

# Kuinka voin suunnitella kun en voi ennakoida reaali-maailmaa

Järkipäristä tavoitteellista suunnittelua on pitkään pidetty onnistuvan liiketoiminnan rakennuspalikkana. Teet suunnitelman, toteutat sen virheetä ja tuloksia syntyy. Aloitat nykytilasta, siirryt seuraaviin vaiheisiin A, B ja C budjetissa ja aikataulussa ja voilá ... voitit kilpailijat ja sait markkinat. Lineaarinen suunnittele-ja-toteuta lähdestymistapa tuntuu paperilla helpolta, mutta harvoin se onnistuu noin vain.

Jos kuulut niihin onnekkaisiin, joilla budjetti ylittyy, suunnitelmat toteutuvat ja ilmapiiri hehkuu onnistumista, niin älä lue enempää. Tässä ei ole mitään, mitä et jo tietäisi ja osaisi. Mutta jos jokin asia nykyisessä toimintatavassa ei vastaa odotuksiasi, niin toivottavasti tästä on apua.

Oletko joskus miettinyt, millaista työsi olisi, jos jokainen tekisi parhaansa? Ei vain sanoisi tekevänsä, vaan ihan oikeasti tekisi. Sanoisi että minä teen sen ja tekisi sen. Mukisematta, selittelemättä. Se olisi todellista sitoutumista, vai mitä? Ajattele mitä tällainen asenne saisi aikaan yrityksessäsi.

Ehkä sinulla on omaa kokemusta suunnitelmista, jotka ovat jääneet paperille (tai powerpoint slaideiksi). Miten siitä voi päästä, voit lukea alemmaa.

Mutta ennen sitä, muutama seikka siitä, miten yrityksissä yleensä suunnitellaan.

On yksi suunnitelma jonka toteutumista melkein kaikissa yrityksessä seurataan.

Jos se ei toteudu, siitä jää kiinni. Pitää selittää; markkinatilanne heikkeni ennakoitua enemmän, odotettu talouden piristyminen ei toteutunut, saneeraus kustannukset ylittivät suunnitellut jne.

Kun suunnitelma toteutuu hyvin, voit kertoa miten hyvin toteutus onnistui, osat mukautua markkinatilanteeseen hyvin ja henkilökunta saa bonuksensa. Fiilis on mahtava.

Suunnitelma josta puhun on vuosibudjetti.

Ehkä budjetointi on laadittu kuten monissa muissa yrityksissä. Marras-joulukuussa syötetään excel-tilukoon seuraavan vuoden myynti, arvioidaan kiinteät kulut ja lasketaan muuttuvat kulut. Taulukosta saadaan ulos budjetoitu voitto tai tappio. Lasketaan rahoitusasema.

Vuosibudjetti saadaan laskemalla kuukaudet yhteen. Usein arvioidaan että markkinatilanne paranee vuoden loppupuolella ja niille kuukausille asetetaan hiukan korkeampi myyntitavoite. Se on luonnollista ja kuuluu ihmisen luontoon ajatella, että tilanne paranee jonkin ajan päästä.

Tuntui hyvältä kun budjetti oli valmis. Uuden budjettivuoden alkukuukaudet menivät kohtuullisen hyvin budjettiin verrattuna. Mutta entä mikä on tilanne monen kuukauden päästä budjetin valmistumisesta? Esimerkiksi tänään syyskuussa lukiessasi tätä kirjettä.

Vastaus; budjetti on vanhentunut!

Älä ymmärrä väärin. Budjetti on tarpeellinen yrityksen taloudellisen tuloksen suunnittelemiseen ja siihen se on oivallinen. Mutta budjetti on riittämätön yrityksen toiminnan suunnitteluun koko vuodeksi.

Ongelma ei ole huonossa budjetoinnissa, vaan aikeessa ennakoida tuloksia, joita ei voi luotettavasti ennustaa.

Esimerkiksi uuden tuotteen julkistaminen markkinoille. Tuotetta ei ole koskaan tehty, myyty, markkinoitu eikä käytetty. Täsmällinen kustannusten, aikataulujen, tuotannon ja markkinakysynnän ennustaminen on epärealistista ja mahdotonta. Budjetoinnin aikoihin lukkoonlyötyihin oletuksiin perustuvan suunnitelman toteutusyritys on varmaa pettymys.

Vaikka tulevaisuutta on mahdoton varmasti ennustaa, voi tapaa suunnitella parantaa.

Ensiksi. Ajatellaan budjettia minimitavoitteena. Minimi on siis asetettu ja tarkimmillaan se on muutaman ensimmäisen kuukauden ajalle.

Toiseksi. Suunnitellaan toimenpiteet joiden avulla tavoitteeseen päästään ja toteutetaan toimenpiteet. Palaan tähän hiukan alenpana, miten sen voit tehdä.

Kolmanneksi. Budjetoidaan uudestaan! Kyllä. Tehdään päivitetty budjetti. Ajattele jos sinulla on kolmelle tulevalle kuukaudelle päivitetty budjetti, jonka ylittymiseen voit luottaa.

Neljänneksi. Rullataan kolmen kuukauden välein toimenpiteiden suunnittelu, toteutus, tulosten seuranta (vertailu päivitettyyn budjettiin) ja korjaavat toimenpiteet.

Viidenneksi. Organisaation alemmilla tasoilla suunnitelmat, toteutus, seuranta ja korjaavat toimenpiteet tehdään kuukausittain ja viikoittain.

Seurannan ja korjaavien toimenpiteiden ansiosta saat muuttuneet faktat esiin ja saat joustavan suunnittelun ja toteutuksen. Sen sijaan että yrittäisit ennakoida jokaisen yksityiskohdan, seurantaan ja korjaaviin toimenpiteisiin perustuva suunnittelu tunnustaa sen tosiasian, että jotkut oletukset voivat muuttua matkan varrella. Ja ne muuttuvat. Montakin kertaa.

Olet ehkä samassa tilanteessa kuin useimmat asiantuntijaorganisaatioiden johtotehtävissä toimivat. Toisaalta haluat kontrollia ja rakennetta, mutta myös joustavuutta ja henkilökunnan omaa aloitteellisuutta.

Rakennat tasapainon eri suuntiin vievien vaatimusten välille:

1. vaatimus: kontrolli ja rakenne
2. vaatimus: joustavuus ja oma-aloitteisuus

Seurantaan ja korjaaviin toimenpiteisiin perustuva suunnittelu käyttää molempien vaatimusten parhaat puolet.

Takaan että jos otat edelläkuvaamani suunnittelusysteemin käyttöön, saat tuloksia. Se on käytännössä hyväksi koettu. Itse asiassa jotkut yritykset ovat luopuneet vuosibudjetoinnista kokonaan turhana ja siirtyneet kvartaalisuunnitteluun.

Otetaan esimerkki siitä miten voit toteuttaa kvartaalisuunnittelua.

Annat firman osastoille tai työtiimeille tehtävän. Tehtävät ovat toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus asiakastyytyväisyyden nostamiseen, osaamisen kehittämiseen, tuottavuuden parantamiseen, uusien liiketoimintojen kehittämiseen. Esimerkiksi nuo. Sinulla voi olla jokin toinen jaottelu tehtäville toteutettavan strategiasi perusteella.

Kerrot jokaiselle ryhmälle, että johtoryhmän jäsen (tai muu esimiestason henkilö) tapaa ryhmän muutaman viikon kuluttua keskustellakseen mihin toimenpiteisiin ryhmä aikoo sitoutua seuraavien kolmen kuukauden aikana tehtävien toteuttamisessa. Sallit vain toimenpiteet, tavoitteet eivät ole hyväksyttäviä. Esimerkiksi tunnettuuden lisääminen ei kelpaa, mutta kolmen asiakasseminaarin järjestämisen hyväksyt.

(Jos sinulla on aikaa, vilkaise mitä Marko Ignatius sanoo tuosta ja omasta kokemuksestaan [www-  
sivulla www.actional.fi](http://www.actional.fi).)

Anna jokainen tehtävä toimenpide yhden henkilön vastuulle. Hän varmistaa että toimenpide tulee tehtyä, vaikka toteutukseen voi osallistua joukko muita.

Testaat suunnitelman toteutuskelpoisuuden. Onko toimenpiteisiin varattu aikaa tarpeeksi? Onko suunnitellulla toimenpiteellä mitään merkitystä? Keskittyvätkö tehtävät samoille henkilöille? Valmentava henkilö rohkaisee ja nostaa kunnianhimoa (kysyt voitaisiinko tämä tehdä nopeammin kuin kolmessa kuukaudessa?) ja vaimentaa yltiöpäistä innostusta (sanot otetaan askel kerrallaan, tehdään se mikä todella voidaan tehdä ja mihin sitoutua).

Ryhmä haluaa nopeaa onnistumista, joka ruokkii myönteisyyttä ja innostusta, ja myös nostaa moraalaa ja sitoutumista tehdä enemmän ja kokeilla uudestaan. Se on samaa, mitä sinä haluat.

Kuvaamani menetelmä ei tuhlaa aikaa tavoitteista puhumiseen.

Se menee suoraan toimintaan, jolla on määrätty aikajänne, vastuu ja suuri luottamus siihen, että jotakin tapahtuu oikeasti.

---

Suunnitelmasta tulee sarja harkittuja ja mietittyjä toimenpiteitä kolmen kuukauden ajalle. Jos jokin ei toimi, tehdään nopeasti jotain paremmin toimivanpaa.

Saat tuloksia!

Saat toteutuvan strategian ja budjetin lisäksi motivoituneet ihmiset. Pääset itse helpommalla, koska nyt sinä et yksin vastaa kaikesta, vaan siirrät vastuuta ja valtuuksia muille.

Valitettavasti toimintatapaan yksi liittyy haaste. Se on aika. Jos ihmiset ovat tottuneet suunnittelemattomuuteen, vastuunkantamattomuuteen ja muiden syytelyyn, tarvitset aikaa muutoksen läpiviemiseen.

Toivottavasti tästä oli hyötyä.

Parhain terveisin

Heikki Luoma

PS. Actional Oy on erikoistunut johtamisen yhteisten toimintasuunnitelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon asiantuntijaorganisaatioissa: Strategia ja käyttöönotto | Teknologian myyntiprosessi | Business Development toiminta | Projektien johtaminen | Yrityksen suorituskyvyn kehittäminen | e-Business.

Lisätietoja Actional Oy:stä on internetissä osoitteessa [www.actional.fi](http://www.actional.fi)

PPS. Haluatko antaa palaa kommentteja tai ehdotuksia? Emailini on [heikki.luoma@actional.fi](mailto:heikki.luoma@actional.fi) ja puhelinnumeroni 040-5509200.