

Toimintasuunnitelma - Suunnittelijan opas

Toimintasuunnitelma - Suunnittelijan opas	1
Mikä on toimintasuunnitelma?	3
Jaettua sinnikkyyttä	3
4straction tietorakenteet	4
Terminologian sanasto	5
Miten toteutusta kannattaa jäsentää	6
Esimerkki jäsentämisestä	7
Strategia- ja organisaationäkökulma	8
Vaikutuksellisuus	9
Vaikuttavuuden arviointi	9
Aktiviteettien suunnittelu	10
1. Raha	10
2. Käytettävä henkilöpanos	10
3. Aikajänne	11
Yleiset ongelmakohdat	11
Liian yksityiskohtaista sisältöä	11
Liian pitkälle ennakoitu	11
Suunnitelmaa ei seurata	12
Suunnitelma ei ole jaettu	12

Mikä on toimintasuunnitelma?

Toimintasuunnitelma on yrityksen pitkän tähtäimen Vision saavuttamista tavoitteleva suunnitelma johon sisältyy mm:

Strategian kiteytys toteutuksen tueksi:

- Visio tai muu tulevaisuudenkuva
- Valintoja ja/tai arvoja sekä muita kuvauksia jotka ilmentävät strategisia rajoituksia. Voi olla valintojen muodossa kuvattuna ja tarinamuotoinen "1-pager"

Varsinaiset toimintasuunnitelman aktiviteetit:

- Visiosta tarkennettuja tavoitteita/päämääriä
- Tekemistä kuvaavia aktiviteetteja
- Onnistumista kuvaavia mittareita

Jaettua sinnikkyyttä

Toimintasuunnitelmaa edeltävä strategian formulointi ja työpajoihin osallistuminen koetaan yleisesti mukavaksi työskentelyksi. Siinä ajatuksia lavennetaan, mietitään asiakkaita ja innostutaan tulevaisuudesta. Saavutetaan ehkä myös hurmostila.

Yleensä sanotaan että strategian toteutus on se joka tökkii. Se voi johtua siitä että mitään valintoja ei oikeastaan saatu mietittyä jota voitaisiin viedä käytäntöön, tai siitä että voimat loppuvat mietinnän jälkeen. Joka tapauksessa, strategian toteutus on vaativaa työtä joka vaatii jaettua sinnikkyyttä. Strategiatyöpajojen jälkeen arjen kiireet lyövät naamalle.

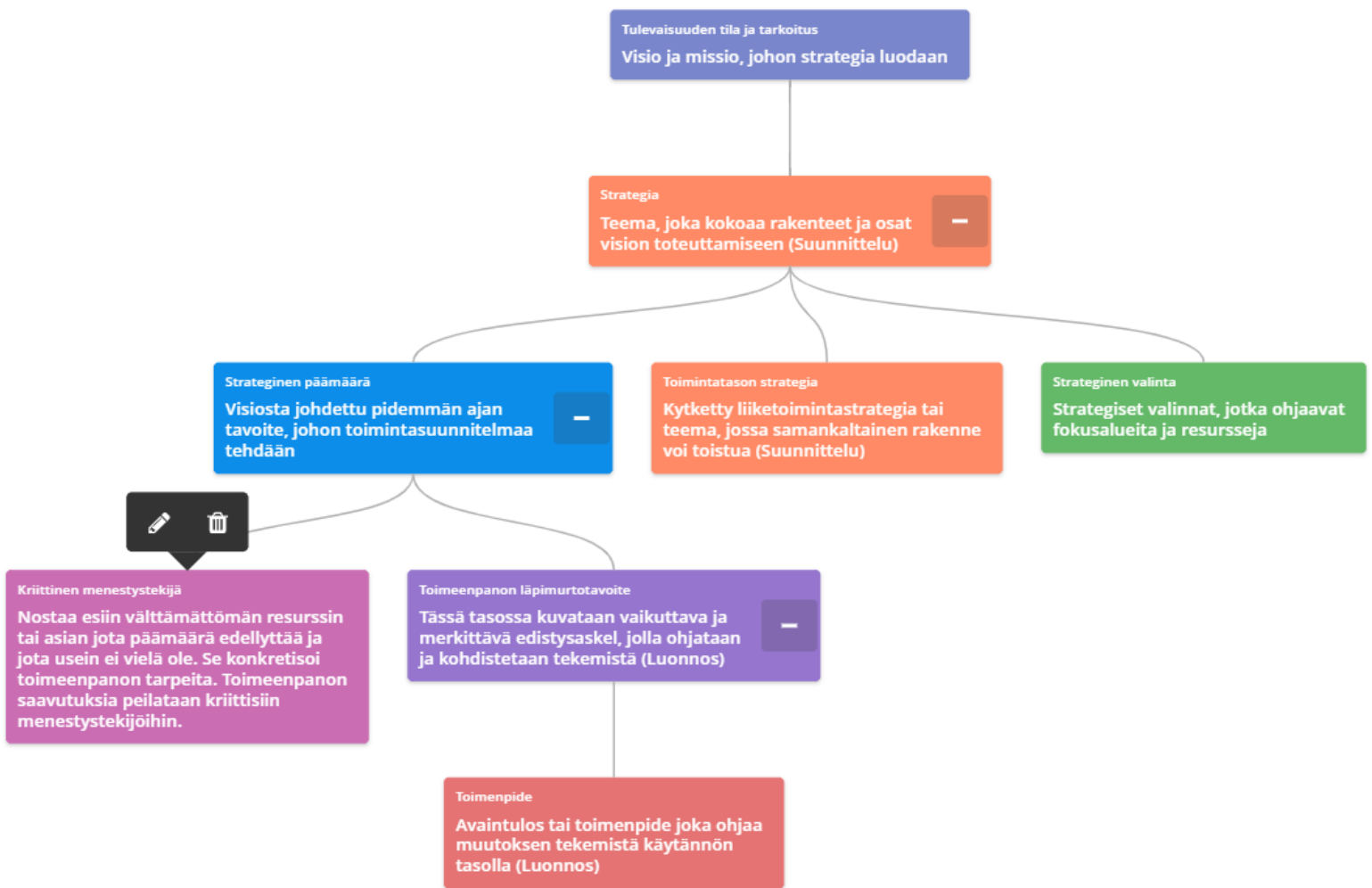
Sanotaan että ohjelmistokehityksessä yksi vaatimus jakautuu sataan tarkempaan vaatimukseen kun ohjelmistoa käydään tekemään. Sama pätee strategian toteutukseen. Esimerkiksi fokusalue "Asiakaspalvelusta kilpailuetu" on pitkää jaettua oppimista, eri asioiden kokeilua ja vaikutuksellisuuden arviointia ennenkuin voidaan sanoa että muutosta tapahtuu.

Siinä pyrimme auttamaan

Tämä ohje on tarkoitettu kaikille käytännön arkkitehdeille jotka osallistuvat toimintasuunnitelman sisällön pohdintaan.

4straction tietorakenteet

Seuraavassa on kuva järjestelmän käyttämästä käsitteiden hierarkiasta toimintasuunnitelman osalta:



Terminologian sanasto

Strategia = Kokonaisuus jonka alle sisältyy tehtyjä valintoja, tavoitteita ja aktiviteettia

Strateginen valinta = Valinta jonka tulisi ohjata tekemistä, esim. "Asiakkaina vain globaalit suuryritykset"

Kriittinen menestystekijä = Kriittinen resurssi, kyvykkyys tai teknologia joka tarvitaan jotta päämäärä on mahdollinen

Fokusalue = Toimintasuunnitelman osakokonaisuus joka auttaa rajaamaan tekemistä

Päämäärä = Pitkän tähtäimen (1-5 vuotta) tavoite jonka alle aktiviteetteja suunnitellaan

Läpimurto = Lyhyen tähtäimen tavoite (3-12kk) joka on vastuutettu ja jonka onnistumisesta/vaikutuksesta annetaan arvioita

Toimenpide = Lyhyen tähtäimen tekeminen joka on vastuutettu ja jonka tekemistä raportoidaan 1-4 viikon välein

Etenemispäivitys = Päivitys joka annetaan toimenpiteelle

Tilannepäivitys = Päivitys joka annetaan läpimurrolle

Miten toteutusta kannattaa jäsentää

Mitä tahansa järjestelmää käyttöönotettaessa tulee hyötyjen lisäksi omia rajoituksia ja asioita ottaa huomioon tietojen mallinnuksen osalta. Excelliin tietojen mallintaminen sallii paljon vapauksia.

Ensimmäinen oleellinen kysymys on, miten tiedot tulisi kerrostaa jotta niiden seuranta ja ylläpito on luontevaa. Seuraavassa on kuvattu muutama vaihtoehto päätulokulmalle:

1. Liiketoiminta-alueittain

Jos yhtiö toimii selkeästi useammalla liiketoiminta-alueella joissa on omat tuotteet, kilpailijat ja markkinat, voi olla selkeää jäsentää suunnitelma liiketoiminnoittain. Myös tämän hierarkian alle voi sovittaa alla olevia näkökulmia

Esim:

- EnergyCorp strategia 2022-2027
 - Pulp business
 - Energy business
 - Bio-Energy business

2. Strategian muutoslähtökohtien mukaan

Riippuen muutoksen tarpeesta, voidaan tulokulmaksi ottaa tasot jotka heijastavat tavoiteltavaa muutosta. Jos esim. ohjelmistoja tuottavan yrityksen täytyy muuttaa koko toiminta työasemasovelluksista pilviratkaisuihin (Saas) sekä tehdä asiakaspalvelusta kilpailuetu ja tähän liittyen tehdä isoja rahoitusratkaisuja, voi nämä kolme teemaa toimia strategian kerroksina:

- EnergyCorp strategia 2022-2027
 - "On-Premise to Cloud"
 - "Asiakaspalvelusta kilpailuetu"
 - "Cheap capital"

Tietyissä terminologiassa näitä voidaan kuvata "Must-Win Battleiksi". Myös nimennällä pystytään välittämään organisaatiolle tärkeää tarinaa ja muistettavia kiintopisteitä muutoksien tarkoituksesta.

3. Organisaatorakenteen mukaan

Yksi tapa on kerrosta strateginen toimintasuunnitelma vastaamaan suoraan organisaatiokaaviota. Mutta tämä voi johtaa liiallisten operatiivisten asioiden kuvaamiseen jolloin strateginen näkökulma hukkuu massaan.

Lisäksi muutostöitä tehdessä ei välttämättä organisaatiokaavio pysy samana, tai sitä ei vielä tiedetä.

Tämän lisäksi järjestelmä tarjoaa omat työkalut organisaatorakenteen kytkentään ja seurantaan strategiarakenteen lisäksi, jota kannattaa hyödyntää. On kuitenkin käyttökohteita jossa organisaatiokaavion mallintaminen strategiarakenteisiin on hyödyllistä.

4. Strategioittain

Jos yrityksellä on jo mietittynä yleisesti hyödynnettäviä strategioita, voi kerroksina toimia myös valmiit mallit, esim. kuten:

- kasvustrategia, vastaamaan kasvun tavoitteet ja keinot
- rahoitusstrategia, vastaamaan miten investoinnit hoidetaan
- yritysostostrategia

Tässä on kuitenkin oltava varovainen, että tästä ei tule kolmoskohdan rakenne.

Yleensä kerrokset kannattaa miettiä asiakastulokulman kautta. Yleensä operatiivinen tekeminen jatkaa kulkuaan sellaisenaan, joten muutoksen aikaansaamiseksi täytyy muutos ottaa seurattavaksi tulokulmaksi.

Esimerkki jäsentämisestä

Seuraavassa on esimerkki yhtiöstä joka toimii kansainvälisesti. Strategiaprosessin lopputuloksena on syntynyt fokusalueita joissa yritys kokee että sen on pakko menestyä, sekä lisäksi niissä on tapahduttava merkittävää organisatorista muutosta.

Tästä syntyneet fokusalueet ovat:

- Konversio fossiilisista polttonesteistä kestävään energiaan
- Kannattavuus jokaisella liiketoiminta-alueella
- Merkittävä markkina Lähi-idässä

Tämän lisäksi fokusalueet ovat hierarkisesti jaettu yritystason strategian alle. Aikajänteeksi on valittu 2 vuotta joten lopullinen jäsenitys on seuraava:

EnergoCorp Quick-TurnAround Strategy 2022-2023

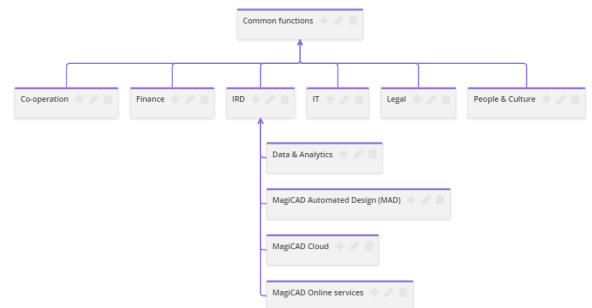
- Konversio fossiilisista polttonesteistä kestäväan energiaan
- Kannattavuus jokaisella liiketoiminta-alueella
- Merkittävä markkina lähi-idässä

On hyvä huomata että nämä tasot eivät ota kantaa yrityksen tämän hetken organisoitumiseen, vaan ovat asioita/teemoja joissa yrityksen on muutettava toimintaansa ja presenssiään.

Strategia- ja organisaationäkökulma

Aikaisemmassa kappaleessa käytiin läpi strategiatulokokulmaa. Tämän lisäksi tärkeä on havainnoida miten organisaation yksiköiden- ja tiimien tulokokulmaa voidaan hyödyntää tietojen tarkastelussa

Järjestelmän rakennekaavio voidaan mallintaa haluttuihin yksiköihin. Lisäksi matriisiorganisaatiossa voidaan lisäksi kuvata virtuaalitiimejä joihin tekemistä voidaan myös kytkeä. Kukin aktiivinen tekeminen vastuutetaan organisaation rakenteen tasoille. Tämän jälkeen tekemistä voidaan tarkastella organisaatorakennetta vasten, katsomalla missä tietyn fokusalueen tai päämäärän tekemistä suoritetaan sekä miten ne etenevät.



Tämän lisäksi strategiarakennekaaviossa voidaan tarkastella värikartan avulla mihin organisaation tasoon tekeminen lukeutuu.

Kullekin aktiviteetille voidaan määrittää vastuuhenkilön ja -yksikön lisäksi viittauksia muihin tiimeihin. Tämä mahdollistaa "löyhän" tarkastelun palvelun toiminnoissa tiimien välisistä riippuvuuksista, joka voi helpottaa kokonaisuuden suunnittelussa.

Vaikutuksellisuus

Tärkeä fokus strategisessa toimintasuunnitelmassa olisi ottaa kantaa tekemisen vaikuttavuuteen varsinaisen etenemisen sijasta. Projektisuunnitelmassa on yleensä pieniä tehtäviä, tehtävien välisiä suhteita ja määräpäiviä. Strategisessa toimintasuunnitelmassa tulisi olla primääri tulokulma asioiden vaikuttavuudessa

Projektisuunnitelman sisältöjä ovat:

- Asiakastyytyväisyysjärjestelmän käyttöönotto
- Supportin tiketointijärjestelmän vaihto toimittajan x tuotteeseen

Strategisen toimintasuunnitelman sisältöjä ovat:

- Asiakasreferoinnista myyntiliidien lähteeksi 10%
- Asiakaspalvelusta kilpailuetu

Arvioinnin tueksi on hyvä sitoa mittareita eri tasoille. Asiakastyytyväisyyden seuranta pitkällä aikavälillä hankkeiden ympärillä, asiakasreferointien määrä tai NPS arvon kehitys ovat tärkeitä indikaattoreita pitkällä aikavälillä antamaan tukea vaikuttavuuden arviointiin

Vaikuttavuuden arviointi

Mittareiden osalta suosittelimme tekemään mittareita seuraavasti:

- Ylimmälle strategiatasolle pitemmän tähtäimen taloudellisia tavoitteita kuten
 - Liikevaihdon kehitys
 - Liikevaihto
 - Käyttökate tai liikevoitto

Päämäärän alle pitkävaikutteisia tärkeitä mittareita joissa toimenpiteiden vaikutus näkyy viiveellä. Saas ympäristössä se voisi olla mm:

- MRR kehitys
- Uusia kumppanuuksia tai asiakkuuksia
- Uusien asiakkaiden lisäysmäärä
- Churn-%

Palvelussa oleva toiminnallisuus päämäärän mittarin ja sen alla olevien läpimurtojen vaikutusarviota voidaan tällöin tarkastella pitemmällä tähtäimellä ja verrata eri aktiviteettien vaikutuksellisuutta pitemmällä tähtäimellä

Aktiviteettien suunnittelu

C-ohjelmointikielen ja Unix-käyttöjärjestelmän isä Dennis Richie sanoi aikoinaan että tietojenkäsittelytieteessä on vain kaksi hankalaa asiaa. Toinen niistä on asioiden nimentä. Nimennässä kiteytyy monta asiaa. Siinä otetaan kantaa heti:

- asioiden abstraktiotasoon
- asioiden täsmällisyyteen
- asioiden aikajänteeseen

Yksi tärkeä päätös toimintasuunnitelman tekemisessä on millä tavalla tekemisen suunnittelua lähestytään. Esimerkiksi että pyritäänkö aktiviteeteissä saman kokoiseen tekemiseen, vai sallitaanko erilaiset sisältökokonaisuudet.

Seuraavassa on ajatuksia sisällön mietintään:

1. Raha

Yksi tapa ajatella tasoa on miettiä siihen sijoitettavaa aikaa ja täten taloudellista panosta. Puhutaanko tuhannen, kymmenen tuhannen, sadan tuhannen, miljoonan vai kymmenen miljoonan asioista? Aktiviteetteihin käytettävän ajan ja resurssien kokoluokan ollessa suunnilleen sama, voidaan kokonaisuutta myös arvioida paremmin yhdessä

2. Käytettävä henkilöpanos

Toinen näkökulma sisällön miettimiseen voi olla siihen käytettävät resurssit. Toki tämän voisi muuttaa myös rahaksi, mutta käytettävien henkilöiden määrä voi olla helpompi miettiä. Onko läpimurrot yksittäisten henkilöiden tehtäviä, vai aina viiden henkilön ponnistuksia. Jotta läpimurrot ovat jaettu ja merkityksellisiä, onko niissä aina oltava mukana esim. Markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun ja tuotekehityksen edustaja?

3. Aikajänne

Yksi looginen tulokulma on suunniteltava aikajänne. Vaatiiko aktiviteetit ainakin kvartaalin verran tekemistä ja suunnittelua jotta ne kelpaavat suunnitelmaan?

Yleiset ongelmakohdat

Tekemisen yhteinen suunnittelu ja seuranta on pitkä oppimismatka, ennen kuin sopiva yhteinen taso löytyy. Kokemus on osoittanut muutamia yleisiä virheitä matkan alkutaipaleella:

Liian yksityiskohtaista sisältöä

Yleisin ongelma on mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle ja täydentää suunnitelmaa liian tavallisilla, operatiivisilla asioita. Yleensä nämä hoituvat itsestäänkin koska arjen tekemisessä ne tulevat automaattisesti vastaan

Alussa kannattaa aloittaa ennemmin bare-bones lähtökohdista, kuin hyvin kattavasta sisällöstä. Varsinkin suunnitelman pääarkkitehdin tulisi välttää liikaa suunnittelua. Liian valmiit rakenteet eivät edistä muun organisaation sitoutumista.

Liian pitkälle ennakoitu

Toinen ongelma on että suunnitelma tehdään liian täydelliseksi ja pitkäkestoiseksi. Sotatieteissä on sanonta, että mikään suunnitelma ei kestä vihollisen ensimmäistä kosketusta. Jos suunnitelma lyödään lukkoon vuosia etukäteen tekemisen suhteen, voi sen realismi osoittautua nopeasti vääräksi ja siihen tehtävät päivitykset tuntuvat turhilta tehdä. Tämän jälkeen organisaation sitoutuminen voi laskea pitkäksi aikaa, vaikka korjausliikkeitä tehtäisiinkin.

Tämän takia suosittelemme hyviä ylätasoa mittareita strategia- tai päämäärätasolla, jotka voivat tuoda hyvän kuvan vaikutuksellisuudesta pitkällä tähtäimellä. Ja tämän lisäksi esim. Kvartaali- tai puolivuositason suunnitteluhorisontti aktiviteeteissa voi toimia realistisesti nähtävänä kokonaisuutena tekemisessä.

Suunnitelmaa ei seurata

Jotta yhteistä oppimista syntyy (joka taas on organisaation strategisen kyvykkyyden kehittämisen perusta), tulee suunnitelmaa seurata ja päivittää. Suunnitelman tekeminen kerran toki tuo oppia ja lyhyen aikahorisontin, mutta se on tuolloin kertaluonteinen.

Muutamia hyviä kysymyksiä joita voi etukäteen jo miettiä, mistä oppimisen keskustelun tulisi kummuta:

- Mitkä suunnitellut tekemiset osoittautuivat kaikkein vaikuttavammaksi? Miksi?
- Mitkä suunnitellut tekemiset olisivat kannattaneet jättää kokonaan aloittamatta? Miksi?

Suunnitelma ei ole jaettu

Yksi ongelma on että suunnitelma sisältää eri yksiköiden oman tekemisen kehittymisen sisältöä, mutta yhteisiä ponnisteluita ei ole. Suunnitelman tehtävänä olisi pyrkiä tuomaan eri yhtiön toiminnot yhteisen synergisen tekemisen ääreen jolloin laaja joukko pystyy myös arvioimaan muutosten vaikutuksellisuutta ja antamaan siihen kehitysideoita.