuviin ja ajoittaisiin johtamistehtäviin. Jatkuvia johtamistehtäviä ovat ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja kommunikointi. Ajoittaisia johtamistehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, resursointi, ohjaus ja valvonta tai seuranta. (Hulkkonen 2004, 20.) Tässä keskitytään ydinjohtoryhmän tehtäviin, mutta ne ovat osittain sovellettavissa alemmillekin johtoryhmätasoisille.

Johtoryhmän tehtävänä on johtaa kokonaisuutta ja siksi on tärkeää, että se keskittyy yhteisiin asioihin. Johtoryhmän ei saa liian yksityiskohtaisesti puuttua sen jäsenten päätösvaltaan kuuluviin asioihin. (Mansukoski ym. 2007, 49.) Yksikköjen päivittäisten ongelmien ratkaiseminen myös kuluttaa turhaan kaikkien johtoryhmän jäsenten aikaa, mutta joskus on aivan hyväkin yhdessä paneutua niihin. Ongelmanratkaisu on siis yksi johtoryhmän tehtävistä, onpa kyseessä pienempi tai suurempi ongelma. (Hulkkonen 2004, 20–21.)

Päätöksenteko pitäisi olla johtoryhmässä enemmän yhteisten linjojen luomista ja neuvon antamista kuin varsinaista päättämistä. Päätöksistä pitää aina jonkun henkilön olla vastuussa, jolloin sen tekeminenkin kuuluu hänelle. Jos kukaan ei henkilökohtaisesti vastaa tehdyistä päätöksistä, on niiden toteutuminen heikkoa. Kun johtoryhmässä pää-

töksiä tehdään yhteisesti, on puheenjohtaja niiden toteutumisesta viime kädessä vastuussa. (Hulkkonen 2004, 22.)

Tärkeä tehtävä johtoryhmällä on tiedon välittäminen ja kommunikointi organisaation eri osien välillä. Johtoryhmän jäsenten kesken voidaan sopia työnjaosta, mitä kukin jäsen keskittyy seuraamaan. Johtoryhmässä sitten välitetään tieto myös muille jäsenille. (Hulkkonen 2004, 23.)

Johtoryhmän normaalitoiminnan lisäksi silloin tällöin on pysähdyttävä myös suunnittelemaan toiminnan suuntaa ja pohdittava strategisia asioita. Strategian toteutumisen seuranta myös kuuluu johtoryhmän tehtäväkenttään. Lisäksi pohditaan organisointikysymyksiä kuten organisaation toimintaa ja toimintaperiaatteita sekä tehtävien ja vastuunjakoa. (Hulkkonen 2004, 24–26.)

Resursseihin liittyvien suuntaviivojen vetäminen kuuluu myös johtoryhmälle. Resursseihin lukeutuvat niin taloudelliset kuin fyysiset resurssit ja erityisesti henkilöstövoimavarat. Henkilöstöstrategia käsittää rekrytointiin, perehdytykseen, työnkiertoon, urasuunnitteluun ja palkkaukseen liittyvät asiat periaatteellisella tasolla. (Hulkkonen 2004, 26–27.)

Alussa määriteltyyn johtoryhmän perustehtävään pohjautuen johtoryhmän tehtävä on valvoa toimintaa ja ohjata sitä oikeaan suuntaan eli tavoitteisiin. Ennen kaikkea ohjaajina toimivat visio, strategia, tavoitteet, arvot ja sopimukset, mutta näiden päivitystä ja johtoryhmän erityisiä ohjaustoimenpiteitä tarvitaan, kun yhteinen suunta on hukassa. Suunnan säilymistä seurataan mittarien ja raporttien antaman tiedon avulla. (Hulkkonen 2004, 28–30.)

5.3.3 Kokouskäytäntö

Koska johtoryhmällä on erilaisia tehtäviä, sen tulee myös pitää erityyppisiä kokouksia. Voi olla esimerkiksi ajankohtaisten asioiden käsittelyyn viikkokokouksia, vuositason suunnittelukokouksia tai strategiaan asioihin keskittyviä kokouksia. Myös varsinaisten kokousten välillä johtoryhmän jäsenet pitävät yhteyttä ja tekevät päätöksiä esimerkiksi pikapalaverissa. (Mansukoski ym. 2007, 231.)

Aina ei kaikkia asioita tarvitse tuoda johtoryhmän päätettäväksi, vaan jäsen yksin tai toisen kanssa yhdessä voi tehdä päätöksen. Tällaiset päätökset on kuitenkin informoitava kaikille johtoryhmän jäsenille. Itsenäinen päätöksenteko tehostaa kokousten läpivientiä ja auttaa siinä, että muut johtoryhmän jäsenet eivät turhaudu kokouksissa pikkuasioiden käsittelyyn. (Mansukoski ym. 2007, 232.)

Selkeän kokouskäytännön luominen organisaatioon on tärkeää, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä on mahdollisuus osallistua. On mietittävä mitkä asiat vaativat koko johtoryhmän käsittelyä ja miten usein näitä asioita käsitellään. Kokouskäytäntö koostuu viikko- ja kuukausikokouksista, vuotuisista suunnittelu- ja kehittämiskokouksista sekä strategiakokouksista. (Mansukoski ym. 2007, 231, 233–234.)

Kerran viikossa tai kahden viikon välein pidettävissä viikkokokouksissa sisältönä ovat operatiiviset asiat, jotka vaativat johtoryhmän käsittelyä. Kokouksilla on tärkeä rooli tiedon välittämisessä kaikille jäsenille. Viikkokokoukset on hyvä pitää tehokkaasti tunnin tai parin tapaamisina ja etukäteen laadituista esityslistoista on pidettävä kiinni. (Mansukoski ym. 2007, 234–235.)

Kuukausikokousten sisältö painottuu tuloskehityksen seurantaan ja viikkotasoa harvemmin seurattaviin asioihin. Kokoukset kestävät useampia tunteja ja ne ajoitetaan kuukausittain niin, että edellisen kuukauden tulokset ovat valmiina. Kokouksissa käsitellään tulosta kokonaisuutena sekä yksiköittäin, jos sellaisia organisaatiossa on. Keskustelu on vapaampaa ja painotus on tuloksiin johtaneissa syissä sekä tarvittavissa toimenpiteissä. Kuukausikokouksissakin edetään valmistellun esityslistan pohjalta ja päätökset dokumentoidaan ja viestitään tarvittaville tahoille. (Mansukoski ym. 2007, 235–236.)

Vuosittain pidettävissä kokouksissa käsitellään tilinpäätöstä ja seuraavan koko vuoden suunnitelmia eteenpäin. Vuositason suunnittelu- ja kehittämiskokouksissa voidaan tarkistaa strategisia suunnitelmia ja käsitellä tärkeitä kehittämishankkeita. Kerran vuodessa voidaan myös pitää erillinen kokous, jossa keskitytään johtoryhmän toiminnan ja tulokellisuuden arvioimiseen ja kehittämiseen. Vuositason kokoukset ovat jopa päivän tai parin pituisia ja tärkeää on kirjata päätökset muistiin. (Mansukoski ym. 2007, 236–237.)

Erityisiä strategiakokouksia voidaan järjestää strategisten asioiden, visioiden, organisoinnin, henkilöstöpolitiikan sekä resurssikysymysten käsittelyyn. Nämä kokoukset on syytä valmistella huolellisesti ja ajankohdasta on sovittava hyvissä ajoin etukäteen. Tällaisia asioita voidaan käsitellä myös yhteisessä kokouksessa hallituksen kanssa. (Mansukoski ym. 2007, 237–238.)

5.3.4 Kokoustyöskentely

Johtoryhmätyöskentelyn tulee olla tehokasta ja selkeää. Tärkeässä asemassa kokoustyöskentelyn onnistumisen kannalta ovat puheenjohtaja ja sihteeri, mutta kaikilla jäsenillä on oma roolinsa siinä. Kokoustyöskentely voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: toiminta ennen kokousta, kokouksen aikana ja kokouksen jälkeen. Johtoryhmän kokoukset eivät ole irrallisia tapahtumia, vaan kuuluvat osaksi johtamisen kokonaisuutta. (Mansukoski ym. 2007, 241–242, Hulkkonen 2004, 67.)

Ennen kokousta

Puheenjohtaja määrittää etukäteen kokouksen luonteen ja huolehtii tarvittavien henkilöiden kutumisesta, ellei kyse ole rutiinikokouksesta. Hän suunnittelee kokouksen kulun ja laatii esityslistan. Tärkeimmät asiat on hyvä laittaa alkuun ja kaikkien asioiden osalta on hyvä selvittää halutaanko siitä tehdä päätös, keskustella vai tiedottaa. Puheenjohtajan on erityisen hyvin perehdyttävä asioihin ja ennakkomateriaaliin, että hän pystyy vetämään kokouksen tehokkaasti. (Mansukoski ym. 2007, 242–243.)

Esityslistan ja ennakkomateriaalin toimittaminen kaikille osallistujille ennen kokousta on sihteerin tehtävänä. Sihteerin on myös perehdyttävä esityslistaan ja selvitettävä laaditaanko päätös- vai keskustelupöytäkirja. Sihteerin tehtävänä on myös huolehtia kokoustilan varaamisesta sekä laitteiden toimivuuden varmistamisesta ennen kokousta. (Mansukoski ym. 2007, 244.)

Kaikilta kokoukseen osallistuvilta edellytetään valmistautumista kokoukseen ja tutustumista ennakkomateriaaliin. Erityisen tärkeää jäsenen on valmistautua tilanteisiin, joissa käsitellään hänen yksikkönsä asioita. (Mansukoski ym. 2007, 243–244.) Valmistautumattomana on vaikea osallistua asioiden käsittelyyn ja tehokas työskentely kärsii. (Hulkkonen 2004, 69.)

Kokouksen aikana

Kokouksen onnistumisen kannalta puheenjohtajalla on keskeinen rooli. Puheenjohtajan tehtävänä on aloittaa kokous sovittuun aikaan ja selvitettävä alussa kokouksen tavoitteet, esityslista ja aikarajat. Puheenjohtaja johtaa asioiden käsittelyä ja huolehtii siitä, että keskustelu etenee sujuvasti ja kaikki osallistuvat siihen tasapuolisesti. Puheenjohtajan on kerrattava tehdyt päätökset ja varmistettava, että ne kirjataan asianmukaisesti sekä lopetettava kokous ajallaan. (Mansukoski ym. 2007, 244–245.)

Kokouksessa käsiteltyjen asioiden kirjaamisesta vastaa sihteeri. Hän voi myös osallistua keskusteluun omalta osaltaan ja vastaa kokouksessa käytettävän tekniikan toimivuudesta. (Mansukoski ym. 2007, 246.)

Jokaisen kokoukseen osallistuvan on edesautettava kokouksen sujumista ja tehokasta läpivientiä. Kaikkien tulee saapua ajoissa paikalle, ettei muiden tarvitse tuhlata aikaansa odottamiseen. Kun asioita käsitellään yhdessä, on kaikkien edistettävä yhteisten päätösten ja ratkaisujen syntymistä käyttämällä omat puheenvuoronsa tehokkaasti rakentaen yhteistä keskustelua. (Mansukoski ym. 2007, 245.) Hyväksi havaittu keino on kiertävä puheenjohtajuus, jolloin opitaan kantamaan vastuuta kokousten onnistumisesta puheenjohtajan rinnalla. (Hulkkonen 2004, 69.)

Kokouksen jälkeen

Kokouksen jälkeisellä toiminnalla on merkitystä siinä, että kokouksista muodostuu osa johtamista eivätkä ne jää irralleen muusta toiminnasta. Ensinnäkin kokouksesta on laadittava pöytäkirja tai muistio. Sen tekee yleensä sihteeri ja antaa puheenjohtajan tarkistettavaksi. Jos kokouksessa asioissa on ollut erimielisyyksiä, on päätettävä kirjataanko eriaävät mielipiteet ylös ja miten toimitaan tällaisten asioiden käytännön toteutuksessa. (Mansukoski ym. 2007, 246–247.)

Asiat on saatava mahdollisimman nopeasti tiedoksi kaikille ja sihteeri huolehtii pöytäkirjan jakelusta kaikille johtoryhmän jäsenille sovitulla tavalla. Pöytäkirjaa voidaan käyttää myös tiedottamisessa hallitukselle ja koko henkilöstölle, mikä luo luottamusta johtoryhmän toimintaan. (Mansukoski ym. 2007, 247.)

Johtoryhmän jäsenillä on vastuu johtaa johtoryhmässä tehtyjen päätösten toteuttamista omissa yksiköissään. Päätöksistä ja toimenpiteistä on tiedotettava työntekijöitä ja yhtei-

sestä tavasta voidaan sopia johtoryhmän jäsenten kesken. Toimenpiteiden toteutumista on myös seurattava ja mietittävä erityisesti syitä, jos toimenpiteet jäävät toteutumatta. (Mansukoski ym. 2007, 247–248.)

5.3.5 Johtoryhmätyöskentelyn arviointi ja kehittäminen

Johtoryhmän toimintaa pitää aktiivisesti arvioida ja kehittää. Johtoryhmätyöskentelyn arviointiin voidaan panostaa esimerkiksi kerran vuodessa pidettävässä kokouksessa, joka pidetään erityisesti sitä varten. Arviointi ja kehittämistarpeiden kartoitus tehdään keskusteluissa jäsenten kesken ja lisäksi voidaan käyttää haastatteluita tai testejä palautteen keruussa. (Mansukoski ym. 2007, 290–291.)

Arviointi tehdään ulkoisen tehokkuuden eli aikaansaannosten ja tulosten kautta sekä sisäisen tehokkuuden eli toimintatapojen ja työskentelyn kautta. Ulkoiseen tehokkuuteen liittyy se, että johtoryhmällä on selkeä asema organisaatiossa ja tietyt tehtävät, joita se toteuttaa johdonmukaisesti. Johtoryhmällä tulee olla kokonaisnäkemys organisaation kaikista osista. Johtoryhmän jäsenten tulee myös itse olla tietoisia aikaansaannoksistaan ja maineestaan henkilöstön keskuudessa sekä seurattava päätösten ja toimenpiteiden toteutumista. (Hulkkonen 2004, 56–58.)

Sisäiseen tehokkuuteen liittyy johtoryhmän ajankäytön arvioiminen ja aikataulutuksen sekä toiminnan ajoituksen onnistuminen. Myös johtoryhmän kokoonpanoa on arvioitava ja mietittävä organisaation sen hetkistä tarvetta sekä muutettava kokoonpanoa, jos sille on aihetta. Lisäksi johtoryhmän toimintaa on arvioitava siltä kannalta, toimiiko se kokonaisuuden hyväksi pitkällä aikavälillä. Tärkeää on myös keskusteleminen ihmisten välisen vuorovaikutuksen toimimisesta ja johtoryhmän ilmapiiristä. Johtoryhmän tulisi näyttää muulle organisaatiolle esimerkkiä tärkeissä asioissa ja toimia siis sen mukaisesti. (Hulkkonen 2004, 58–61.)

Arvioinnin kautta johtoryhmä saa selville kehittämistä vaativia epäkohtia. Kaikkea ei tarvitse kuitenkaan kerralla saada kuntoon vaan kehittämisessä voidaan lähteä pienistä parannuksista. Voidaan ottaa tarkasteluun muutamia asioita, joita kehittämällä saatetaan tehostaa johtoryhmän toimintaa huomattavasti. Muita kehitystarpeita ei saa kuitenkaan unohtaa vaan niihin keskitytään myöhemmin. (Hulkkonen 2004, 62.)

5.4 Yritys X:n johtamistyökalut

Teoriaan ja haastatteluihin perustuen on kehitetty Yritys X:lle mittaristo sekä raportointi- ja kokouskäytännöt. Nämä kuvataan seuraavissa kappaleissa.

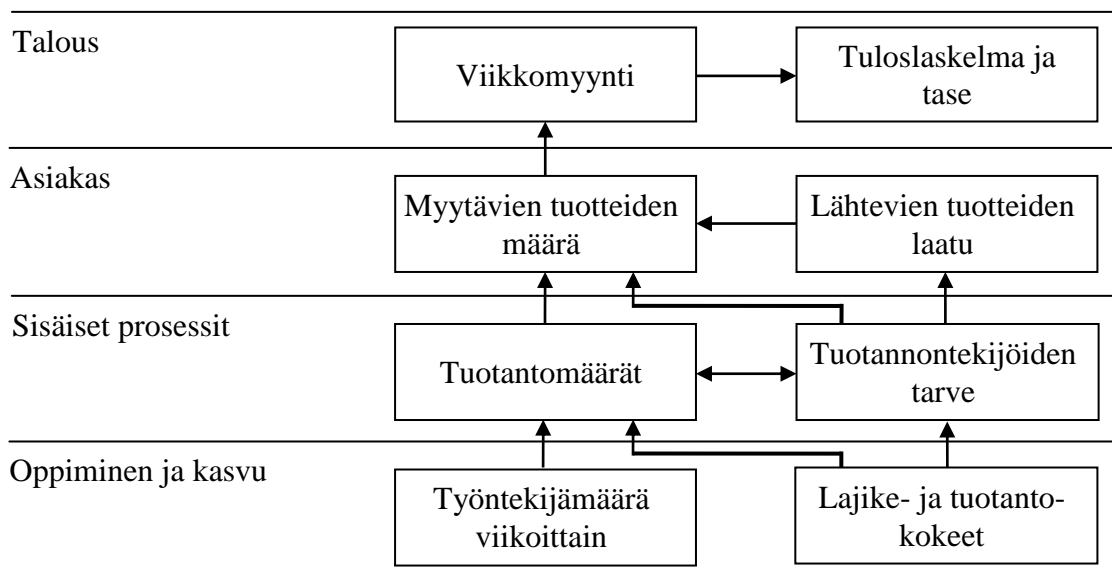
Mittarit

Yritys X:ssä on useita asioita jo tähän mennessä mitattu ja seurattu säännöllisesti. Kuitenkaan mitään erityistä mittaristoa ei ole varsinaisesti käytössä. Tällä kehittämistyöllä pyritään luomaan tasapainoisempi ja monipuolisempi mittausjärjestelmä johdon tueksi. Mittareina on sekä jo olemassa olevia että uusia mittareita. Haastateltujen johtajien näkemys on, että Yritys X:ssä mittaamisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen sekä ongelmien ja katastrofien välttäminen ennakoivasti. Lisäksi mitattavien asioiden merkitystä saadaan korostettua koko organisaatiolle.

Haastatteluissa esiin nousseita Yritys X:n toiminnan menestystekijöitä ovat laatu, asiakkaan tarpeen täyttäminen ja tuotannon kustannustehokkuus. Nämä asiat ilmenevät jo yrityksen strategiasta ja ovat toimintaa ohjaavia päälinjoja. Niitä pyritään konkretisoimaan mittaamalla ja seuraamalla tiettyjä asioita päivittäisessä toiminnassa.

Mittarit on määritelty prosessien kriittisimpien vaiheiden perusteella. Mittareina on kahdeksan seurattavaa asiaa eri prosesseista. Toimitusprosessissa mitataan myytävien tuotteiden määrää sisältäen edellispäivän varaston ja päivän poimintamäärät sekä toisena asiana seurataan tuotteiden laatua. Tuotantoprosessissa mitataan tuotantomääriä tuotannon eri vaiheissa. Hankintaprosessissa seurataan tuotannontekijöiden tarvetta ja mitataan tärkeimpien varastossa olevien tuotannontekijöiden arvioitua loppumisajankohtaa. Henkilöstöprosessissa mitataan työntekijöiden riittävyyttä viikon työntekijämäärällä. Kehittämisprosessissa seurataan lajike- ja tuotantokokeita lomakkeilla. Johtamis- ja hallintoprosessissa seurataan kokonaisuutta viikkomyynnillä ja kuukausittaisella tuloslaskelmalla ja taseella.

Mittarit voidaan jaotella neljään tasapainotetun mittariston näkökulmaan. Jokaisessa näkökulmassa on kaksi mittaria ja mittarit muodostavat keskinäisiä syy-seuraussuhteita. Yritys X:n mittaristo on kuvattuna kuviossa 21.



KUVIO 21. Yritys X:n mittaristo

Yrityksen toimintaa kokonaisuutena seurataan kuukausittaisesta tuloslaskelmasta ja taseesta. Haastateltavien kokemuksen mukaan niitä on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti ja analysoida muutosten ja poikkeamien taustoja tapauksittain. Esimerkiksi ostot saattavat vaihdella eri kuukausina hyvinkin paljon, koska tuotannontekijöitä voidaan ostaa useamman kuukauden tarpeeseen kerralla eikä varaston jaksotuksia kuukausittain tehdä. Tämän vuoksi ei ole valittu mitään yksittäistä talouden tunnuslukua mittariksi.

Toinen rahamääräinen mittari on viikkomyynti. Viikkomyynti mittaa nimensä mukaisesti euromääräisen myynnin viikon ajanjaksolta. Myynti sisältää vain ydinliiketoiminnan eli vihannesten myynnin. Muuta myyntiä, kuten lämpöä tai taimia ei ole sisällytetty mittariin, koska niiden myynti on epäsäännöllistä eikä kohdistu varsinaisiin ulkoisiin asiakkaisiin. Viikkomyyntiä verrataan saman vuoden edellisiin viikkoihin sekä edellisten vuosien vastaaviin viikkoihin. Vertailulla saadaan käsitys myynnin kehittymisestä.

Myytävien tuotteiden määrään lasketaan laatikkojen lukumäärinä yhteen edelliseltä päivältä jääneet varastot ja kyseisenä päivänä poimittavat määrät. Tämä ohjaa myyntiä sekä tuotantoprosessin poiminta- ja pakkausvaiheita. Asiakasnäkökulmassa mittarina on myös lähtevien tuotteiden laatu, joka osittain vaikuttaa myyntimääriin. Kun tuotteet ovat kunnossa ja oikein kokoisia, hävikki jää vähäiseksi ja voidaan myydä enemmän. Laatua ja myyntimääriä seurataan päivittäin sekä viikkotasolla.

Myytävien tuotteiden määrään vaikuttaa tietenkin oleellisesti tuotantomäärät, jotka pitää suunnitella huolellisesti ennakolta. Täytyy olla selvillä tuotannon eri vaiheissa olevien tuotteiden määristä ja suunnitella tuotantotilojen käyttö tehokkaasti. Siinä työkaluna on viikkopoiminnat-taulukko, jolla lasketaan poiminta- ja kylvömäärät viikoittain.

Tuotannontekijöiden tarvetta seurataan suurimmaksi osaksi havainnoimalla, että kaikkia tarvikkeita on tarpeeksi. Kun jokin on loppumassa, siitä ilmoitetaan hankinnasta vastaavalle. Käytäntö on suurimmaksi osaksi toiminut ongelmitta. Erityistä mittausta vaativat laatikko- ja muovivarastot, joihin on omat mittarinsa. Mittari ilmoittaa, kun tuotteen loppumisajankohta lähestyy ja on aika tehdä tilaus. Mittaria päivitetään sopivin aikaväleihin ja seurataan viikoittain.

Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstöön liittyviä asioita pystytään melko hyvin havainnoimaan työympäristöstä eikä siihen tarvita erityistä mittaamista. Ainoastaan työntekijöiden riittävyyttä seurataan taulukolla, josta näkee kunkin viikon työntekijämäärän. Määrään huomioidaan lomalla olijat sekä sijaiset. Määrää verrataan aikaisempiin vuosiin ja arvioidaan kokemuksen perusteella oikea taso. Taulukko antaa suuntaa kuukausi- ja viikkotasolla, mutta myös päivittäin työntekijämäärää pitää seurata. Tarvittaessa työntekijät ovat valmiita joustamaan molempiin suuntiin joko jäaden ylitöihin tai pitämällä kertyneitä vapaita.

Kehittämisosaston työkaluna on lajike- ja tuotantokokeiden seuranta lomakkeilla ja tulosten tilastointi järjestelmään. Seuranta tehdään aina kun uusia kokeiluja tehdään. Jos kokemukset osoittautuvat hyviksi, harkitaan kyseisen lajikkeen tai uuden tuotteen ottamista tuotantoon. Se pitää huomioida tuotantomäärien suunnittelussa ja tarvittavien tuotannontekijöiden hankinnassa.

Jokaisella mittarilla on käyttöperiaatteet, jotka ohjaavat mittarin käyttöä. Käyttöperiaatteisiin on otettu kunkin mittarin kannalta keskeiset asiat. Ne ovat liitteessä 3. Mittareista ja taulukoista on esimerkkejä liitteessä 4, mutta esimerkeissä olevat luvut ovat osittain keksittyjä.

Edellä kuvatussa mittaristosta on löydettävissä viisi hyvän mittariston ominaisuutta. Mittaristo on yhdenmukainen aiemmin tässä työssä määritellyn strategian ja elämäntehävän kanssa. Mittaristossa toteutuu myös tasapaino, kun siinä on rahamääräisiä ja ei-

rahamääräisiä mittareita, syy- ja seurausmittareita, lyhyen ja pitkän aikavälin mittareita, ulkoisia ja sisäisiä mittareita, eri organisaatiotasolla käytettäviä mittareita sekä laadullisia ja määrällisiä mittareita.

Mittaristo ohjaa koko organisaation toimintaa, koska organisaation eri tasojen on osallistuttava mittaamisen toteutukseen. Johto hyödyntää mittaristoa päivittäisessä päätöksenteossa. Mittaristoa on myös kehitettävä edelleen ja se on jo tähän mennessä kehittynyt vähitellen. Osa mittareista on ollut jo käytössä sellaisenaan, osaa on hieman kehitelty ja osa on kokonaan uusia.

Yritys X:ssä työntekijät ovat tottuneet jonkin verran täyttämään erilaisia taulukoita ja merkitsemään asioita muistiin. Haastattelujen mukaan johto arvelee, että työntekijät saattavat suhtautua torjuvasti koko mittaamiseen, mutta toisaalta työntekijät tykkäävät saada tietoa yrityksen toiminnasta. Johdolta löytyy halua ottaa vastuuta mittareista ja tulosten raportoinnista omilla osa-alueillaan. Mittareihin kytkettyä palkitsemisjärjestelmää ei ainakaan tässä vaiheessa kehitetä, mutta sen voi haluttaessa ottaa käyttöön myöhemmin, kun mittaaminen kehittyy.

Raportointi

Yritys X:ssä raportointia tehdään erilaisilla lomakkeilla ja taulukoilla sekä suullisesti. Työntekijät merkitsevät työskennellessään tiettyjä asioita ylös ja työnjohtaja kerää dokumentit talteen. Työntekijät raportoivat työstään ja tekemistään huomioista myös suullisesti työnjohdolle. Työnjohtaja raportoi asioista muulle johdolle.

Johdon keskinäinen raportointi on lähinnä suullista raportointia asioista. Mittareiden käyttöönoton myötä kirjallinen raportointi lisääntyy. Mittarien raportointiohjeet ja raportointivastuut on määritelty mittarien käyttöperiaatteissa.

Haastatteluissa nousi esiin erityisesti huoltotiimin raportointi, joka ei ole käytännössä toteutunut hyvin. Huoltotiimin pitäisi raportoida toiminnastaan säännöllisesti muulle johdolle. Kun yrityksessä aloitetaan johtoryhmien kokoukset, joihin myös huolto osallistuu, tapahtuu raportointi ainakin niiden kautta.

Yritys X:n raportointikokonaisuus muodostuu seuraavasti:

Kuukausittain

- Tuloslaskelma ja tase
- Lajike- ja tuotantokokeet, jos niitä on tehty
- Tehdyt huoltotoimenpiteet ja huollon työlista

Viikoittain

- Viikkomyynti
- Keskihinnat ja myyntimäärät tuotteittain
- Tuotantomäärät
- Työntekijämäärä (työnjohtajalle)

Päivittäin

- Myytävien tuotteiden määrä
- Lähtevien tuotteiden laatu
- Kasvitauti- ja tuholaishavainnot sekä tehdyt kasvinsuojelutoimenpiteet

Tarvittaessa

- Tuotannontekijöiden tarve
- Työntekijämäärät ennen kesä- ja talvilomakausia sekä tarvittaessa (koko johdolle)

Raportointia kehitetään yrityksessä jatkuvasti. Kirjallinen dokumentointi lisääntyy koko ajan, mikä helpottaa asioiden tarkistamista ja selvittelyä myöhemmin. Raporttien tekeminen ei saa kuitenkaan kokonaan syrjäyttää suullista tiedonvaihtoa, mikä on tärkeää jokapäiväisen toiminnan sujumisessa.

Johtoryhmän kokoukset

Yritys X:ssä ei ole aikaisemmin määritelty johtoryhmää eikä pidetty säännöllisesti kokouksia. Haastatteluissa tuli esiin, että hallitus on kokoontunut ja laatinut pöytäkirjoja lähinnä viranomaisten vaatimuksesta muutaman kerran vuodessa. Tarvetta ja halukkuutta säännöllisemmän kokouskäytännön luomiseen yrityksen johdolla on.

Johtoryhmän toiminta on muistettava kuitenkin pitää erillään hallituksen toiminnasta, koska niillä on eri roolit yrityksen johtamisessa. Johtoryhmän perustamisella ja kokouksilla rooli on aluksi hyvin paljon tiedon välittämistä. Johtoryhmä keskustelee yhdessä koko organisaation toiminnasta, jolloin jokainen jäsen pystyy näkemään kokonaisuuden paremmin ja hahmottamaan oman toimintansa vaikutukset siinä.

Johtoryhmän toiminnassa on pidettävä mielessä se, että keskitytään kokonaisuuteen ja yhteisiin asioihin. Kokouksissa ei saa liikaa kuluttaa yhteistä laatuaikaa yksityiskohtaisiin sivuseikkoihin, jotka osallistujat voisivat ratkaista itse tai kahdenkeskisillä keskusteluilla. Lopullisen päätöksen tekemisessä on annettava valta sille henkilölle, jonka vastualueeseen asia kuuluu. Myös päätöksen toimeenpano on saman henkilön vastuulla. Johtoryhmässä tarkoituksena on ennemminkin keskustella asioista yhdessä ja antaa neuvoja muille jäsenille.

Haastatteluissa on noussut esiin erilaisia vaihtoehtoja johtoryhmän kokoonpanosta ja kokouskäytännöstä. Tässä esitän kompromissin ja mielestäni parhaimman käytännön Yritys X:n johdolle. Johtoryhmätyöskentelyyn voidaan lähteä aluksi tämän pohjalta, mutta kokemusten karttuessa käytäntöä saa vapaasti kehittää ja muokata.

Yritys X:n ydinjohtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta ja funktioiden johtajista tuotantojohtajan tasolle asti. Huoltotiimistä valitaan joko yksi funktiosta vastaava henkilö tai sitten huoltotiimin jäsenet vuorottelevat johtoryhmän kokouksissa. Johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa, kun kuukausittainen välitilinpäätös on valmis. Kokouksissa käsitellään tulosraportit ja muut kuukausitasolla raportoitavat asiat kuten lajikekokeet ja huollon tehtävät. Kokouksiin voidaan tuoda käsittelyyn myös muita ajankohtaisia asioita, kunhan niistä ilmoitetaan etukäteen.

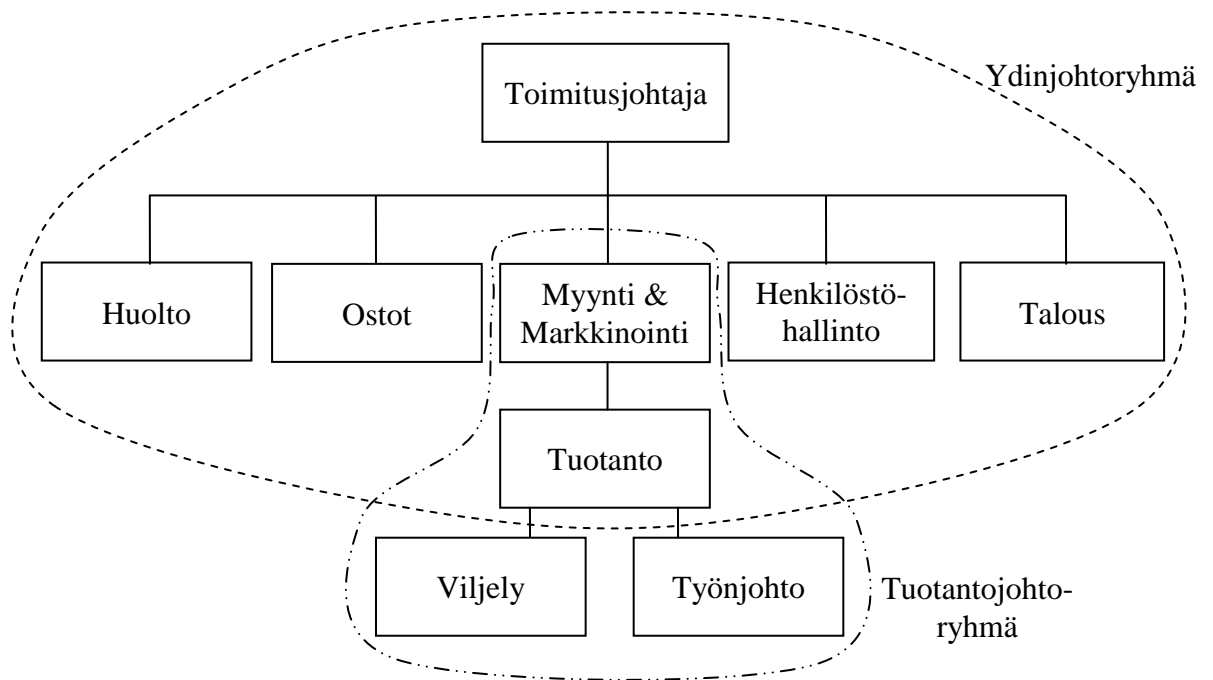
Johtoryhmän kokouksissa puheenjohtajana toimii tuleva toimitusjohtaja. Puheenjohtaja suunnittelee kokouksen kulun, laatii esityslistan ja toimittaa sen kaikille osallistujille edellisenä päivänä. Jos asioiden käsittely vaatii johtoryhmän ulkopuolisia osallistujia, puheenjohtajan tehtävänä on kutsua heidät kokoukseen. Jos johtoryhmän jäsen haluaa tuoda kokoukseen käsittelyyn jonkun asian, hänen tulee ilmoittaa asia puheenjohtajalle hyvissä ajoin, jotta se voidaan ottaa mukaan esityslistalle.

Kokouksessa käsitellyt asiat kirjataan pöytäkirjaan, jonka laatimisesta vastaa sihteeri. Joku johtoryhmän jäsenistä voidaan valita vakituiseksi sihteeriksi tai tehtävää voidaan kierrättää halukkaiden kesken. Sihteeri kirjoittaa pöytäkirjan puhtaaksi, hyväksyttää sen puheenjohtajalla ja jakaa kaikille jäsenille paperiversiona. Pöytäkirjat tallennetaan myös sähköisenä tiedostona niille varattuun tiedostokansioon.

Ydinjohtoryhmän kuukausikokousten lisäksi myynti-, tuotanto-, viljely- ja työnjohtajat pitävät tuotantojohtoryhmän viikkopalaverin joka viikon perjantaina. Viikkopalaverissa käsitellään viikoittain raportoitavat asiat sekä keskustellaan viikon kulusta ja tulevan viikon suunnitelmista. Viikkopalaverien puheenjohtajaksi voidaan valita myynti- tai tuotantojohtaja tai sopia kiertävästä puheenjohtajuudesta kaikkien osallistujien kesken.

Viikkopalavereihin pätevät samat käytännöt esityslistan, asioiden käsittelyn ja kirjaamisen suhteen, mitkä ovat ydinjohtoryhmän kuukausikokouksissakin. Viikkopalaverista laaditaan muistiot, jotka jaetaan kaikille osallistujille ja toimitusjohtajalle paperiversioina sekä tallennetaan sähköisessä muodossa.

Yritys X:n kuukausittain kokoontuva ydinjohtoryhmä ja viikoittain kokoontuva tuotantojohtoryhmä on merkitty organisaatiokaavioon kuvioon 22.



KUVIO 22. Yritys X:n johtoryhmät

Johtoryhmät kokoontuvat Yritys Z:n konttorissa, koska siellä on käytettävissä paras tekniikka kokousten läpiviemiseen. Kokoukset pidetään aina samaan aikaan ja ne kestävät tunnista kahteen tuntiin. Jos käsittelyssä ei ole mitään erityistä, voidaan kokous vieä läpi nopeammin. Jos taas on paljon asiaa ja käsittely uhkaa venyä kohtuuttoman pitkäksi, voidaan sopia, että jatketaan asiaa seuraavassa kokouksessa tai pidetään ylimääräinen kokous.

Säännöllisten viikko- ja kuukausikokousten lisäksi johtoryhmät voivat pitää muitakin kokouksia tarpeen mukaan. Vuosittain voidaan pitää kokous, jossa keskitytään pitkän tähtäyksen suunnitelmiin. Lisäksi on hyvä silloin tällöin yhdessä keskustella johtoryhmien toiminnasta ja kokouskäytännöstä sekä päivittää ja kehittää sitä kokemusten mukaan.

Haastatteluissa on tullut myös esiin muutamia teemoja, joiden käsittely yhteisesti olisi tarpeellista. Yhdessä kokouksessa käsiteltäisiin huollon pelisäännöt eli toimintatavat, raportointikäytäntö ja laskutusperusteet. Käsittelyyn voisi osallistua kaikki huoltotiimin jäsenet. Toinen asia on koko alueen eli kaikkien yritysten yhteiset pelisäännöt, muun muassa yhteisiin työhakemuksiin vastaamisen käytäntö, joiden käsittelyyn osallistuisi kaikkien yritysten edustajat. Kolmas teema, joka lähitulevaisuudessa on ajankohtainen, on sukupolvenvaihdon suunnittelu, johon voisi ottaa osaa kaikki mahdollisesti halukkaat jatkajat. Myös muihin mahdollisiin teemoihin keskittyviä kokouksia voidaan pitää aina, kun tarvetta ilmenee.

Aluksi tärkeintä on saada johtoryhmätyöskentely käyntiin ja johtoryhmien toiminta vakiinnutettua. Jo alusta asti toimintatapoihin ja käytäntöihin on syytä kiinnittää huomiota. Keskustelua johtoryhmien toiminnasta tulee käydä avoimesti ja kehittää toimintaa heti, kun jotakin tarvetta ilmaantuu.

6 POHDINTA

Yrityksen johtaminen on monitahoinen tehtäväkokonaisuus. Keskisuuressa yrityksessä, jossa on useita johtajia, on tärkeää, että kaikki vievät yritystä samaan suuntaan. Yrityksen elämäntehtävä eli toiminta-ajatus, arvot ja visio ovat tärkeitä asioita, jotka ohjaavat johtamista kokonaisvaltaisesti ja pitkällä aikavälillä. Ne on hyvä määritellä kirjallisesti, että kaikilla olisi sama käsitys niistä.

Myös strategia on johtamisen työväline pitkällä tähtäyksellä. Strategian tulisi sopia saumattomasti yhteen elämäntehtävän kanssa, mutta se on yksityiskohtaisempi ja ottaa tarkemmin kantaa yrityksen toimintaan. Strategiaa pitäisi suunnitella ja päivittää hieman useammin kuin elämäntehtävää. Esimerkiksi kerran vuodessa voidaan pitää erityinen strateginen suunnittelukokous.

Yritys X:lle on muodostettu toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia, jotka pohjautuvat nykyiseen toimintamalliin. Ne on vain muotoiltu kirjalliseen muotoon, että kaikki johtajat saisivat yhtenäisen käsityksen niistä. Ne olisi viestittävä myös työntekijöille ja koko organisaatioon. Ne voidaan laittaa näkyville esimerkiksi yrityksen toimiston seinälle, henkilökunnan tiloihin ja Internet-sivuille.

Lähtökohtien lisäksi yrityksen johtamisessa on tärkeää myös se, että kaikille on selkeästi määritelty oma vastuualueensa. Organisaation rakennetta kuvataan organisaatiokaavioilla. Yritys X:ssä olisi hyvä organisaatiokaavioon selkeästi nimetä funktioiden vastuuhenkilöt ja selvittää yhdessä, mitkä tehtävät kuuluvat millekin funktiolle. Näin saataisiin tehtävien päällekkäisyyttä karsittua ja vastuunjakoa selkeämmäksi. Organisaatorakennetta pitää myös suunnitella ja päivittää tarvittaessa. Yritys X:ssä olisi hyvä tehdä päivitykset ainakin tulevan sukupolvenvaihdon ja henkilömuutosten yhteydessä.

Organisaation päivittäistä toimintaa voidaan kuvata prosessikuvauksilla. Prosessien mallintamisella saadaan huomio kiinnitettyä erityisesti asiakkaaseen ja prosessien tuottamaan lisäarvoon. Prosesseja voidaan kuvata hyvin karkeasti tai jopa erittäin yksityiskohtaisesti riippuen mallinnusten käyttötarkoituksesta. Yritys X:lle on kuvattu kuusi laajempaa prosessia karkealla tasolla ja kaksi tärkeintä niistä myös vaiheittain. Prosessikuvausten tarkoituksena on ollut helpottaa löytämään toiminnasta kriittisimmät vaiheet,

joita tulee seurata mittareilla ja raportoinnilla. Prosessikuvauksia voidaan tulevaisuudessa tarkentaa tai tehdä lisää, jos toimintaa halutaan lähteä kehittämään niiden avulla.

Operatiivisessa eli lyhyen aikavälin johtamisessa on tärkeää saada tietoa toiminnasta koko ajan. Tietoa kerätään mittareilla ja se raportoidaan säännöllisesti. Yritys X:lle on kehitetty mittaristo, joka sisältää kahdeksan erilaista mittaria tai seurattavaa asiaa. Mittariston lisäksi tietoa saadaan toki muidenkin kanavien kautta. Keskisuuressa yrityksessä, jossa johto toimii työntekijöiden ja tuotannon parissa, tiedonsaantikanavia ovat havaintojen tekeminen sekä jokapäiväinen keskustelu ja tiedonvaihto toiminnan sujumisesta. Lisäksi varsinaisten mittarien ohella käytössä on muitakin lomakkeita ja taulukointa, joihin tietoja merkitään.

Erityisen tärkeä kehittämisen osa-alue Yritys X:ssä on johdon keskinäinen raportointi. Kun tehtävät ja vastuu on jaettu eri henkilöille, on tärkeää, että tieto kulkee henkilöltä toiselle. Silloin jokaisen ei tarvitse hakea samaa tietoa erikseen tai tehdä asioita varmuuden vuoksi, jos kukaan muu ei teekään. Raportoinnin tulisi perustua annettuun valtaan ja vastuuseen eli jokaisen tulisi olla raportointivelvollinen omasta osa-alueestaan esimiehelleen. Käytännössä Yritys X:ssä se tarkoittaa sitä, että funktioiden johtajat, luokun ottamatta viljelyn, tuotannon ja työnjohtajia, ovat raportointivelvollisia toimitusjohtajalle, joka vastaa kokonaisuudesta.

Johdon keskinäistä tiedonkulkua ja raportointia pyritään parantamaan perustamalla kaksi erilaajuista johtoryhmää ja aloittamalla säännölliset kokoukset. Johtoryhmillä on erilaiset tehtävät ja oma kokoontumisaikataulu. Ydinjohtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa keskittyen taloudellisiin asioihin ja pidemmän aikavälin suunnitelmiin. Tuotantojohtoryhmä kokoontuu viikoittain painottaen käsittelyä operatiivisiin ja akuutteihin asioihin. Johtoryhmien rooli alussa on toimia tiedon jakamisen keskuksena.

Opinnäytetyön tavoite on mielestäni saavutettu ainakin teoriassa ja paperilla. Kehittämistyön todelliset vaikutukset näkyvät vasta myöhemmin, kun uudet käytännöt ovat osana toimintaa. Silloin voidaan vasta realistisesti arvioida, onko tämä työ todella ollut selkeyttämässä yrityksen johtamista.

Yritys X:lle kehitetty mittaristo, raportointikokonaisuus ja kokouskäytäntö olisikin hyvä saada mahdollisimman pian käytäntöön. Voisin pitää koko johdolle yhteisen tilaisuus-

den, jossa esittelisin kaikki tässä työssä kehittämäni asiat. Myös ensimmäisessä johtoryhmän kokouksessa voisin olla mukana tarkkailijana ja avustajana. Näin pystyisin varmistamaan ja vauhdittamaan työkalujen käyttöönottoa. Vaikka roolini kehittäjänä ja opinnäytetyön tekijänä päättyy tämän työn osalta, yrityksessä olisi hyvä jatkaa kehittämistyötä tulevaisuudessakin. En tiedä, vaikka olisin itsekin siinä mukana.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hulkkonen, V. 2004. Johtoryhmästä lisäarvoa organisaatiolle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Tulostettu 26.7.2012. <http://www.jhs-suositukset.fi>

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School.

Karlör, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Suom. Tillman, M. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2006. Organisaation olemus. Suom. Tillman, M. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kiiskinen, K., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum Media Oy.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tulostettu 26.7.2012. http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Rocla. 2008. Toimintamme pelisäännöt. Päivitetty 9.5.2008. Luettu 21.9.2012. <http://www.rocla.com>

Rocla. 2010. Rocla yritysesittely. Päivitetty 2.12.2010. Luettu 21.9.2012. <http://www.rocla.com>

Sanoma. 2012. Sanoma lyhyesti. Luettu 21.9.2012. <http://www.sanoma.fi>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Veini, M. 2011. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Prosessit. Tulostettu 26.7.2012.
<http://veini.net/prosessit.html>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Toiminta-ajatus	1 (3)
	<p>Miksi Yritys X on olemassa?</p> <p>Mikä on mielestäsi Yritys X:n toiminta-ajatus?</p>
Arvot	<p>Minkälaisena pidät yrityksen kulttuuria, toimintatapoja, käyttäytymistä, ilmapiiriä jne.?</p> <p>Mitkä ovat Yritys X:n arvot ja toimintaperiaatteet, joista ei tingitä?</p>
Visio	<p>Mitä haluamme saavuttaa pitkällä tähtäyksellä (10-20 v.)?</p> <p>Minkälaisena haluaisit nähdä yrityksen 10 vuoden kuluttua?</p> <p>Minkälaisena et haluaisi nähdä yritystä 10 vuoden kuluttua?</p> <p>Muotoile lyhyesti Yritys X:n visio.</p>
Strategia	<p>Miten tähän haluttuun tilanteeseen päästään?</p> <p>Miten kilpailijat vaikuttavat siihen?</p> <p>Millä keinoilla kilpailussa pärjätään?</p> <p>Onko yrityksellä mielestäsi strategiaa?</p> <p>Jos on niin minkälainen ja miten se toteutuu päivittäisessä toiminnassa?</p>
Organisaatio	<p>Kuvaako kaavio mielestäsi yrityksen organisaatorakennetta?</p> <p>Puuttuuko siitä joitakin tärkeitä funktioita?</p> <p>Onko joku funktio mielestäsi epäoleellinen yksittäiseksi funktioksi?</p> <p>Miten alaisten lukumäärää voisi jakaa/rajoittaa, ettei yhdellä henkilöllä olisi liikaa?</p>
Prosessit	<p>Mitä lisäarvoa asiakas saa meiltä?</p> <p>Mitä prosesseja yrityksellä on?</p> <p>Mitkä ovat kriittisimmät prosessit?</p> <p>Kuvaavatko prosessikuvaukset mielestäsi yrityksen koko toiminnan?</p> <p>Ovatko ne mielestäsi loogisia kokonaisuuksia?</p> <p>Onko yrityksellä muita ulkoisia asiakkaita?</p>

Minkä prosessien johtamiseen haluat apua mittareista? 2 (3)
 Mikä toimii jo mielestäsi erittäin hyvin?
 Mikä ei toimi kunnolla?

Mittarit Olisiko mittareista mielestäsi apua johtamisessa?
 Onko yrityksen strategia selkeä kaikille?
 Tarvitaanko mittareita strategian viestimiseen ja selkeyttämiseen?
 Voisiko mittareita kehittämällä tehostaa toimintaa tai ratkaista ongelmia?
 Pitäisikö työntekijöitä kannustaa tehokkaampaan toimintaan tai ohjata erilaiseen käyttäytymiseen?

Mitkä asiat ovat kilpailussa menestymisen (strategian toteutumisen) kannalta välttämättömiä?
 Mitkä ovat toiminnan tavoitteet, joilla kukin menestystekijä toteutuu?
 Minkälaisella mittarilla kunkin tavoitteen toteutumista voitaisiin mitata?

Mitä ajattelet mittariston käytöstä Yritys X:ssä?
 Olisitko valmis käyttämään aikaasi mittaamiseen?
 Voisitko ottaa vastuun jonkun mittarin käytöstä ja raportoinnista?
 Miten luulet työntekijöiden suhtautuvan mittaamiseen?
 Voisiko tavoitteiden saavuttamisesta palkita johtoa/työntekijöitä jotenkin, esim. rahalla?

Raportointi Mitä asioita haluaisit nähdä raportissa?
 Kuinka usein nämä asiat pitäisi raportoida?
 Minkälaisen raportin haluaisit saada? (esim. paperilla, sähköpostilla)
 Miten voisit hyödyntää raporttia?
 Miten, missä ja keiden kanssa raportit käsiteltäisiin?

Johtoryhmä Pitäisikö johdon kokoontua säännöllisesti käsittelemään asioita?
 Voisiko säännöllisistä kokouksista olla apua johtamisen ongelmiin?
 Mitä kokouksissa pitäisi käsitellä?
 Kuinka usein kokouksia pitäisi olla?
 Ketkä osallistuisivat kokouksiin?

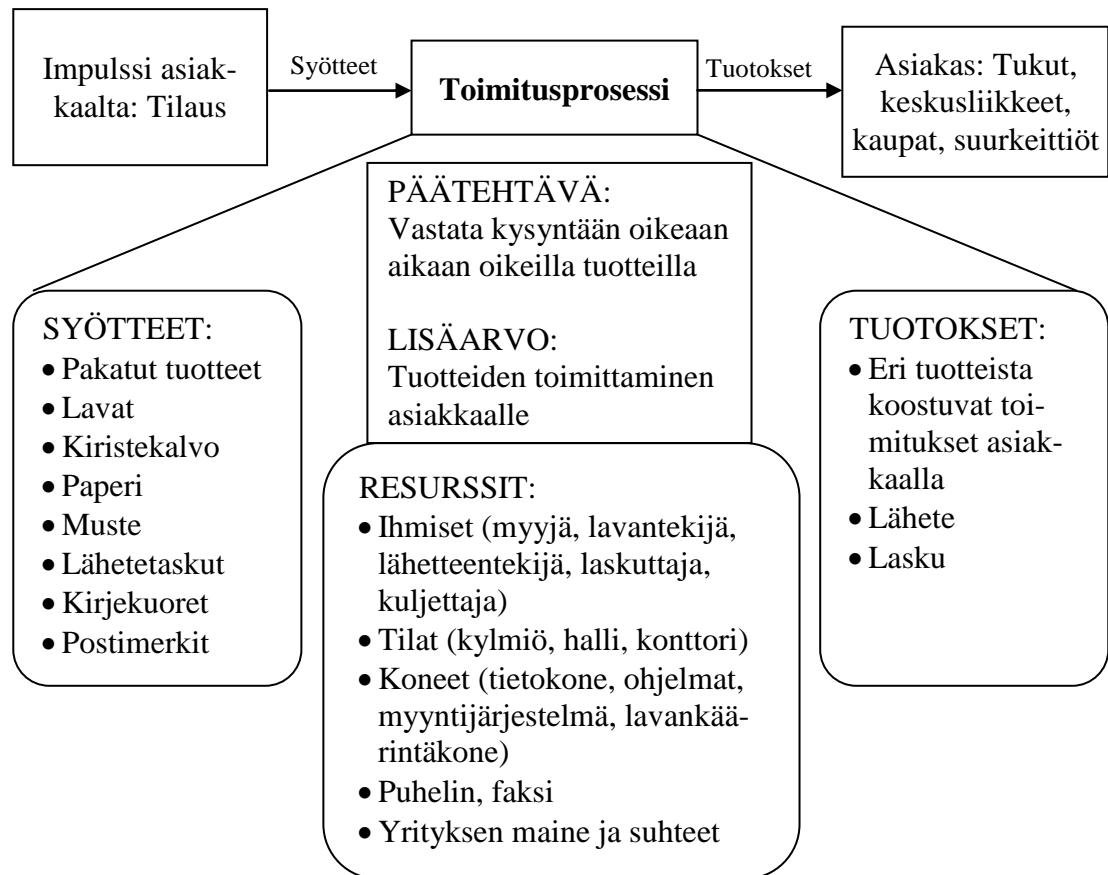
Olisitko halukas/valmis toimimaan kokousten vetäjänä/
puheenjohtajana ja huolehtimaan kokousten sujumisesta? 3 (3)
Mitä haasteita kokousten pitämisessä voisi olla?
Mitä hyötyä säännöllisistä virallisista kokouksista olisi?

Uskotko, että selkeillä pelisäännöillä pystyttäisiin selkeyttämään Yritys
X:n johtamista?

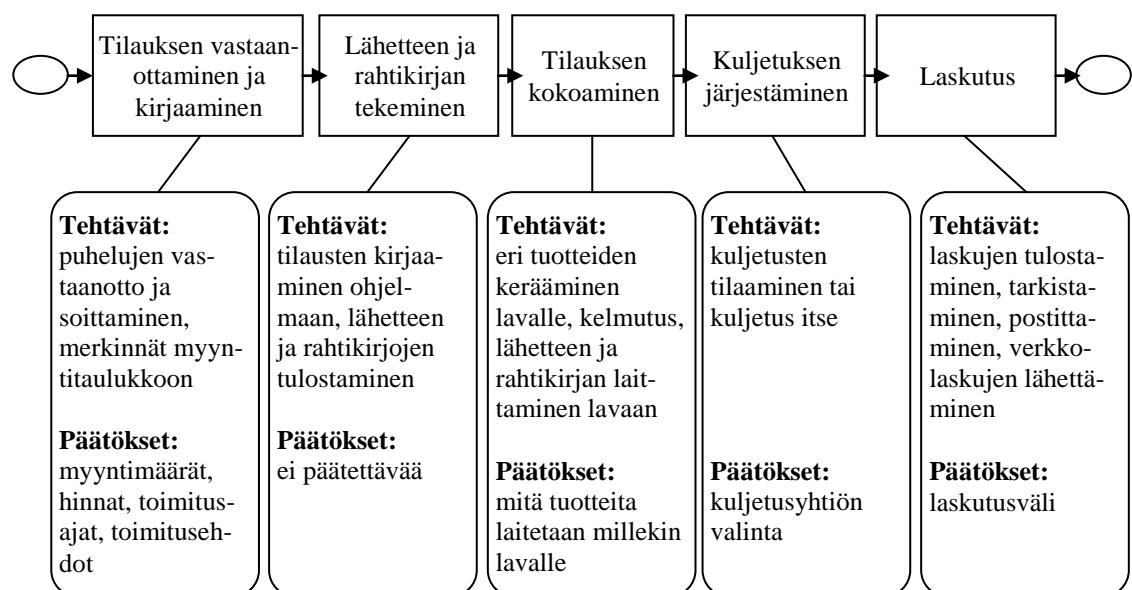
Liite 2. Yritys X:n prosessikuvaukset

Toimitusprosessi

1 (4)

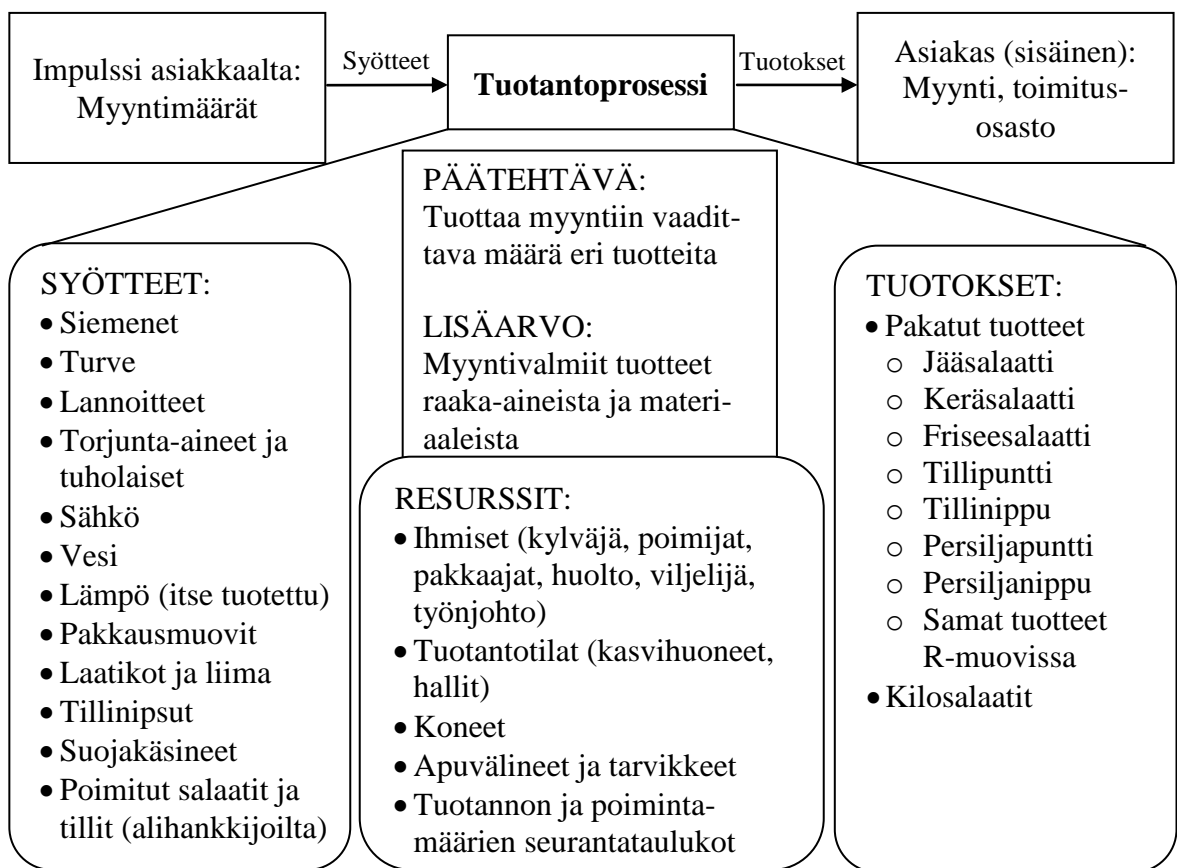


Toimitusprosessin vaiheet

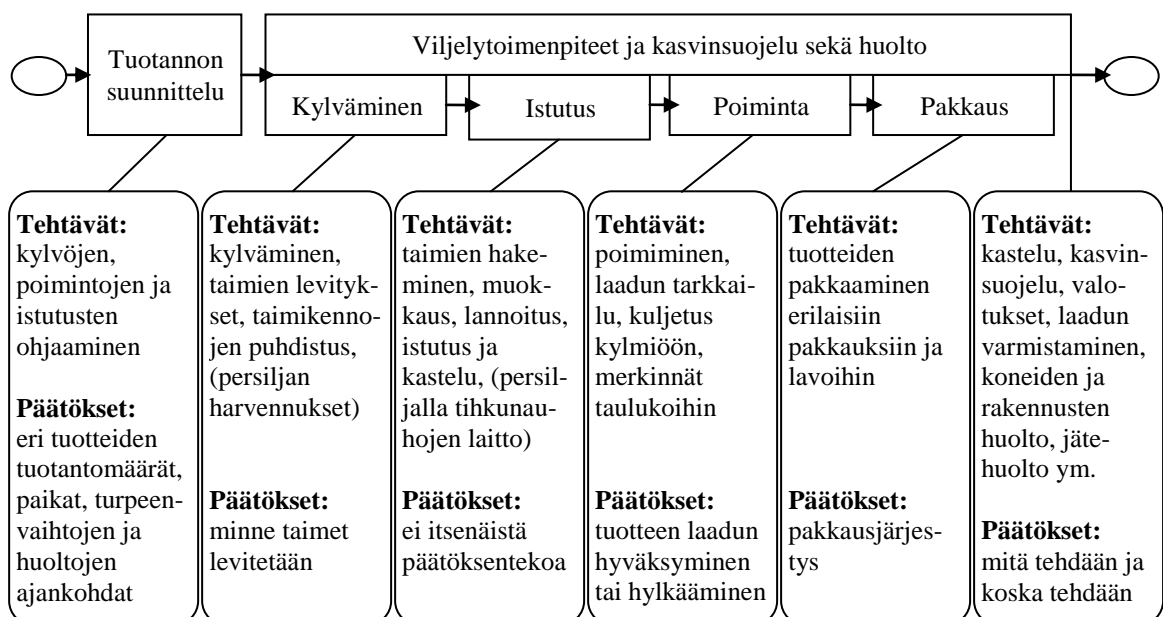


Tuotantoprosessi

2 (4)

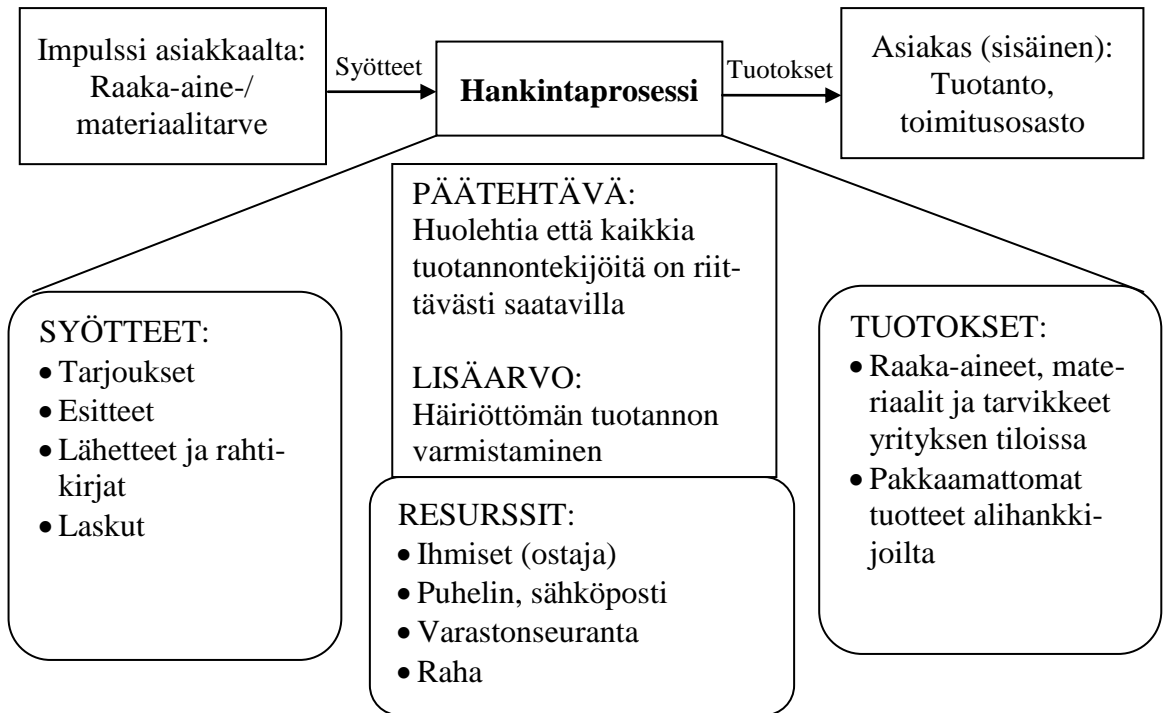


Tuotantoprosessin vaiheet



Hankintaprosessi

3 (4)

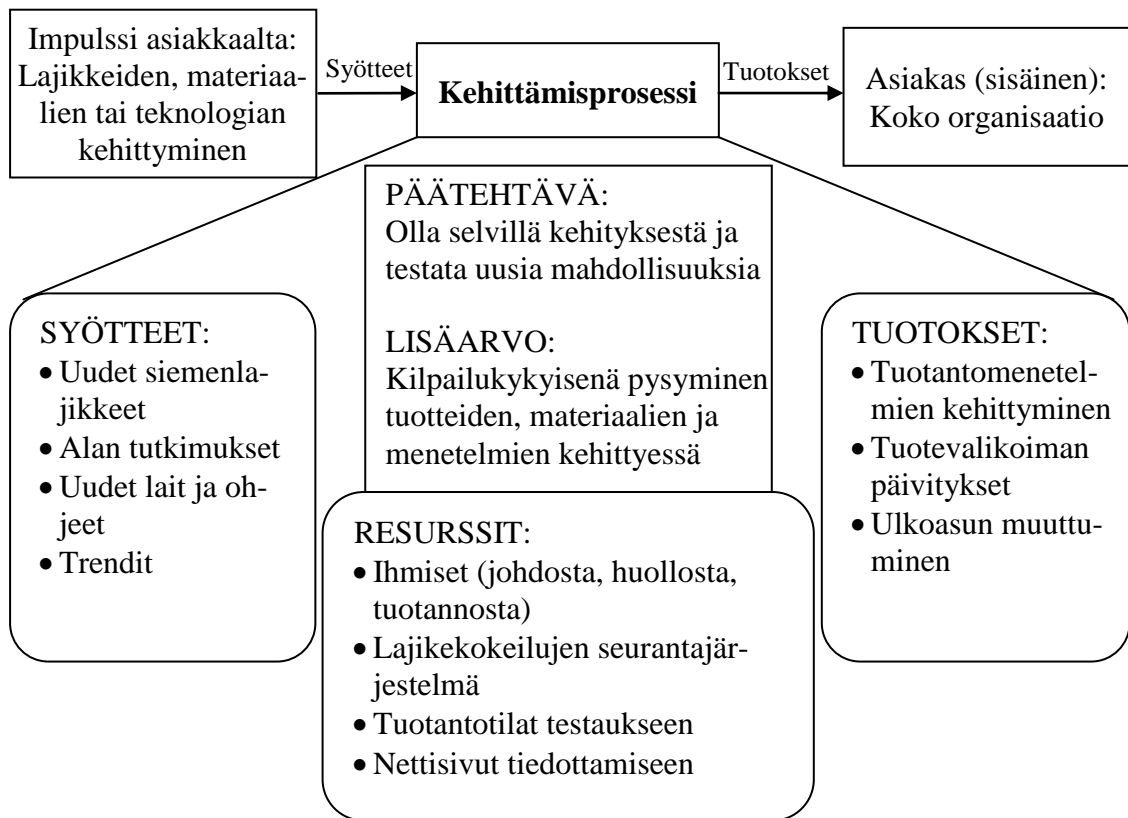
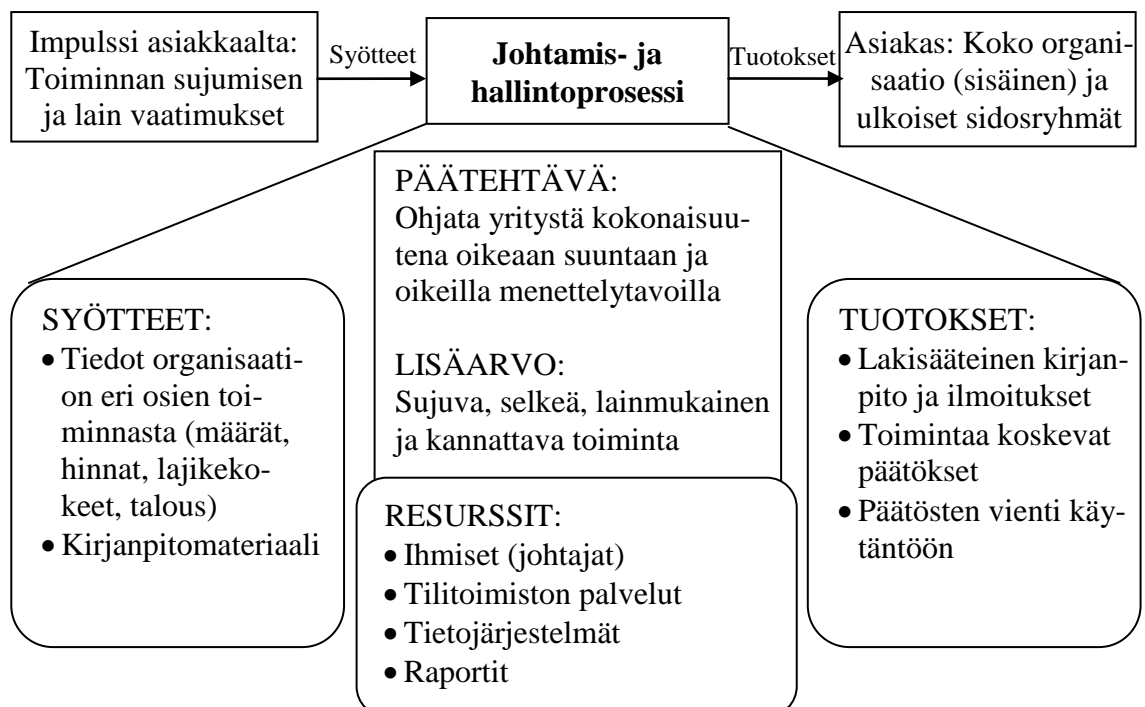


Henkilöstöprosessi



Kehittämisprosessi

4 (4)

**Johtamis- ja hallintoprosessi**

Liite 3. Mittarien käyttöperiaatteet

1 (8)

Mittari	Tuloslaskelma ja tase
Vastuuhenkilö	Toimitusjohtaja
Tuloksen mittaus	Tuloksena tarkastellaan kokonaisuutena tuloslaskelman ja taseen erilaisia versioita: kuukausi, kuluvan tilikauden kuukaudet kumulatiivisesti.
Tiedon alkuperä	Tiedot saadaan tilitoimistolta tulosteina.
Tavoitearvo	Tavoitteena on kokonaisvaltainen kannattavuus, hyvä maksuvalmius ja vakavaraisuus.
Hälytysraja	Arvioidaan tapauskohtaisesti, onko aihetta huoleen ja mahdollisesti erityisiin toimenpiteisiin.
Raportoiijat	Toimitusjohtaja vastaanottaa raportit tilitoimistolta ja toimittaa ne edelleen muiden johtoryhmän jäsenten nähtäville Yritys X:n konttoriin.
Raportointiväli	Tiedot raportoidaan kuukauden välein kuukautta seuraavan toisen kuun alussa, esim. tammikuun raportti maaliskuun alussa.
Tiedon käsittely	Tiedot käsitellään ydinjohtoryhmän kokouksessa.

Mittari	Viikkomyynti	2 (8)
Vastuhenkilö	Myyntijohtaja	
Tuloksen mittaus	Tulokseen lasketaan vihannesten myynti keskusliikkeille, tukuille, vähittäiskaupoille ja suurkeittiöille viikon ajanjaksoilta. Tulos ilmoitetaan euron tarkkuudella.	
Tiedon alkuperä	Tieto saadaan myyntitilausohjelmasta, Raportit-valikko → Tilautuserittely → Rajaukset: Päivä viikon ensimmäisestä viimeiseen, Asiakas: 0-399 → OK. Avautuvan raportin lopussa näkyy myyntitilausten summa, joka kopioidaan Exceliin Viikkomyynti-aulukkoon kyseisen viikon kohdalle.	
Tavoitearvo	Tavoitteena on edellisvuotta suurempi arvo.	
Hälytysraja	Jos arvo poikkeaa merkittävästi normaalista, analysoidaan syyt tarkemmin.	
Raportoijat	Myyntijohtaja päivittää Viikkomyynti-aulukon viikoittain ja ilmoittaa arvon myynti-/tuotantopalaverien sihteerille esityslistaa varten. Raportti jaetaan sähköisesti Yhteiset-tiedostokansiossa ja paperisena se on nähtävissä Yritys X:n konttorissa.	
Raportointiväli	Tieto raportoidaan viikon välein.	
Tiedon käsittely	Tieto käsitellään tuotantojohtoryhmän viikkopalaverissa.	

Mittari	Myytävien tuotteiden määrä	3 (8)
Vastuuhenkilö	Myyntijohtaja	
Tuloksen mittaus	Tulokseen lasketaan edellisen päivän varasto ja päivän poimintamäärät.	
Tiedon alkuperä	Tiedot saadaan myyntitaulukon Varasto-tilukosta ja Viikkopaiminnat-tilukosta (viikko- ja päiväkohtaiset poimintamäärät).	
Tavoitearvo	Arvo pitää olla vähintään yhtä suuri kuin päivän myynti yhteensä.	
Hälytysraja	Jos arvo on päivän myyntiä pienempi, tulee joko pienentää toimituksia tai poimia edeltä seuraavan päivän/viikon lohkoja.	
Raportoiijat	Myyjä laskee itselleen tiedon päivittäin ja viikon kokonaisuuden yhdessä tuotantojohtajan kanssa. Raportit jaetaan sähköisesti Yhteiset-tiedostokansiossa.	
Raportointiväli	Tieto raportoidaan päivä- ja viikkotasolla.	
Tiedon käsittely	Tieto (koko viikon myyntimäärät) käsitellään tuotantojohtoryhmän viikkopalaverissa.	

Mittari	Lähteiden tuotteiden laatu	4 (8)
Vastuhenkilö	Työnjohtaja	
Tuloksen mittaus	<p>Laatu arvioidaan silmämääräisesti havainnoimalla. Salaattien laatu arvioidaan pakkausvaiheessa ja havaitut puutteet tai erot merkitään Pakkauksessa havaitut laatuerot tai muut puutteet -taulukoon. Merkinnän tekee salaatinpakkaaja.</p> <p>Tillistä merkitään ylös kaikkien toimitusten osalta alkuperä sekä poimintapäivämäärä Tillinseurantataulukoon. Lähteiden tuotteiden laatu tarkastetaan seuraavasti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kun tuote on 3 päivää vanhaa, tarkistetaan muutama tuote joka kymmenennestä laatikosta. 2. Kun tuote on 5 päivää vanhaa, tarkistetaan muutama tuote joka laatikosta. 3. Kun tuote on 7 päivää vanhaa, tarkistetaan jokainen tuote jokaisesta laatikosta. <p>Tillinpakkaaja merkitsevät erän tiedot lavalle. Lavantekijä tekee tarkistukset ja merkitsee tiedot taulukoon.</p>	
Hälytysraja	Jos tuotteessa huomataan mätää tai muuta vikaa, keskeytetään heti tuotteen pakkaaminen ja otetaan yhteys työnjohtajaan ja sen kautta tuotantoon.	
Raportoiijat	Työnjohtaja kerää taulukot ja raportoi huomioistaan muulle yrityksen johdolle. Raportointi tapahtuu paperilomakkeilla ja suullisesti kokouksissa.	
Raportointiväli	Tiedot raportoidaan päivittäin. Lomakkeiden koonti tehdään viikkotasolla.	
Tiedon käsittely	Taulukot käsitellään tuotantojohtoryhmässä yleisluontoisesti, jos niissä esiintyy jotakin erityistä tai viikon aikana on jouduttu tekemään hyvityksiä.	

Mittari	Tuotantomäärät	5 (8)
Vastuhenkilö	Tuotantojohtaja	
Tuloksen mittaus	Lasketaan viikon poimintamäärät ja lohkojen vaatimat taimimäärät sekä kylvöjen määrät. Kylvömääriin otetaan huomioon ennakoivasti tulevat juhlapyhät ja muut myyntiin vaikuttavat seikat sekä tuotannon erikoistilanteet, kuten tyhjäykset.	
Tiedon alkuperä	Tiedot lasketaan Viikkopoiminnat-aulukolla. Arvioinnin apuna käytetään edellisten vuosien määriä.	
Tavoitearvo	Määrät pitää olla keskenään tasapainossa ja tuotantotilat koko ajan tehokkaassa käytössä, ettei ole tyhjiä lohkoja.	
Raportoiijat	Tuotantojohtaja suunnittelee tuotantomäärät ja raportoi niistä myyntijohtajalle sekä muulle yrityksen johdolle. Raportit jaetaan sähköisesti Yhteiset-tiedostokansiossa.	
Raportointiväli	Tieto raportoidaan viikoittain.	
Tiedon käsittely	Tieto käsitellään tuotantojohtoryhmän viikkopalaverissa sekä ydinjohtoryhmässä, kun suunnitellaan esim. huoltotoimenpiteitä tms.	

Mittari	Tuotannontekijöiden tarve	6 (8)
Vastuuhenkilö	Hankintajohtaja	
Tuloksen mittaus	Varastoja seurataan havainnoimalla ja laskemalla tarvittaessa määrät. Pakkausmuovi- ja laatikkovarastoja seurataan Excel- taulukoilla, joihin merkitään tehdyt tilaukset ja toimitukset sekä päivitetään varastosaldot muutaman kuukauden välein. Taulukon viimeinen sarake ilmoittaa arvioidun loppu- misajankohdan.	
Tiedon alkuperä	Tiedot saadaan laskemalla varastot. Tilausten ja toimitusten tiedot saadaan tilausvahvistuksista ja toimitusasiakirjoista.	
Tavoitearvo	Muovi- ja laatikkovarastoissa arvioitu loppumisajankohta on vähintään 40 päivää.	
Hälytysraja	Jos arvo on alle 40 päivää, tieto näkyy punaisena.	
Raportoiijat	Jokainen, joka huomaa jonkun tuotannontekijän olevan lop- pumassa, ilmoittaa siitä työnjohtajalle tai hankintajohtajalle suullisesti. Hankintajohtaja seuraa muovi- ja laatikkotaulu- koita itse. Raportit on katsottavissa sähköisesti Yhteiset- tiedostokansiossa.	
Raportointiväli	Tiedot raportoidaan eteenpäin välittömästi.	
Tiedon käsittely	Tuotannontekijästä riippuen rutiininomaiset hankinnat suo- rittaa työnjohtaja, viljelypäällikkö, tuotantojohtaja tai han- kintajohtaja. Merkittäviä tai poikkeavia hankintoja käsitel- lään asiasta riippuen joko tuotantojohtoryhmässä tai ydinjoh- toryhmässä.	

Mittari	Työntekijämäärä viikoittain	7 (8)
Vastuhenkilö	Työnjohtaja	
Tuloksen mittaus	Lasketaan vakituiset työntekijät, pois lukien lomalla olijat, ja lomittajat jokaiselle viikolle.	
Tiedon alkuperä	Tiedot saadaan Lomat 20xx -Excel-tiedostosta lomalistoista, lomittajalistasta sekä niiden yhteenvedosta.	
Tavoitearvo	Arvioidaan, että jokaisella viikolla on riittävästi työntekijöitä huomioiden vuodenaika ja tuotannon erityistilanteet. Verrataan määriä edellisiin vuosiin.	
Hälytysraja	Jos viikon työntekijämäärän arvioidaan olevan liian pieni, on mietittävä toimenpiteitä, esim. lomittajia palkataan lisää.	
Raportoijat	Työnjohtaja raportoi tiedon tuotantojohtajalle ja henkilöstöpäällikölle (jos eri henkilöt). Raportit jaetaan sähköisesti Yhteiset-tiedostokansiossa.	
Raportointiväli	Työnjohtaja katsoo itselleen tiedon viikoittain. Tilanne raportoidaan muulle johdolle tarvittaessa, noin parin kuukauden tilanne kerrallaan.	
Tiedon käsittely	Tieto käsitellään tuotantojohtoryhmän viikkopalaverissa tarvittaessa.	

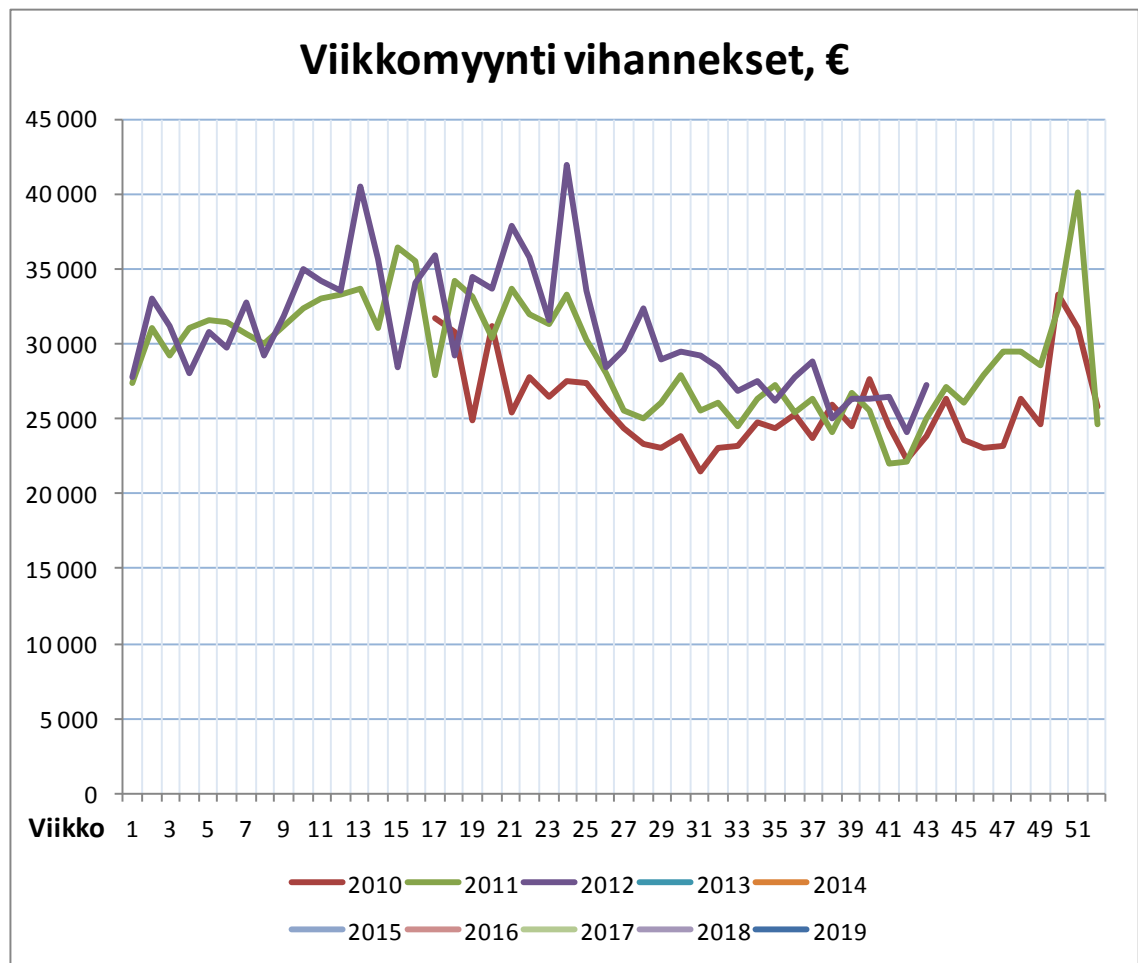
Mittari	Lajike- ja tuotantokokeet	8 (8)
Vastuuhenkilö	Tuotantojohtaja	
Tuloksen mittaus	Kirjataan lomakkeille kaikista tuote-, lajike- ja tuotantokokeista tarvittavat tiedot. Lomakkeet kerätään kansioon ja tiedot tallennetaan yhteenvetotaulukkoon.	
Tiedon alkuperä	Tiedot saadaan arvioimalla tuotetta tai tuotantomenetelmää.	
Tiedon tallentajat	Työntekijät merkitsevät oman arvionsa lomakkeisiin ja viljelypäällikkö merkitsee omat havaintonsa. Tuotantojohtaja kerää lomakkeet kierron lopussa ja tallentaa tiedot yhteenvetotaulukkoon.	
Tavoite	Tavoitteena on, että kaikki kokeilut on dokumentoituna järjestelmässä.	
Raportoiijat	Tuotantojohtaja raportoi kokeiluista muille. Lomakkeet ovat paperiversiona ja yhteenvetoraportti jaetaan sähköisesti Yhteiset-tiedostokansiossa.	
Raportointiväli	Tiedot raportoidaan aina kun kokeiluja tehdään.	
Tiedon käsittely	Tiedot käsitellään tuotantojohtoryhmässä. Jos tulokset antavat aiheutta kokeilun/tuotannon jatkamiseen, asia käsitellään myös ydinjohtoryhmässä.	

Liite 4. Esimerkkejä mittareista ja taulukoista

Viikkomyynti-taulukko

1 (7)

Viikkomyynti vihannekset, €										
Huom! Luvut eivät ole todellisia.										
vk	2010	2011	2012	2013	2014	201	201	201	201	201
1		27 427	27 756							
2		31 079	33 043							
3		29 210	31 166							
4		31 010	28 070							
5		31 586	30 726							
6		31 427	29 738							
7		30 686	32 722							
8		29 993	29 264							
9		31 119	31 794							
10		32 346	34 999							
11		32 999	34 151							
12		33 269	33 608							
13		33 646	40 435							
14		31 033	35 620							
15		36 424	28 468							
16		35 538	34 041							
17	31 739	27 867	35 850							
18	30 764	34 253	29 279							
19	24 920	33 085	34 489							
20	31 173	30 356	33 703							
21	25 416	33 672	37 921							
22	27 760	31 910	35 791							
23	26 471	31 304	31 537							
24	27 507	33 237	41 963							
25	27 364	30 220	33 478							
26	25 710	28 040	28 384							
27	24 302	25 483	29 549							
28	23 280	25 073	32 354							
29	23 042	26 012	28 949							
30	23 807	27 952	29 491							
31	21 544	25 492	29 237							
32	23 072	26 027	28 495							
33	23 229	24 483	26 869							
34	24 700	26 358	27 492							
35	24 360	27 237	26 172							
36	25 254	25 417	27 807							
37	23 673	26 387	28 779							
38	25 948	24 124	25 086							
39	24 531	26 774	26 272							
40	27 686	25 551	26 294							
41	24 485	22 034	26 445							
42	22 275	22 155	24 115							
43	23 900	25 001	27 225							
44	26 339	27 162								
45	23 551	26 123								
46	23 075	27 882								
47	23 126	29 433								
48	26 395	29 496								
49	24 645	28 525								
50	33 238	32 409								
51	31 015	40 106								
52	25 859	24 608								
Yht.	925 153	1 520 038	1 328 626	0	0	0	0	0	0	0
	Pääsiäinen		Juhannus	Joulu						



Varasto-tilauskassa

3 (7)

Huom! Muokattu alkuperäisestä.

Vko	21							
Varastoon jäänyt (ltk)								
	Kerä pak.	Jää pak.	Frisee	Persilja p.	Sileä pers.	Persilja pak.	Tilli pak.	Tilli p.
Ed. viikko	5	685	89	95	42	116	45	13
Maanantai	20	208	20	103	75	48	26	16
Tiistai	58	779	87	118	76	64	6	42
Keskiviikko	95	340	154	177	66	96	62	35
Torstai	8	139	0	151	70	103	15	22
Perjantai	22	736	0	97	71	87	10	59

Viikkopöytä-tilauskassa

vko 21		POIMINNAT:	viikossa poimintapäiviä 5					
		KERÄ	JÄÄ	FRISÉE	TILLI	YHTEENSÄ	KYLVÖT	
Huone 1			67			67	12,2	
Huone 2		22	16			38	6,3	
Huone 3				41		41	4,5	
Huone 4						0	0,0	
Huone 5			32		22	54	9,8	
yhteensä:		22	115	41	22	200	32,8	
Huone Z		0	105	0	15	120	24	
yhteensä:		22	220	41	37	320	56,8	
Kerä Yhteensä		660 ltk	päivälle	132 ltk				
tilli X		220 ltk	päivälle	44 ltk				
tilli arvio viikolle		220 ltk	päivälle	44 ltk	(nippu)			
X Jääsalaatti		3450 ltk	päivälle	690 ltk				
Z jääsalaatti		2975 ltk	päivälle	595 ltk				
Z tilli		135 ltk	päivälle	27 ltk	(nippu)			
Jäät yhteensä		6425 ltk	päivälle	1285 ltk				

Pakkauksessa havaitut laatuerot tai muut puutteet							
Pvm	Ltk nro	Mistä tavara tulee (huone/yritys)	Pakattu (rastiruutuun)				Havainnot:
			kerta	Fin	Euro	hylkynn	

Tillinseurantataulukko

Tillinseurantataulukko

[illegible]

Lomalistojen yhteenveto

6 (7)

Nimet haetaan talviloma-, kesäloma- ja lomittajataulukoista joka viikolle.

TÖISSÄ					
	vko	vko	vko	vko	vko
	1	2	3	4	5
1.	Maija				
2.	Matti				
3.	jne.				
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
Yht.	3	0	0	0	0

Nimi:

Kylvö

Tuotteen nimi: _____

Pvm ____ . ____ . 20__ Lajikkeen nimi: _____

Siementen ikä: _____

Itäminen

☐ Normaali ☐ Hitaampi ☐ Nopeampi

Taimikasvatusaika

☐ Normaali ☐ Hitaampi ☐ Nopeampi

Istutus

Istutustiheys: _____

Pvm _____._____.20____ ☐ Joka reikään

☐ Muu, mikä _____

Kasvu

☐ Normaali ☐ Hitaampi ☐ Nopeampi

Poiminta

Koko ja muoto: _____

Pvm ____ . ____ . 20____ Väri: _____

Maku: _____

Pakkaus

☐ Hyvä pakata Miksi: _____

Pvm _____.20. ____ ☐ Huono pakata

Muita kommentteja: _____

Lomake nro: Tallennettu koneelle _____.____.20____

Lajike- ja tuotekokeiden tilastointi -taulukko

[illegible][illegible]