

Loppuraportti

Voiveljet voittoon uudistuneella yrityskulttuurilla

5.9.2019

Tuula Granroth

Työsuojelurahasto on tukenut hanketta 6.9.2018-2.9.2019

Sisällysluettelo

1. Hankkeen lähtötilanne	3
2. Hankkeen kuvaus ja tavoitteet	3
3. Hankkeeseen sovellettu tutkimus	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5. Hankkeen tulokset ja hyödyt	6
6. Hankkeen jatkotoimenpiteet	6
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys	7
8. Yhteystiedot	7
9. Tiivistelmä	8

1. Hankkeen lähtötilanne

Voiveljet Oy on kuudesta erillisestä ravintolasta muodostunut ravintolayritys. Yrityksellä on viisi omistajaa. Omistajat ovat työskennelleet ravintoloissa koko ajan ja työskentelevät edelleen omissa tehtävissään muun organisaation kanssa. Vuosien myötä eri ravintoloiden työskentelytavat ovat kehittyneet hyvin erilaisiksi kunkin ravintolapäällikön ajatusten mukaisesti. Voiveljien liikevaihto on vuosien aikana noussut sellaiselle tasolle, että yritystä ei enää voi johtaa ”pienesti”. Voiveljet on merkittävä toimija omalla alallaan Varsinais-Suomen alueella.

Yrityksellä ei ole ollut nimettyä toimitusjohtajaa, mutta parin vuoden aikana ennen hanketta yksi omistajista oli ottanut jonkinlaisen toimitusjohtajan roolin ja pyrkinyt ohjaamaan asioita tiettyyn suuntaan, koska hänen mielestään olisi viisasta yhdenmukaistaa toimintoja esim. ostoja, jolloin pystyttäisiin hyödyntämään erilaisia suurostajille tarjottuja alennuksia. Yrityksellä ei ollut toimivaa hallitusta, kaikki omistajat olivat hallituksen jäseniä ja hallitus ei kokoontunut kuin pakollisia tilinpäätösasioita varten.

Yhteisten asioiden hoidossa oli päästy kuitenkin niin pitkälle, että suurimmat ostot hoidettiin keskitetysti, myös rekrytointia oli alettu hoitaa yhteisesti. Muutama kuukausi ennen hanketta myös markkinointiin oli rekrytoitu henkilö, joka hoiti kaikkien ravintoloiden markkinointia ja osittain myös kaikkien ravintoloiden myyntiä. Silti myös myyntiä hoidettiin kussakin ravintolassa erikseen, jolloin kaikki se aika oli poissa asiakaspalvelusta, henkilöstön tärkeimmästä tehtävästä. Henkilöstöltä oli myös kuulunut viestiä erilaisista epäkohdista ja muutostarpeista, jotka kantautuivat omistajille pääluottamushenkilön välityksellä.

Tätä taustaa vasten silloinen, oman toimensa ohella toiminut toimitusjohtaja lähti ajamaan omistajien keskuudessa ajatusta, että hankittaisiin ulkopuolinen asiantuntija, joka vetäisi muutosprojektia koko yrityksessä. Toimitusjohtaja oli pallotellut asiaa omien myös omissa verkostoissaan ja saanut myös sieltä suunnalta samansuuntaisen arvioin yrityksen tilasta. Arvion mukaan yritys tarvitsi muutosta pärjätäkseen pitkällä aikavälillä ja saavuttaakseen omistajien ajatukset kannattavasta kasvusta ja paremmasta liiketuloksesta.

Näin yritys päätti hankkia ulkopuolisen asiantuntijan vetämään kaikkia toimintoja koskevaa muutosprojektia. Muutosprojektin vetäjäksi valittiin suositusten perusteella VTT Tuula Granroth, jolla on vuosikymmenien tausta johtamisen, henkilöstön kehittämisestä sekä

muutosprosessien toteuttamisesta sekä pienissä että suurissa yrityksissä. Tällöin elettiin tammi-helmikuuta 2018.

2. Hankkeen kuvaus ja tavoitteet

Asiantuntijaksi valittu Tuula Granroth kokosi omistajille suunnitelman, johon kirjattiin kaikki asiat, joihin oli tarkoitus puuttua projektin aikana.

Organisaation nykytilanteen kartoittamiseksi päätettiin toteuttaa koko henkilöstöä koskeva organisaatiokysely. Tämä toteutettiin maaliskuussa 2018. Kyselyn perusteella laadittiin tarkempaa suunnitelmaa toteutettavista toimenpiteistä. Tärkeimmät esille nousseet epäkohdat listatiin seuraavasti:

- epämääräinen päätöksenteko
- huono sisäinen viestintä
- johtamisvastuu
- epäselvä omistajien rooli
- henkilöstön epäselvät roolit ja vastuut eri tehtävissä
- henkilöstön huonot vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen

Toimintasuunnitelmaan kirjattiin ensimmäiseksi toimenpiteeksi uuden toimivan hallituksen nimittäminen, johon saatiin myös ulkopuolinen asiantuntija. Hallituspaikka ei enää ollut itsestään selvä asia kaikille omistajille. Hallituksen tehtäväksi tuli virallisen toimitusjohtajan valinta. Samoin tehtävälistalla oli toimivan johtoryhmän valinta. Näiden lisäksi oli mietittävä, miten koko henkilöstö saadaan mukaan tulokselliseen toimintaan. Mitä pitää tehdä, että työtyytyväisyys paranee ja innostus ja energia organisaatiossa kasvavat.

Toimitusjohtajaksi valittiin aikaisemmin oman toimen ohella toiminut Janne Juvonen, joka yhdessä asiantuntijan kanssa lähti tekemään toimintasuunnitelmaa hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hankkeen avulla haluttiin saada koko henkilöstö mukaan ottamaan vastuuta omasta tehtävän mukaisesta roolista, palvelemaan paremmin asiakasta ja huolehtimaan omalta osaltaan organisaation sujuvammasta toiminnasta. Näillä toimenpiteillä uskottiin saatavan kannattavaa kasvua ja päästävän parempaan liikevoittoon, jotta koko henkilöstö pääsisi mukaan kaikille päätettyihin bonuksiin hyvin suoritetusta työstä.

Tavoitteisiin pääseminen tarkoitti myös uutta organisoitumista ja päätöksentekoprosessin selkeyttämistä eli kokonaan uutta organisaatiota ja myös uusia kaikille ravintoloille yhteisiä tehtäviä kuten esim. työsuuhdepäällikkö. Uusi organisaatio vaati aivan erilaista ajattelua ja toimintatapaa kuin aikaisemmin. Poisoppimisesta on tullut kriittinen osaaminen.

Ennen hankkeeseen ryhtymistä omistajat olivat sitä mieltä, että ilman muutosprosessia yritys jää polkemaan paikalleen ja menettää asemansa alalla, joka muutenkin on erittäin kilpailtua. Ala vaatii koko ajan muutoksia niin ruoan suunnittelussa kuin ravintolatiloihinkin. Näin ollen hankkeen merkitys on ollut yritykselle valtavan suuri.

3. Hankkeeseen sovellettu tutkimus

Muutosjohtamisessa kriittiseksi tekijäksi nähtiin henkilöstön mukaan saaminen. Siksi päädyttiin miettimään sovellettavaksi tutkimukseksi Harvard Business Schoolissa väitöskirjaa valmistelevalle tutkijalle J.Yo-Jud Chengin tutkimuksia kulttuurin johtamisesta ja sen vaikutuksista yrityksen menestykseen. Tutkijat (ryhmässä oli muitakin tutkijoita) ovat yhdistäneet löydöksiä yli sadasta yleisimmin käytetystä sosiaalista toimintaa ja käyttäytymistä mittaavasta mallista. Yhteisistä piirteistä ja keskeisistä käsitteistä löytyy kaksi pääulottuvuutta, jotka pätevät organisaation tyyppistä, koosta, alasta tai sijainnista riippumatta. Nämä ulottuvuudet ovat **ihmisten välinen vuorovaikutus ja reagointi muutoksiin**.

Myös organisaatiokulttuurin luomista ja muuttamista varten on kehitetty lukuisia prosesseja. Yhtenevät mielipiteet näistä yksityiskohdista ovat vähäiset, mutta yhdistelemällä näitä johtavien tutkijoiden havaintoja, kulttuurille on löydettävissä neljä yleisesti hyväksyttyä ominaisuutta. Nämä mallit ovat: jaettu, läpäisevä, kestävä ja epäsuora kulttuuri.

Soveltamalla ajatusta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja reagoinnista muutoksiin tekijät ovat tunnistaneet kahdeksan mallia, jotka pätevät sekä organisaatiokulttuureihin että yksittäisiin johtajiin. Nämä kahdeksan kulttuurimallia ovat: Välittäminen, Järjestys, Oppiminen, Nauttiminen, Tulokset, Arvovalta, Turvallisuus ja Päämäärä. Näistä on tarkemmat kuvaukset tutkimuksessa.

Hankkeessa mukana oleva asiantuntija Tuula Granroth ei ollut aikaisemmin tutustunut ko. tutkimukseen, vaikkakin on osallistunut moniin muutosprojekteihin erilaisissa yrityksissä. Tämä tutkimus antoi uuden lähestymistavan muutosprojektille ja myös henkilöstölle uuden näkökulman. Tutkimusta käytiin läpi henkilöstön kanssa yhteisissä sessioissa.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeeseen tehtiin aikataulu ja toimintasuunnitelma. Aikatauluttaminen oli haasteellista, koska henkilöstö tekee vuorotyötä. Työvuorot oli hoidettava työvuorolistojen mukaan ja siihen väliin oli sovittava osallistuminen työsessioihin. Kukin henkilö osallistui projektiin 2-3 puolen päivän sessiota.

Toimintasuunnitelma tehtiin niin, että syksyn 2018 aikana koko henkilöstö ehti osallistua kahteen (2) puolen päivän istuntoon. Näissä ryhmissä käytiin läpi taustamateriaalia tutkimuksesta ja henkilöstön omia toivomuksia halutusta kulttuurista organisaatiokulttuurista. Ryhmien koko vaihteli 10-15 välillä. Välillä yhdessä työstettyjä käytiin läpi sekä johtoryhmässä että hallituksessa kuukausittain. Hallitus otti vahvan roolin projektin seurannassa.

Tavoitekulttuuria työstettiin tuplatiimin avulla, joka yksinkertaisuudessaan toimi erittäin hyvin ja oli riittävän nopea tulosten saamiseksi. Ravintola-alalla henkilöstö ei ole tottunut tämän tyyppisiin kehittämishankkeisiin, joten hanketta oli vietävä läpi kohtuullisen nopealla aikataululla, jotta näkyviä muutoksia saatiin eteenpäin. Vain isoimmassa ketjuravintoloissa henkilöstöä osallistuu joihinkin kehittämishankkeisiin. Voiveljien tapaisessa ravintolassa näin

massiiviset hankkeet ovat epätavallisia, vaikkakin niillä olisi tarvetta. Työkulttuuri ravintolalalla on useissa tapauksissa hyvin miehinen ja vanhanaikainen.

Syksyn aikana päästiin niin pitkälle, että saatiin määriteltyä organisaatiokulttuuri organisaation näkökulmasta, esimiehen näkökulmasta sekä yksilön näkökulmasta. Kulttuurien muuttamiselle määriteltiin myös toimenpiteitä ja niiden seurannasta vastaava henkilö. Muutosten seuranta käytiin siis läpi johtoryhmässä joka kuukausi ja hallituksessa kuten edellä mainittiin. Vuoden 2019 alussa koko henkilöstö osallistui vielä seurantalavereihin, jossa käytiin läpi toimenpiteitä, miten ne oli toteutettu. Samalla kirjattiin ja tarkennettiin toimenpiteitä, jotka edesauttoivat muutosten toteutumisessa. Kevään aikana vielä kerran jouduttiin miettimään organisaatorakennetta. Organisaatorakenteen tulee olla sellainen, ettei se estä muutostavoitteiden toteutusta ja henkilökohtaisten vastuiden ottamista ja päätösten tekemistä.

Koko hanke on toteutunut ja sujunut aikataulullisesti suunnitelmien mukaan. On pystytty tekemään kaikki ne asiat ja toimenpiteet, jotka oli suunniteltu, huolimatta henkilöstön vuorotyöstä. Tämän hankkeen lisäksi vietiin läpi uudelleen henkilöstön keskuudessa henkilöstökysely, jonka tuloksia sitten peilattiin käynnissä olevaan hankkeeseen. Ne asiat, jotka vuotta aikaisemmin olivat eniten aiheuttaneet kriittisiä kommentteja, olivat nyt selvästi vähentyneet. Tämä tarkoittaa sitä, että olimme tarttuneet oikeisiin kysymyksiin kulttuurikysymyksissä.

5. Hankkeen tulokset ja hyödyt

Hankkeen tuloksena Voiveljistä on rakennettu toimiva ja nykyaikainen yritys, joka on toiminnaltaan ja rakenteeltaan sellainen, että sillä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä omalla toimialallaan entistä kilpailukykyisemmäksi toimijaksi.

Yrityksellä on selkeä rakenne ja organisaatio, jossa jokainen tietää vastuunsa ja valtansa tarvittavaan päätöksentekoon ja toimintaan. Yritys on parantanut liiketulostaan huolimatta siitä, että hanke on ollut raskas myös taloudellisesti tämän kokoiselle yritykselle. Hanke on vaatinut sekä rahaa että henkilöstön työaikaa merkittävästi.

Muutoksia on jo selvästi nähtävissä henkilöstön keskuudessa. Yksittäinen tarjoilija tekee oma-aloitteisesti tehtäviä ja asioita, joihin aikaisemmin on hakenut esimiehen päätöksen. Näistä pienistä asioista johtuen ravintoloille asetetut tehokkuustavoitteet ovat parantuneet. Hankkeen hyödyt ovat rahallisesti mitattavissa. Hankkeen läpivieminen on vaikuttanut positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ravintolapäälliköiltä saadun palautteiden perusteella. Ravintolapäälliköiden kanssa pidettiin viimeiset kulttuurin johtamista ja ylläpitämistä käsittelevät sessiot juuri ennen hankkeen päättymistä.

Yrityksellä on nyt mahdollisuus kasvaa kannattavasti, kun pitää kiinni nyt toteutetusta työstä.

6. Hankkeen jatkotoimenpiteet

Hanke on nyt siinä vaiheessa, että sen seurantaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä palaaminen vanhaan toimintamalliin voi tuntua houkuttevalta sellaisessa tilanteessa, kun yksilö joutuu uuden roolin mukaiseen konkreettiseen päätöksentekotilanteeseen. On sovittu, että hankkeen ulkopuolinen asiantuntija jatkaa vielä ravintolapäälliköiden kanssa kulttuurin toteuttamisessa ja ylläpitämisessä. Samoin toimitusjohtajaa sparrataan käytännön johtamisessa ja hankalissa henkilöstökysymyksissä sekä organisaation toiminnan kehittämisessä. Toimitusjohtajalla ei ole ennestään kokemusta tämäntyyppisestä johtamisesta.

Jatkotoimenpiteenä on sovittu myös asiakaskoulutuksen toteuttamisesta koko henkilöstölle. Tähänkin on palkattu ulkopuolinen asiantuntija. Tämä koulutus on jatkoa kulttuurihankkeelle. Uuden kulttuurin tulee näkyä myös asiakaspalvelussa. Samoin yrityksen markkinointiin ja myyntiin on tehty satsauksia yhtenäisen brandin näkyvyyden parantamiseksi. Kaikessa toiminnassa haetaan ammattimaista otetta. Tässä kilpailutilanteessa pelkkä ruoan tekeminen ei enää riitä ravintola-alalla, asiakkaan pitää tuntea olevansa tärkeä.

Kaikista näistä henkilö- ja taloudellisista satsauksista voidaan vetää johtopäätös, että Voiveljet on tosissaan muuttamassa omaa toimintatapaansa ja murtamassa myyttiä ravintola-alan huonosta johtamisesta

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys

Muutokset ovat yrityksissä jokapäiväisiä prosesseja. Jossain vaiheessa tilastojen mukaan puolet projekteista epäonnistuivat. Syy epäonnistumiseen on useasti se, että henkilöstö ei ole riittävästi mukana koko projektissa. Ylin johto useasti käyttää paljonkin aikaa uusien tavoitteiden suunnitteluun, mutta henkilöstölle riittää usein lyhyt esitys aiheesta. Näin uskotaan, että koko organisaatio saadaan mukaan johdon suunnittelemiin muutoksiin. Yhä enenevässä määrin on tajuttu, että muutosten toteuttaminen ilman henkilöstön mukanaoloa ei onnistu. Nykyään näkee myös rekrytoitavan yrityksiin erikseen kulttuurin johtamiseen erikoistuneita henkilöitä. Tämä tarkoittaa, että yhtenäinen ja yhteisesti rakennettu yrityskulttuuri on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi.

Tämän hankkeen läpivieminen on todistus onnistuneesta muutosprojektista ja osoitus siitä miten hyvällä suunnittelulla saadaan tuloksia aikaan. Suomalainen yritysilmä voi oppia tästä erityisesti sen vuoksi, että tässä projektissa alusta alkaen keskusteltiin ensin vain kulttuurista ja sen hyödyistä ennen kuin siirryttiin koko yrityksen rakenteiden ja strategian suunnitteluun.

Tässäkin projektissa viestintään olisi voitu käyttää enemmän aikaa, varsinkin ulkoiseen viestintään. Viestintä ei tällä toimialalla ole ollut yleistä. Siihen ei yleensä ole ammatillaisia yrityksen sisällä, joten siihenkin pitää hankkia usein ulkopuolinen asiantuntija eikä tällä alalla ole olemassa suurelle yleisölle suunnattuja viestintäkanavia. Nykyisin some-viestinnän aikakaudella tähänkin tulee paremmat mahdollisuudet.

8. Yhteystiedot

Hankkeen hakijan yhteystiedot

Voiveljet Oy

Toimitusjohtaja Janne Juvonen

janne.juvonen@voiveljet.fi, mobile 044 3278383

Ulkopuolinen asiantuntija

VTT Tuula Granroth, TGConsulting/c.o. Tietotekniikkaverstas Oy

Palvaanniemenkatu 9 C 3, 33700 Tampere

tuula.granroth@tgconsulting.fi, mobile 040 550 4100

9. Tiivistelmä

Tämän hankkeen tulokset ovat hyödynnettävissä suomalaisilla työpaikoilla suoraan. Hyvä taustamateriaali organisaatiokulttuurin merkityksestä yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen antavat hyvän pohjan muutosprojektin suunnitteluun. Hyvin rakennettu toimintasuunnitelma ja aikataulusuunnitelma sekä projektiin sitoutunut henkilö johtamaan projektia auttavat projektin onnistumista. Yrityksen johdon tulee olla 100%sti sitoutunut projektiin ja valmis toimenpiteisiin, jotta kaikki muutosprosessia estävät esteet pystytään poistamaan. Tämä saattaa tarkoittaa myös henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä. Organisaatiossa saattaa olla erilaisia ”jäänteitä” aikaisemmista rekrytoinneista, jotka haittaavat muun organisaation toimintaa muutosprosessissa. Joskus tällaisten henkilöiden kohdalla saatetaan joutua ikäviinkin toimenpiteisiin. Tärkeintä muutosprosessin läpiviemisessä on koko organisaation mukaanotto viimeistä työntekijää myöten.