

PEKEMA OY

Y S - O H J E E T

	0. YLEISET OHJEET
MISSÄ OLEMME?	1. TOIMINTA-AJATUKSET JA AVAINALUEET
	2. TOIMINTAPUITTEIDEN KEHITYS NYKYHETKEEN SAAKKA
	3. TOIMINNAN TULOS AVAINALUEILLA HEIKOT JA VAIHVAT PUOLET
MINNE HALUAMME MENNÄ?	4. TOIMINTAPUITTEIDEN KEHITYS-ENNUSTEET
	5. TOIMINNAN MUUTTAMISMAHDOLLISUUDET TAVOITE- JA KEINOVALINTA
MITEN HALUAMME MENNÄ SINNE?	6. TOIMINTAPERIAATTEET
	7. TOIMINTASUUNNITELMAT
MILLOIN HALUAMME OLLA PERILLÄ?	8. AIKATAULUT
KUKA VASTAA?	9. ORGANISAATIO
MITÄ MAKSAA?	10. BUDJETIT
	11. ERITTELEMÄTÖN SUUNN.TIETO

1975-09-01

## YRITYSSUUNNITTELMALLI

## SUUNNITTELUVAIHEET

ANALYYSIT				TAVOITTEET	TOIMENPITEET		
1 Toiminta-ajatus ja avainalueet	2 Toimintapuitteiden kehitys nykyhetken asti	3 Toiminnan tulos avainalueilla, heikot ja vahvat puolet	4 Toimintapuitteiden kehitysennusteet, tulevaisuuden tilat ja mahdollisuudet	5 Toimintavaihtoehdot Tavoitteet	6 Toimintaperiaatteet	7, 8 ja 9 Toimintasuunnitelmat, aikataulu ja organisaatio	10 Budjetit
0 <u>Avainalueiden yhteenvetot</u>	2.0 Kokonaistaloudellinen kehitys. Yhteenveto eri avainalueiden toimintapuitteiden kehityksestä nykyhetken asti	3.0 Yhteenveto toiminnan tuloksista, heikoista ja vahvoista puolista avainalueilla	4.0 Kokonaistaloudellinen kehitysennuste. Yhteenveto eri avainalueiden toimintapuitteiden kehitysennusteista	5.0 Yhteenveto avainalueiden tavoitteista	6.0 Yhteenveto toimintaperiaatteista	7.0, 8.0, 9.0 Yhteenveto avainalueiden toimintasuunnitelmista	10.0 Budjettiyhte-
1 <u>Markkina-asema</u> Myyntivolyymit Markkinaosuudet Tuotevalikoima Hinnointi Tilaukskanta Toimitusvarmuus Asiakaspalvelu Jakeluverkoston toiminta Myyntinedist. toimenpiteet Myyntiorganisaation toiminta ja kehittäminen Markkinatutkimukset	2.1 Muovimarkkinoiden osat Kulutuksen kehitys Hintakehitys Asiakkaat Kilpailijat jne.	3.1 Analyysi avainalueilla saavutetuista tuloksista, niiden heikoista ja vahvoista puolista	4.1 Kysyntäennuste Tarjontaanneuste Hintaanneuste Asiakkaiden suunnitelmat Kilpailijoiden suunnitelmat	5.1 Avainalueiden suoritus- ja kehittämissuunnitelmat Avainalueiden kehittämismahdollisuudet ja kehittämissuunnitelmat	6.1 Myynti-, tuote-, hinnoittelu- ja poliittiset periaatteet	7.1, 8.1, 9.1 Toimintasuunnitelmat markkina-aseman liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi	10.1 Myyntibudjetit
2 <u>Resurssit</u> Raaka-aineet Energia Vedet Muut käyttöhyödykkeet Ostetut palvelukset Muut lyhytvaikutteiset Suunnitelmien katsot Rakenn. ja kiinteistöt Koneet, laitteet ja välineet Lisenssit Rahoitus (ks. kohta 8)	2.2 Resurssien lähteet, saatavuus, laatu, hintakehitys ja teknologinen kehitys nykyhetken asti	3.2 Resurssien hankintojen haavoittuvuus, kustannukset, hankintatavat, alihankintamahdollisuudet. Kustannustietoisuus Käyttöomaisuuden nykykunto, säilyttämisen ja kehittämisen	4.2 Resurssien lähteiden, saatavuuden, laadun, hinnan ja tuotantoteknologian kehitysennuste	5.2 Resurssien hankintaan, säilyttämiseen ja käyttöön liittyvät suoritus- ja kehittämissuunnitelmat eri avainalueilla	6.2 Resurssien hankintaperiaatteet	7.2, 8.2, 9.2 Toimintasuunnitelmat resurssien hankintamiseksi Resurssien hankintasuunnitelmat	10.2 Osto- ja investointibudjetit Budjetin kiinteistöinvestointibudjetit Varastobudjetit
3 <u>Tuottavuus</u> (ja arvon lisäys) Raaka-aineet Energia Vedet Muut käyttöhyödykkeet Ostetut palvelukset Muut lyhytvaikutteiset Suunnitelmien katsot Rakenn. ja kiinteistöt Koneet, laitteet ja välineet Lisenssit Rahoitus (ks. kohta 8)	2.3 Teollisuudenalan tehokas tuottavuuden taso eri tuotantotekijöiden suhteen	3.3 Tuotantotekijöiden so. raaka-aine-, käyttöhyödyke- jne. määrät, koneet, työkannat jne. suhteessa aikasääntöön tuotantoon Kapasiteettien käyttöaste, teholl. käyttöaste Varastojen kiertonopeus	4.3 Tuotantotekijöiden tuottavuuden vaikutusten tekijöiden kehitysennusteet	5.3 Tuottavuuden, so. raaka-aine- ja käyttöhyödykkeiden tuottavuuden jne. suoritus- ja kehittämissuunnitelmat Tuottavuuden parantamistavoitteet	6.3 Tuottavuusperiaatteet	7.3, 8.3, 9.3 Toimintasuunnitelmat tuottavuustavoitteiden saavuttamiseksi	10.3 Tuotantobudjetit Standardit
4 <u>Uudistukset</u> Uudet toiminnot Uudet tuotteet Tuotekehittäminen Uudistukset toiminnassa ja tuotantomenetelmissä	2.4 Avoinna olevat uudet toiminnot. Kaupalliselle tasolle ehtineet tuoteuudistukset ja toimintojen uudistukset	3.4 Analyysi suoritettavista (tuoteuudistukset) tuotekehittämisestä ja sen tuloksista. Analyysi eri toimintojen ja tuotantomenetelmien uudistustyöstä ja tuloksista	4.4 Uudet avautuvat toiminnot. Olemassa olevien yhtiöiden potentiaaliset uudet tuotteet. Kehitettävissä olevat tuoteuudistukset yhtiön ulkopuolella. Kehitettävissä olevat uudet toiminnot ja menetelmät	5.4 Mahdollisuudet siirtää uusia toiminnot yhtiön tuoteuudistamiseksi ja kehittämissuunnitelmiin eri toiminnissa ja menetelmissä, tavoitteasetanta	6.4 Yhtiön uudistepoliittiset periaatteet	7.4, 8.4, 9.4 Toimintasuunnitelmat uudistustyöstä koskeviksi Yhteistyösopimukset	10.4 Uudistusbudjetit
5 <u>Yhtiön suorituskyky</u> Määrä ja laatu Yhtiön työnantajakuva Henkilöstön ikä ja koulutusrakenteet Vaihtuvuus, poissaolot ja työsuhdehäiriöt Sosiaaliset olosuhteet jne.	2.5 Näiden avainalueiden hoitamiseen vaikuttavien toimintapuitteiden kehitys nykyhetken asti	3.5 Henkilöstöresurssien hoitamiseen vaikuttavien toimintapuitteiden kehitysennusteet, henkilöstöresurssien saavutetusta tasosta, heikoista ja hyvistä puolista ja niiden syistä	4.5 Näiden avainalueiden hoitamiseen vaikuttavien toimintapuitteiden kehitysennusteet, henkilöstöresurssien ja muut tarpeet jne.	5.5 Henkilöstön suorituskykyä ja asenteita mittaavat suoritus- ja kehittämissuunnitelmat avainalueittain	6.5 Henkilöstöpoliittiset periaatteet	7.5, 8.5, 9.5 Toimintasuunnitelmat henkilöstötavoitteiden saavuttamiseksi	10.5 Henkilöstöbudjetit
6 <u>Johtohenkilöstön suorituskyky ja asenteet</u> Johtamisyhteisöjen kehittäminen ja soveltaminen Organisaation toiminnan tuloksekkuus Liikkeenjohdon henki Johtohenkilöiden kehittäminen	2.6 Avainalueen yleinen kehitys yhtiön ulkopuolella	3.6 Avainalueen nykytilan analyysi yhtiössä. Eli ovatko käytössä olevat johtamisyhteisöjen hyvät, toimiliko organisaatio tuloksekkaasti onko liikkeenjohdon henki hyvä, onko johtohenkilöiden kehittäminen riittävä?	4.6 Johtajien suorituskykyä ja kehittämiseen vaikuttavien toimintapuitteiden kehitysennusteet	5.6 Johtohenkilöstön suorituskykyä ja asenteita mittaavat suoritus- ja kehittämissuunnitelmat	6.6 Liikkeenjohdolliset periaatteet	7.6, 8.6, 9.6 Toimintasuunnitelmat johtohenkilöstön suorituskykyä ja asenteita mittaavien tavoitteiden saavuttamiseksi	10.6 Liikkeenjohdon kehittämissuunnitelmat
7 <u>Yhteiskunnallinen vastuu</u> Suuri yleisö Viranomaiset Järjestöt Oppilaitokset Poliittinen keskus Teollinen keskus Ympäristö	2.7 Minkä merkitys näillä avainalueilla on ollut ja on yhtiölle?	3.7 Arvioi, missä kohdoin yhtiö on hoitanut vastuukysymykset hyvin ja missä huonosti näillä avainalueilla.	4.7 Miten näiden yhteiskunnallisten vastuukysymysten merkitys yhtiölle tulevaisuudessa tulee kehittymään.	5.7 Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät tavoitteet	6.7 Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät periaatteet	7.7, 8.7, 9.7 Toimintasuunnitelmat yhteiskunnallisten vastuutavoitteiden saavuttamiseksi	10.7 Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvät budjetit
8 <u>Rahoitusresurssit</u>	2.8 Rahamarkkinoiden yleinen kehitys nykyhetken asti	3.8 Analyysi yhtiön rahoitusresurssista. Rakenteet ja kustannukset	4.8 Rahamarkkinoiden kehitysennusteet	5.8 Rahoituspotentiaalin rahoitusresurssien liittyvät tavoitteet	6.8 Rahoitusresurssien liittyvät toimintaperiaatteet	7.8, 8.8, 9.8 Toimintasuunnitelmat rahoitusresurssien saavuttamiseksi	10.8 Rahoitusbudjetit
9 <u>Kannattavuus</u>	2.9 Teollisuudenalan tehokas kannattavuus ja siihen vaikuttavat tekijät	3.9 Analyysi yhtiön ja sen eri tuotantolinjojen kannattavuuden kehityksestä	4.9 Teollisuudenalan kannattavuuden kehitysennusteet	5.9 Kannattavuustavoitteet. Kannattavuuden parantamistavoitteet	6.9 Kannattavuusperiaatteet	7.9, 8.9, 9.9 Toimintasuunnitelmat kannattavuustavoitteiden saavuttamiseksi	

## YRITYSSUUNNITTELUOHJEET

## Sisältö:

- Toimitusjohtajan kirje  
YS-organisaatiolle
- Yhteenvedo Pekeman yritys-  
suunnittelun puitteista 0.610
- Suunnittelun tarkoitus 0.611
- Päätös...toimeenpano...tulokset.  
Eli tutkielma yrityksen suunnit-  
telutarpeista 0.612
- Pekeman yrityssuunnittelun  
puitteet 0.613
- Tavoitteellisen työskentelyn  
puitteet 0.614
- Yrityssuunnittelutiedostot, suunni-  
telmien dokumentointi ja arkistointi 0.615
- Avainalueiden suunnitteluohjeita 0.0 - 0.8
- Suunnitteluvaiheiden ohjeita 1.0 - 10.0

## YHTEENVETO PEKEMAN YRITYSSUUNNITTELUN PUITTEISTA

## 1. JOHTO

Johdolla tarkoitetaan YS-terminologiassa kaikkia johtotehtävissä olevia henkilöitä.

## 2. KANNATTAVUUS

Yhtiön yritysfilosofian peruskäsite on KANNATTAVUUS, joka määritellään johtamisen päätavoitteeksi. Kannattavuudella tarkoitetaan nimenomaan pitkän aikavälin tulosta eikä mitään hetkellistä "huippuhetkeä". Kannattavuus on mahdollista laskea vain suhteellisen lyhyeksi ajanjaksoksi eteenpäin. Tällaisena lyhyen jakson tavoitteena se saattaa olla ristiriidassa yrityksen elintärkeiden pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa, esimerkiksi markkinoinnissa, johdon kehityksessä ja tuotantokapasiteetin säilyttämisessä. Näin ollen yksinomaan kannattavuuden tarkastelu tavoitemieles- sä voi johtaa kohtalokkaisiin virheisiin. Käytännön suunnittelus- sa liiketoiminta jaetaan välittömästi kannattavuuteen ja menestymiseen vaikuttaviin AVAINALUEISIIN.

## 3. AVAINALUEET

ovat niitä liiketoiminnan alueita, joilla saavutetut suoritukset ja tulokset suoranaisesti ja ratkaisevasti vaikuttavat yri- tyksen olemassaoloon ja menestykseen. Pekemassa määritel- lään seuraavat avainalueet:

1. Markkina-asema
2. Resurssit
3. Tuottavuus
4. Uudisteet
5. Henkilöstön suoritukset ja asenteet
6. Johtohenkilöstön suorituskyky ja asenteet
7. Yhteiskunnallinen vastuu
8. Rahoitusresurssit
9. Kannattavuus

#### 4. TULOSKESKEISYYS

Pyritään avainalueiden tuloskeskeiseen suunnitteluun ja välttämään tavanomaista toimintokeskeistä suunnittelua. Alla esimerkkejä avainaluemääritysten kehittämisestä toiminto-orientoituneesta tulosorientoituneeksi.

<u>Toiminto-orientoitunut</u>	<u>Tulosorientoitunut</u>
Tuotannon suunnittelu	→ Kapasiteetin käyttöaste
Kunnossapito	→ Tehollinen käyntiaika
Työntekijöiden koulutus	→ Työvoiman tuottavuus
Johdon koulutus	→ Johdon suorituskyky
Toimitusten valvonta	→ Toimitusvarmuus
Varastojen ohjaus	→ Varastojen kiertonopeus
Myyntin edistäminen	→ Tuotteen A markkinaosuus

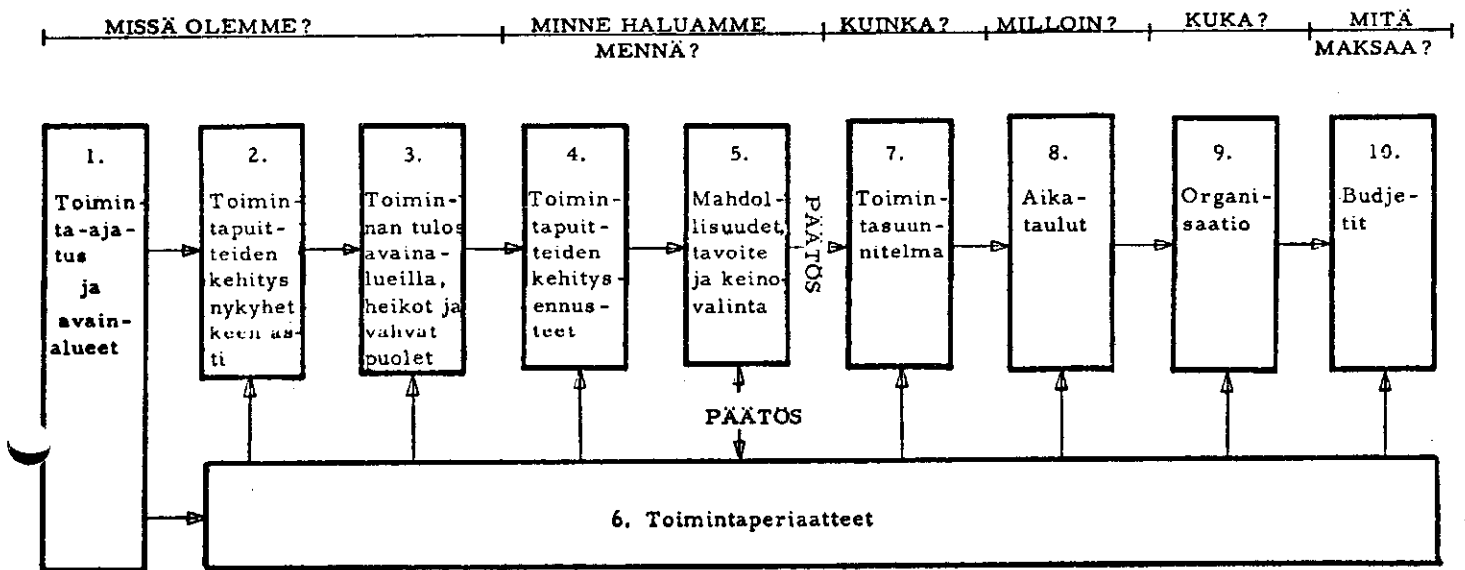
Halutaan korostaa enemmän ajattelutavan muutosta juuri tulosorientoituneeseen suunnitteluun kuin järjestelmän muodollista kehittämistä. Kuitenkin tiettyjen muotojen noudattaminen todetaan välttämättömäksi.

#### 5. SUUNNITTELUPROSESSI

Pelkistetysti suunnittelun tarkoituksena on määritellä

- liiketoiminnan alueet, jotka yrityksen menestymisen ja olemassaolon kannalta ovat tärkeitä, so. avainalueet
- mitä näillä avainalueilla halutaan saada aikaan
- mitä tämän halutun saavuttamiseksi on tehtävä

Yhtiön suunnitteluprosessissa jäsennetään nämä vaiheet tarkemmin seuraavalla sivulla olevan kaavion mukaan.



## 6. YS-MALLI

Koska avainalueet ja suunnitteluprosessi muodostavat kaksi suunnittelun konkreettista dimensiota, voidaan ne "taulukoida" ja saadaan yhtiön YS-malli (katso 0.613 sivu 9). YS-malli antaa puitteet koko suunnittelu toiminnalle ja siihen liittyville tietojärjestelmille. Rakenteeltaan samaa suunnittelumallia käytetään kaikilla organisaatio-tasoilla aina yksilöön asti.

## 7. AIKATAULU

Suunnittelu on jatkuvaa toimintaa kohdistuen suunnittelu-prosessin eri vaiheisiin ja muodostaen niiden kesken eri laajuisia suunnittelusilmukoita. Jatkovaa suunnittelua laiminlyömättä suunnittelun koordinoimiseksi työskentelyn painopisteet vuoden eri ajankohtina valitaan koko organisaatiossa yhtenevästi YS-vuosiaikataulun mukaan, joka on esitetty kohdassa 8.6.

## 8. SUUNNITTELUN AIKAJÄÄNNE

Suunnittelun aikajäännettä ei määritellä kiinteästi etukäteen, vaan se määräytyy kunkin avainalueen suunnittelutarpeen ja -mahdollisuuksien mukaan.

## 9. TERMINOLOGIA

Noudatetaan yksinkertaista terminologiaa. Vältetään sellaisia termejä kuin strateginen, taktinen, operatiivinen jne.

## 10. YHTEYS YKSILÖTASON SUUNNITTELUUN

Koko YS-filosofia ja -käytäntö luo luonnolliset puitteet yksilötason tavoitteelliselle työskentelylle (TAJO).  
Katso kaavio 0.614/75-10-09.

SIS/dt

## SUUNNITTELUN TARKOITUS

Harvard Business School on tutkimuksessaan päätenyt määrittelemään suunnittelun tarkoituksen seuraavasti (käännetty Pekeman YS-terminologian mukaan):

## 1. AJATTELUN AVARTAMINEN TULEVAISUUTEEN

Tarkoitus on suuntaamalla ajattelu tulevaisuuteen kehittää ideoita ja mahdollisuuksia sekä tunnistaa ongelmia. Painopiste on yrityksen ulkopuolisissa tekijöissä, sekä omalla teollisuudenalalla että sitä laajemmassa taloudellisessa, sosiaalisessa, poliittisessa ja teknologisessa kehityksessä. Suunnittelun tarkoitus on myös arvioida tulevaisuuden ympäristömuutosten vaikutusta sekä lisätä organisaation kykyä ennakoita ja sopeutua muutoksiin.

## 2. PITKÄN TÄHTÄYKSEN TAVOITTEIDEN JA TOIMINTAPERIAATTEIDEN KEHITTÄMINEN

Tarkoitus on määritellä, mitä liiketoimintaa yritys aikoo harjoittaa ja mitkä sen tavoitteet ovat olemassaolon ja menestymisen kannalta tärkeimmillä alueilla.

## 3. TOIMINTASUUNNITELMIEN KEHITTÄMINEN

Tarkoitus on kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit. Painopiste on yrityksen sisällä ja suunnittelulla pyritään analysoimaan avainalueiden nykytilan ja halutun tilan välistä suunnitteluaukkoa ja sen täyttämistä.

## 4. VUOSIBUDJETIN PERUSTAN KEHITTÄMINEN

Tarkoitus on määritellä yritykselle, sen osastoille jne. lyhyen tähtäyksen tavoitteet, jotka muodostavat vuosibudjetoinnin perustan siten, että budjetointi voidaan luonnehtia "hinnoitteluksi".

## 5. TOIMINNALLISTEN PUITTEIDEN LUOMINEN JOHTOHENKILÖSTÖLLE

Tarkoitus on, että johtohenkilöstö voi hyödyntää edellisten kohtien (1-4) tulokset ja siten yhdenmukaistaa ja nopeuttaa toiminnallisia päätöksiä.



## 6. LIIKKEENJOHDON KEHITTÄMINEN

Tarkoitus on käyttää formaalia suunnittelukäytäntöä "koulutusvälineenä" nykyisille ja potentiaalisille linjajohtajille. Keskijohdolle asti tulisi antaa laajempi kuva yrityksen suurista linjoista .

## 7. KOMMUNIKAATION JA KOORDINAATION PARANTAMINEN

On oivallettu, että formaalinen suunnittelukäytäntö on kommunikaatioväline, jolla koordinaatiota voidaan parantaa.

SIS/RNR

hyväksyjä

laajija S Saari/TEL

jakelu Y

asia PÄÄTÖS...TOIMEENPANO...TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

arkisto

pvm

sivu

0.612	A 0.021
75-08-08	73-09-14
1 (9)	1 (7)

Kaikki puhuvat säästä ilman sen mainittavampia tuloksia. Suunnittelu on melko lailla samanlaista - kaikki puhuvat siitä, mutta mitään ei näytä tapahtuvan. Valitettavan usein suunnittelua toteutetaan tavalla, joka antaa vain keuhkoja tuloksia; puolet tuloksista on arvoltaan marginaalisia ja neljännes jopa vahingollista. Suunnittelu saattaa vaatia enemmän aikaa ja rahaa kuin mitä tulosten arvo on, se saattaa aikaansaada liian paljon paperisotaa ja aikaansaada joustamattomuutta joustavuuden sijasta.

Merkittävien parannusten aikaansaamiseksi yrityksen ja erityisesti sen johdon tulisi

- reagoida johtamisvaatimusten tärkeimpiin muutoksiin
- kehittää suunnitteluprosessi, joka palvelisi tehokkaammin nykyisissä oloissa
- hankkia ja ylläpitää tehokkaampi ylimmän johdon tuki suunnittelulle
- aikaansaada avainjohtajien parempi osallistuminen lähinnä tarjoamalla enemmän teknistä suunnitteluapua
- selventää päätöksentekovastuuta
- hankkia parempaa tietoa päätöksentekopaikalle ja -aikaan.

Tämän esityksen tarkoitus on tutkia suunnittelun osuutta liikkeenjohdon kentässä. Erityistä huomiota kiinnitetään suunnittelun tarkoitukseen, vastuukysymyksiin, käsitteisiin, menettelytapoihin ja tulosodotuksiin.

## SUUNNITTELUN LUONNE JA TARKOITUS

Tyytymättömyys suunnitteluun on usein johtunut siitä, että odotukset ovat olleet liian suuret, ja kaiken lisäksi on odotettu vääriä asioita. On turha kuvitella, että suunnittelu mahdollistaa tulevaisuuden tarkan ennustamisen tai estää virhepäätösten tekemisen, mutta sen pitäisi minimoida tulevaisuuden mukanaan tuoma hämminki ja yllätykset sekä auttaa tarkistamaan tavoitteita ja toimintasuunnitelmia aina tarvittaessa.

Valistunut johtaja ei arvioi suunnittelun tuloksia sillä perusteella, saavutettiinkö alkuperäinen tavoite vai ei, vaan perustaa arvionsa sille, onko suunnittelu auttanut optimaaliseen suoritukseen.

hyväksyjä

arkisto

0.612

A 0.021

laatija S Saari/TEL

pvm

75-08-08

73-09-14

jakelu Y

sivu

2 (9)

asia PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

Viime aikoina suunnittelun luonne, laajuus ja tarkoitus on voimakkaasti muuttunut. Yritysjohdolla on alkanut arvostaa sotilasjohdon käyttämää sanontaa, että suunnitelmat ovat hyödyttömiä mutta suunnitteluprosessi erinomaisen arvokas. Aiemmin ajateltiin suunnittelun tarkoituksena olevan tuottaa suunnitelma. Nytkin "suunnitelma" tunnustetaan yhä useammin arvokkaaksi sivutuotteeksi ja suunnittelun päätuotteena pidetään prosessia, jonka avulla voidaan aikaansaada ja ylläpitää organisaation yhteisymmärrys. Tämä vaatii sopivaa suunnitteluprosessia. Voidaan osoittaa neljä tekijää, jotka vaikuttavat suunnittelun luonteeseen, tarkoitukseen ja tekniikkaan.

#### 1. Pienentyneet mahdollisuudet ennustaa tulevaisuutta

Vaikka joudumme harjoittamaan liiketoimintaa yhä monimutkaisemmassa, nopeammin muuttuvassa ja vaikeammin ennakoitavassa ympäristössä, on kolme totuutta, jotka tiedämme tulevaisuudesta: a) se ei ole menneen kaltainen, b) se ei ole sellainen kuin miksi me kuvittelemme sen muodostuvan ja c) muutoksenopeus tulee olemaan suurempi kuin koskaan aikaisemmin. Suunnittelu tulee siten vaikeammaksi, tärkeämmäksi ja vaativammaksi.

#### 2. Tietomäärän voimakas lisääntyminen

Tietomäärän räjähdysmäinen kasvu on mullistanut myös organisaation suunnitteluperusteet. Perinteisesti yrityksen organisointi suoritetaan tehtävien mukaan, mutta perustellumpaa on organisoida päätöksentekovastuun perusteella eli kysytään: Mitä päätöksiä täytyy tehdä? Kenen ne pitäisi tehdä? Mikä on minimitietomäärä, jolla johtaja voi tehdä päätöksen hyväksyttävällä riskillä?

Tieto on tullut erääksi yrityksen arvokkaimmista resursseista, ja relevantin tiedon elinikä on kaiken lisäksi hyvin lyhyt. Koska kenelläkään ei ole varaa hankkia kaikkea sitä tietoa mitä haluaisi, on tiedon analysointi aivan välttämätöntä, jotta oikea tieto olisi käytettävissä päätöksentekoaikaan ja -paikalla.

Tulisi pyrkiä parantamaan päätöksentekijöiden tuottavuutta mahdollistamalla heille useampien parempien

hyväksyjä

laatija S Saari/TEL

jakelu Y

asia PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

arkisto

pvm

sivu

0.612	A 0.021
75-08-08	73-09-14
3 (9)	

päätösten tekeminen ja niiden tehokkaampi ja taloudellisempi toteuttaminen.

Suunnittelu ja päätöksenteko ovat pitkälle sama prosessi. Kunnollinen suunnittelu selventää päätösprosessin vastuukysymyksiä ja auttaa tuottamaan oleellisen informaation milloin ja missä sitä tarvitaankin.

### 3. Toimivallan ja vallan sijainti organisaatiossa

J.K. Galbraith kuvaa hyvin sitä kehitystä, mikä on tapahtunut vallan ja arvovallan käytössä

- aluksi valta oli niillä, joilla oli maata
- valta siirtyi niille, joilla oli pääomaa
- nyt valta on siirtymässä teknostruktuurille eli yrityksen johtajille ja spesialisteille, joilla on perustieto yrityksen kentästä ja jotka ymmärtävät sen ongelmat ja mahdollisuudet

Tämä kehitys on myös muuttanut ylimmän johdon perustehtävää. Sen tehtävä on luoda ilmapiiri ja aikaansaada prosessi niin, että päätökset voidaan formuloida mahdollisimman lähellä niiden toteutustasoa ja koordinoitua siten, että ylimmällä yritysjohdolla on riittävästi luottamusta hyväksyä ja myöntää tarvittavat resurssit. Osallistuvan johtamistyylin tulisi huolehtia oikean ilmapiirin aikaansaamisesta.

### 4. Liikkeenjohdon tulokset

Johtaminen määritellään yleensä tehtäväksi suoritua laajoista tehtäväkokonaisuuksista. Johtamisideassa on paino selvästi siirtynyt toiminnosta ja tehokkuudesta tuloksiin, mistä syystä johtajat nykyään pyrkivätkin saamaan tehdyksi oikeat työt, oikealla tavalla, oikeaan aikaan, oikeaa tarkoitusta varten, oikeaan hintaan ja oikeilla ihmisillä. Autoritäärisen johtamistyylin kannattajat ovat joutuneet noteeraamaan merkittävät muutokset ympäristössään;

- Täystyöllisyys, työntekijäjärjestöjen valta ja ihmisten asennemuutokset muun muassa ovat aikaansaaneet sen, että autoritäärisellä johtamisella ei saavuteta enää samanlaisia tuloksia kuin aikaisemmin.

hyväksyjä

laatija S Saari/TEL

jakelu Y

asia PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

arkisto

pvm

sivu

0.612	A 0.021
75-08-08	73-09-14
4 (9)	

- Mitä korkeammasta johtamistasosta on kysymys, sitä vähemmän merkitystä on niiden ihmisten johtamisella, joihin voi soveltaa "pakkokeinoja", ja sitä enemmän merkitystä niiden ihmisten johtamisella, joita ei voi komentaa kuten esimies, kollegat ja asiakkaat. Tällöin tuloksekkuus johtamistehtävässä riippuu juuri kyvystä johtaa näitä henkilöitä ja vaikuttaa heidän päätöksiinsä rakentavassa mielessä, siis vaikutusvallasta.

Koska kuitenkin on mahdotonta johtaa organisaatiota ilman toimivaltaa ja toisaalta koska hallitseva johtamistyyli on menettänyt paljon tuloksekkuudestaan, johtajien täytyy saavuttaa tulokset paremmalla kommunikaatiolla ja motivaatiolla. Kommunikaatio merkitsee yksinkertaisesti informaation saattamista toiselle henkilölle siten, että yhteisymmärrys saavutetaan ja voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Suunnittelun täytyisi voida tarjota mahdollisuus yhteisymmärryksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen siten, että päästään myös optimaaliseen suoritukseen voimakkaasti muuttuvassa yritysympäristössä.

## ODOTETUT TULOKSET

Suunnittelun tarkoitus on parantaa johtamisen tuloksekkuutta. Tuloksekkaan johtamisen tarkoituksena on auttaa johtajaa vastualueellaan optimaalisiin tuloksiin huomioonottaen käytettävissä olevat voimavarat, kyvyt, ympäristö ja muuttuvat olosuhteet. Kolme tärkeää tekijää on näissä pyrki-  
myksissä oleellisen tärkeää.

### 1. Päätökset

Mikään ei auta tai estä johtajaa enempää kuin hänen vastualueuttaan koskevat päätökset. Näitä voivat tehdä alaiset, hän itse tai kollegat, esimies, yhtiön hallitus tai yhtiön ulkopuoliset kuten viranomaiset ja asiakkaat. Koska päätöksillä, riippumatta siitä millä tasolla ne on tehty, on niin suuri painoarvo johtamisen tuloksekkuudessa, hänen täytyisi kiinnittää enemmän huomiota niihin seikkoihin, jotka parantavat päätösten laatua.

- Luotettava informaatio. Päätösten laatu ei voi nousta päätösten perustana olevan informaation laatutason yläpuolelle. Päätöksentekijä voi toimia paljon paremmin, jos hänellä on riittävästi tietoa ympäristöstä, ongelmista,

hyväksyjä

arkisto

0.612

A 0.021

iaatija S Saari/TEL

pvm

75-08-08

73-09-14

jakelu Y

sivu

5 (9)

asia PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

resursseista, tavoitteista ja hyvistä tilaisuuksista, joihin hänen päätöksillään on vaikutusta.

- Koordinointi ja yhtenevyys. Huonot päätökset ovat väistämättömiä huolimatta luotettavasta informaatiosta, ellei koordinaatio vaakasuunnassa pelaa tai ellei tieto kulje kyllin hyvin organisaatiotasolta toiselle.
- Ajoitus ja ristiriidattomuus. Kasvava kehitysnopeus ja kompleksisuus edellyttävät päätösten oikeaa ajoitusta ja niiden ristiriidattomuutta.
- Toteutustason läheisyys. Niin suunnittelu kuin valvontakin on yleensä tuloksekkaampaa suoritettuna niin lähellä toteutustasoa kuin mahdollista.

## 2. Resurssit

Päätös ilman varmuutta tarvittavista resursseista on vain silmänlumetta. Tavoite ei ole todellinen tavoite, ennen kuin päätösvaltaiset ovat halukkaita ja kykeneviä hankkimaan toimeenpanon edellyttämät resurssit.

## 3. Kommunikaatio ja motivaatio

Optimaalisia tuloksia voidaan odottaa vain, kun suunnittelussa on päästy tuloksekkaaseen kommunikaatioon ja henkilöt ovat oikein motivoituja.

## SUUNNITTELUN KÄSITTEET JA KÄYTÄNNÖN OHJEET

Johtamiseen kuuluu oleellisena osana vastuu suunnittelusta. Toteuttaakseen suunnittelua tuloksekkaasti johtajan tulee

- Suunnitella omaa vastuualuettaan. Ensimmäinen vaihe on selvittää vastuualue, koska on vaikeaa suunnitella ja vielä vaikeampaa arvioida suunnittelun tuloksekkuutta, ellei ole yhteisymmärrystä johtajan (vakanssin) tarkoituksesta, vallasta, vastuusta ja tilintekovelvollisuudesta. Informaation voimakas lisääntyminen korostaa vaatimusta päätöksenteon vastuualueiden selvästä määrittelystä.
- Suunnitella siten, että koordinaatio vaakatasossa pelaa hyvin.

hyväksyjä

laatija S Saari/TEL

jakelu Y

asia

PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

	tämä	korvaa
arkisto	0.612	A 0.021
pvm	75-08-08	73-09-14
sivu	6 (9)	

- Suunnitella siten, että informaatio ylös- ja alaspäin kulkee moitteettomasti, ja suunnittelu eri organisaatio-tasoilla voi tapahtua ristiriidattomasti.

Ei ole olemassa standardimaista suunnittelukäytäntöä, joka voitaisiin tarvittaessa vetää hyllyltä tarvitsevan organisaation käyttöön; pikemminkin päinvastoin. Jokaisen suunnittelukäytännön tulisi vastata yritykselle ominaisia erityisvaatimuksia. Kuitenkin on olemassa joukko yleispäteviksi havaittuja suunnitteluohjeita, joita johtaja ja ammattimainen suunnittelija ei saa unohtaa:

1. Pidä suunnitteluprosessi yksinkertaisena. Suunnittelusysteemi ei ole toimiva, ellei tavallinen johtaja voi käyttää sitä jokapäiväisten rutiinitöiden paineessa ja ilman intensiivistä koulutusta. Koska nykyaikainen liikkeenjohto on tullut niin monimutkaiseksi ja kilpailevaksi, on välttämättömän tärkeää pitää suunnittelu niin yksinkertaisena kuin mahdollista mutta on erinomaisen vaarallista, jos se muodostuu niin yksinkertaiseksi, ettei enää synny tuloksia.
2. On varmistuttava siitä, että suunnitteluprosessi on niin käytännöllinen, että jokainen johtaja saa välitöntä hyötyä osallistumisesta prosessiin. Jos on vallalla esimerkiksi käsitys, että hyödyn suunnitteluprosessista saa esim. vain esimies esiintyy varmasti haluttomuutta koko suunnittelu-toimintaan. Jotta suunnittelu olisi hyödyllistä, keskiverto johtaja tarvitsee käytännöllisen suunnitteluprosessin, riittävästi informaatiota, koulutusta ja teknistä avustusta.
3. Suunnittelun on oltava sopeutettavissa siten, että kaikki johtajat voisivat osallistua. Kuitenkaan ketään ei sovi pakottaa osallistumaan prosessiin enempää kuin mitä hänen oman vastualueensa suunnittelu edellyttää.
4. Suunnitteluprosessin on oltava niin joustava, että muutoksia voidaan helposti tehdä kun esiintyy kiireellinen ja tärkeä muutosvaatimus. Kuitenkaan mitään ei saisi muuttaa useammin kuin on välttämätöntä. Ellei suunnittelusysteemi ole kyllin joustava, se ei vastaa nykyaikaisen liiketoiminnan suunnittelulle asetettuja vaatimuksia. On vain kolme keinoa saavuttaa joustavuudessa hyväksyttävä taso:

- Kaikki suunnittelutieto tietokoneelle. Epäilemättä tietokone on helppo ja nopea apuväline tiedon keräämisessä.

		tämä	korvaa
hyväksyjä		0.612	A0.021
laatija	S Saari/TEL	75-08-08	73-09-14
jakelu	Y	7 (9)	
asia	PÄÄTÖS...TOIMEENPANO...TULOKSET eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista		

käsittelyssä, säilyttämisessä ja jakamisessa. Valitettavasti vain tietokone on rajoitettu ajatellen koko suunnitteluorganisaation käyttöä.

- Manuaalinen irtolehtisysteemi. Jokaisella suunnittelu-dokumentilla ilmaistaan laatija, jakelu, päiväys ja arkistotunnus. Systeemi tekee helpoksi jakelun valvomisen ja tietojen päivittämisen.
- Tietokoneen ja irtolehtisysteemin sopivalla kombinaatiolla saadaan kuitenkin parhaiten esiin kummankin systeemin parhaat ominaisuudet.

Tulevaisuudessa ei ole mitään, mikä voitaisiin ennustaa täydellisellä varmuudella. Mitä pitempi tarkastelujakso on sitä epätarkempia ennusteemme ovat. Syy siihen, miksi ongelmat aiheuttavat johtajille harmia on siinä, etteivät he aina tiedosta, milloin heillä on ongelma, ja heillä on ongelma, jos tulokset poikkeavat halutuista.

On kolme tapaa ilmaista haluttu tulos:

- 1) Yleinen; "myyntimme kasvaa"
- 2) Spesifinen; "myyntimme kasvaa vuodessa 5 %"
- 3) Aikaan ja määrään sidottuna. So. historiallinen kehitys, nykytilanne ja tulevaisuuden kehitysennuste.

Suunnittelutarkoituksiin aikaan ja määrään sidottu tapa on luonnollisesti käyttökelpoisempi kuin yleinen tai spesifinen, sillä ilmaisutapa mahdollistaa ongelman havaitsemisen, koska poikkeama halutusta tuloksesta voidaan havaita ja mitata. Tällä menetelmällä on mahdollista suunnitella tuloksekkaammin monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa kentässä.

Suunnitteluprosessi vaatii jatkuvaa luotettavan informaation virtaa. Koska tulevaisuuden kehitysennusteet ovat kuitenkin vain väliaikainen oletus tärkeästä kehitystrendistä, voidaan ennuste korjata jatkuvan palautteen ansiosta, mikäli merkittäviä poikkeamia esiintyy.

Suunnitteluprosessin pitäisi auttaa koordinoimaan ja integroimaan kaikentyyppinen yrityssuunnittelu; lyhyen ja pitkän tähtäyksen suunnittelu, eri avainalueiden ja toimintojen suunnittelu. Suunnitteluprosessi auttaa saavuttamaan haluttuja tuloksia, jos se on kylliksi mukautuva



		tämä	korvaa	
hyväksyjä		arkisto	0.612	A 0.021
laatija	S Saari/TEL	pvm	75-08-08	73-09-14
jakelu	Y	sivu	8 (9)	
asia	PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista			

eri sovellutusalueisiin. Jos taas suunnitteluprosessi ei auta koordinoimaan ja yhdenmukaistamaan suunnittelua, se aiheuttaa sekaannusta, vastustusta ja turhautumista sekä tuottaa kehoja tuloksia.

Suunnitteluprosessi tarvitsee intelligenttiä ja innostunutta osallistumista kaikilta johtajilta. Tähän yleensä voidaan päästä vain yksinkertaisen, käytännöllisen, mukautuvan ja joustavan suunnitteluprosessin avulla sekä järjestämällä tarpeellista suunnitteluapua siten, että johtajat voivat tehdä parempia suunnitelmia lyhyemmässä ajassa ja vähemmällä vaivalla. Oikein suunniteltu ja toteutettu suunnitteluprosessi huolehtii neljästä tärkeimmästä johtajan motivointitekijästä.

1. Se antaa todellisen tunteen tuloksesta osallistumisesta oman tulevaisuuden suunnitteluun.
2. Se poistaa kiusaavaa epävarmuutta muuttamalla tuntemattoman tunnetuksi. Ei varmaankaan ole miellyttävää havaita esiintulevia ongelmia, mutta etukäteistietämys niistä kuitenkin helpottaa.
3. Se auttaa heitä asettumaan organisaatioon; kenelle he raportoivat, ketkä raportoivat heille, mitkä ovat heidän vastualueitaan, mitä päätöksiä heidän on tehtävä ja mitä informaatiota he tarvitsevat.
4. Se luo turvallisuudentunnetta, koska kuuluu organisaatioon, joka tietää missä on, minne ollaan menossa ja kuinka mennään sinne.

Suunnitteluprosessin tulee minimoida paperisota. Seuraavat ohjeet auttavat tähän suuntaan:

1. Älä yritä panna kaikkia asioita paperille. Prosessin perustana täytyy olla a) minimimäärä paperityötä b) parantuneet yksilöiden suhteet c) parantunut ryhmien välinen kommunikointi.
2. Paljon kirjallisesta työstä voidaan tehdä luonnosmuodossa. On helpompaa saavuttaa ja ylläpitää yhteisymmärrys keskustelemalla hahmottaen luonnosasteelle kuin kirjoittaa asiasta essee.

hyväksyjä

laatija S Saari/TEL

jakelu Y

asia

PÄÄTÖS... TOIMEENPANO... TULOKSET  
eli tutkielma yrityksen suunnittelutarpeista

arkisto

pvm

sivu

tämä

korvaa

0.612	A 0.021
75-08-08	73-09-14
9 (9)	

3. Älä jaa informaatiota jokaiselle. Kehitä jakelusteemi todellisen tiedontarpeen pohjalta.
4. Pidä yksityiskohdat lähellä toimeenpanotasoa. Esimiehelle kuuluu kuitenkin yhteenvedon muodostaminen oleellisista asioista.

### SUUNNITTELUTIEDON JÄSENTÄMINEN

Kaikentyypisessä suunnittelussa haetaan kysymystä kuuteen peruskysymykseen: missä olemme, minne haluamme mennä, kuinka haluamme kulkea, milloin haluamme olla perillä, kuka vastaa ja mitä kaikki maksaa. Tästä kysymyksenasettelusta on kehitetty suunnitteluprosessin kysymyksenasettelu, jota käsitellään tarkemmin luvussa "Pekeman yrityssuunnittelukäytäntö".

## FORMAALISEN SUUNNITTELUN EDUT

1. Minkä tahansa toiminnon formalisointi johtaa siihen, että toiminnon suorittamista tullaan automaattisesti vaatimaan. Ei-formaalisessa tilanteessa tietyn toiminnon suorittaminen on henkilön yksilöllisen motivaation varassa.
2. Toiminnon formalisointi mahdollistaa useampien asiantuntijoiden valinnan ja mukaantuomisen suunnitteluun.
3. Formalisoinnilla voidaan varmistaa, että kaikki relevantit tekijät otetaan päätöksenteossa huomioon.
4. Formalisoinnilla voidaan varmistaa, että kaikki suunnitteluun osallistuvat toimivat yhteisten, selvästi ilmaistujen olettamusten pohjalta.
5. Selvästi ilmaistut tavoitteet ja toimenpiteet varmistavat organisaation ponnistuksille yhtenevän suunnan.
6. Vain tulevaisuuden odotusten formaalinen toteaminen voi luoda organisaatiolle yhteisymmärryksen, kun muutokset tavoitteissa tai toimenpiteissä ovat tarpeen. Ei-formaalinen käytäntö ei luo tavoitteiden ja toimenpiteiden muutoksille sellaista tehokasta perustaa kuin formaalinen käytäntö.

## FORMAALISEN SUUNNITTELUN HAITAT

1. Vaara, että haittaa luovaa ajattelua.
2. Saattaa kiinnittää huomion väärään asiaan.
3. Saattaa johtaa epätarkoituksenmukaiseen ajankäyttöön.
4. Suunnitteluprosessin huono valinta saattaa johtaa ongelmiin.
5. Saattaa johtaa epäsovivien yksilöiden osallistumiseen ja siten estää optimaalisen suunnittelun.
6. Reagointiherkkyys ympäristömuutoksiin saattaa vähentyä.

hyväksyjä

arkisto

0. 613

laatija

Seppo Saari/TJK

pvm

1975-09-01

jakelu

Y

sivu

1 (11)

asia

PEKEMA OY:N YRITYSSUUNNITTELUN  
PUITTEET

Edellisessä ohjeessa 0.612 suunnittelun tarkoitusta, vastuukysymyksiä, käsitteitä, menettelytapoja ja tulosodotuksia tarkasteltiin yrityksen kannalta yleensä. Tässä ohjeessa on tarkoitus paneutua asiaan Pekeman kannalta ja kuvata Pekeman yrityssuunnittelukäytännön pääperiaatteet. On siis kysymys eräänlaisesta työjärjestyksestä tai mallista, jossa kaikille suunnittelutasoille annetaan yleiset ohjeet.

Tälle mallille asetetaan seuraavat perusvaatimukset:

1. Sen on katettava yrityksen kaikki resurssit ja toiminnot.
2. Sen on opetettava käyttäjänsä loogiseen suunnittelukäytäntöön.
3. Sitä on voitava käyttää organisaation kaikilla suunnittelutasoilla.
4. Sen on oltava esitykseltään selkeä, lyhyt ja havainnollinen.

Tavoitteenasettelusta, tarkemmin kahdesta jälkimmäisestä kohdasta johtuu suoraan, että suunnitteluterminologia on perustettava normaaliin yritysläheiseen käsitteistöön, eikä tästä syystä esim. sellaiset termit kuin taktinen, strateginen jne. kelpaavat sen rakennusaineiksi.

Organisaation työnjaon kannalta on välttämätöntä saavuttaa yhteisymmärrys siitä MITÄ tehdään, MITEN tehdään ja KUKA tekee. Tämän kysymyksenasettelun perusteella lähdetään selvittämään myös suunnittelukäytäntöä eli vastausta kysymyksiin:

MITÄ SUUNNITELLAAN?  
MITEN SUUNNITELLAAN?  
KUKA SUUNNITTELEE?

Näiden pääotsikoiden lisäksi pohditaan eräitä mallin käyttöön liittyviä yleisiä näkökohtia.

## MITÄ SUUNNITELLAAN?

Tietenkin niitä asioita, jotka ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä. Ongelma on vain siinä, miten nämä suunnittelukohteet määritellään.

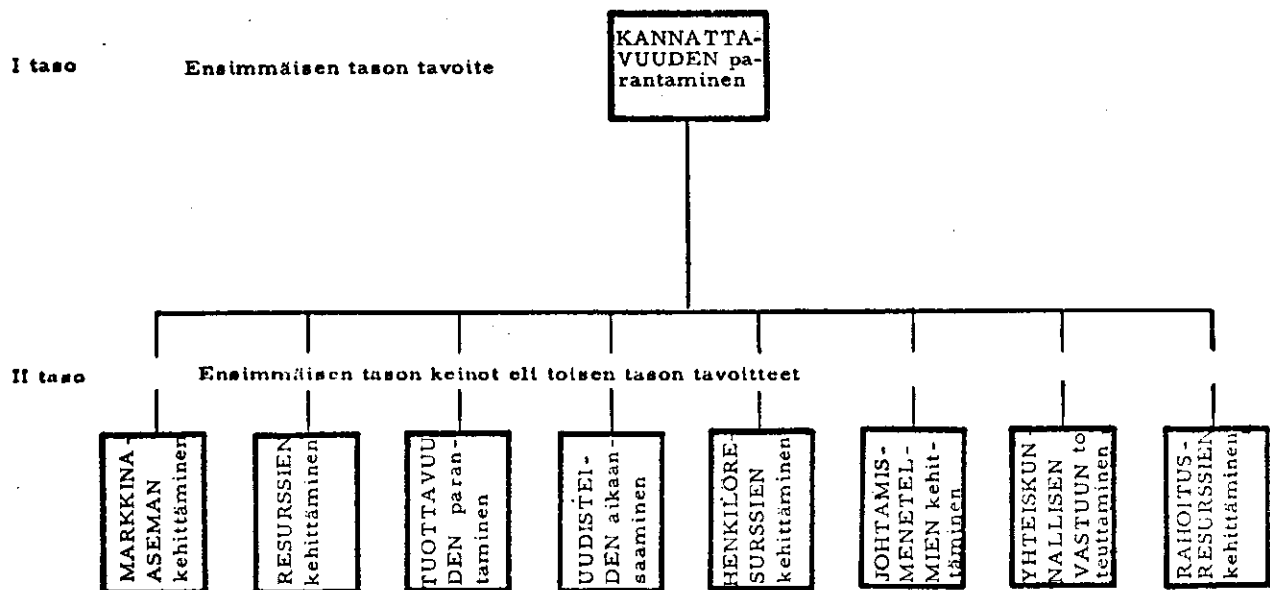
Hyvin yleisesti yrityksen suunnittelukenttä on jaettu organisaation päätehtävien mukaan markkinoinnin, tuotannon, tutkimuksen ja kehityksen, rahoituksen ja henkilöhallinnon suunnitteluun. Näiden rinnalla esiintyy usein vielä investointien suunnittelu ikäänkuin se olisi suunnittelukohte, vaikka lähinnä on kysymys suunnitteluprosessin eräästä vaiheesta. Tämä ja usea muu käytössä oleva suunnittelun osa-aluejärjestely on tehty pelkästään yrityksen ylimmän johdon näkökulmasta, mistä syystä yrityssuunnittelun laajentaminen organisaatiossa alaspäin on käynyt vaikeaksi, lähes mahdottomaksi. Lisäksi se korostaa nimenomaan toiminnon panospuolta tulosten sijasta.

Drucker on jakanut yrityskehityksen erinomaisen käyttökelpoisella tavalla kahdeksaan avainalueeseen, joilla saavutetut tulokset vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Hieman uuntelemalla Druckerin jakoa päädytään siihen, että yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka hyvin sen organisaatioyksiköt ja yritys kokonaisuudessaan kykenevät

- kehittämään MARKKINA-ASEMAANSA
- huolehtimaan RESURSSEISTAAN
- parantamaan TUOTTAVUUTTAAN
- aikaansaamaan UUDISTEITA
- huolehtimaan HENKILÖRESURSSEISTAAN
- kehittämään JOHTAMISMENETELMIÄÄN
- toteuttamaan YHTEISKUNNALLISTA VASTUUTAAN
- huolehtimaan RAHOITUSRESURSSEISTAAN
- parantamaan KANNATTAVUUTTAAN

Näin saadaan vastaus kysymykseen "MITÄ SUUNNITEL-  
LAAN?" Suunnitellaan avainalueita, joita ovat siis  
MARKKINA-ASEMA, RESURSSIT, TUOTTAVUUS,  
UUDISTEET, HENKILÖSTÖN SUORITUKSET JA ASEN-  
TEET, JOHTOHENKILÖSTÖN SUORITUKSET JA ASEN-  
TEET, RAHOITUSRESURSSIT, YHTEISKUNNALLINEN  
VASTUU ja KANNATTAVUUS.

Asia voidaan havainnollistaa tunnetun tavoite/keino-puun  
muodossa. Katso kuva 1.



Kuva 1. Yrityksen tavoite/keinopuun yllimmät tasot

Avainalueiden sisältöä voidaan konkretisoida valitsemalla taso 2 tavoitetasoksi ja määrittelemällä keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä esityksessä on pysähdetty tason 2 keinoihin, joka taso on esitetty kuvassa 5.

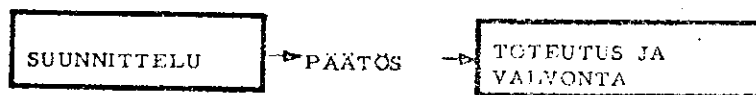
Suunnitteluprosessin varsinaisena tehtävänä on saattaa tämä tavoite/keino-puu

- kaikkien suunnittelutasojen näkökulmasta
- nykytilanteen ja tulevaisuudennäkymien suhteen
- yrityksen tahdosta riippuvien ja riippumattomien tekijöiden suhteen

huolelliseen ideointiin ja arviointiin.

## MITEN SUUNNITELLAAN?

Mikä tahansa hyvin hoidettu tehtävä sisältää suunnittelu-  
vaiheen, päätöksenteon sekä toimeenpano- ja valvonta-  
vaiheen.



Kuva 2. Tehtävän suorittamisen kulkukaavio

Tämän kuvan perusteella suunnitteluprosessin tehtäväksi määritellään tiedon kerääminen ja kehittäminen

- päätöksentekoa
- toimeenpanoa ja
- valvontaa varten.

"Miten suunnitellaan?" on siis ymmärrettävissä toiminnaliseksi ohjeeksi siitä miten tieto kerätään ja kehitetään päätöksentekoa, toimeenpanoa ja valvontaa varten.

## Päätöksentekoinformaation analysointi

Niillä tapahtumilla, joita päätöksentekoinformaatio kuvaa, on päätöksenteon kannalta kaksi erinomaisen tärkeää ominaisuutta. Nimittäin tapahtumien todennäköisyys ja niiden alttius yrityksen vaikutukselle. Näiden ominaisuuksien perusteella informaatio voidaan jakaa neljään ryhmään kuvan 3 mukaisesti.

TAPAHTUMIEN TODENNÄKÖISYYS

	MENNYT AIKA (p=1)	TULEVAISUUS (p<1)
Suunnittelevan organisaation tahdosta riippumattomat tapahtumat ja tekijät	Toimintapuitteiden kehitys nykyhetkeen asti	Toimintapuitteiden kehityssennusteet
Suunnittelevan organisaation tahdosta riippuvat tapahtumat ja tekijät	Toiminnan tulosavainalueilla, heikot ja vahvat puolet	Toiminnan muuttamismahdollisuudet, tavoite- ja keinovaihtoehdot

TAPAHTUMIEN ALTTIUS YRITYKSEN  
VAIKUTUKSELLE

Kuva 3. Päätöksentekoinformaation ryhmittely

Yrityksen suunnitteluponnistelujen tulee tähdätä kaikilla avainalueilla näiden neljän tapahtumaluokan analysointiin ja ennakkointiin sekä niiden yhtenäiseen omaksumiseen.

Menneen ajan tapahtumia kuvaava tieto on luonteeltaan toteavaa analyysia ja raporttia tapahtuneesta. Yrityksen tahdosta riippumattomien tapahtumien tiivis seuraaminen ja analysoiminen suoritetaan kokonaan oppimismielessä. Nimittäin tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen saavuttamien tulosten objektiivinen arviointi sekä opiskella näiden tapahtumien taustavoimien käyttäytymissäantöjä. Jokaisella avainalueella on oma ympäristönsä, josta nämä tapahtumat ja kehitystekijät tulisi identifioida. Tälle suunnitteluvaiheelle on annettu numero 2.

Seuraava suunnitteluvaihe (3) on paljolti edellisen kaltainen; se on tapahtuneesta raportoivaa ja analysoivaa mutta nyt on kysymys tapahtumista ja tekijöistä, jotka ovat olleet yrityksen tahdosta riippuvia, siis saavutettuja tuloksia. Tässä suunnitteluvaiheessa haetaan vastausta avainalueittain siihen, miten nämä avainalueet ovat eri suunnittelutasoilla tulleet hoidetuiksi, mitkä ovat heikot ja vahvat puolemmilla.

Suunnittelevan organisaation tahdosta riippumattomien tapahtumien ja tekijöiden ennusteilla eli toimintapuitteiden kehityssennusteilla on suunnittelussa varsin vastuullinen osa, koska



niiden esiintuomiin mahdollisuuksiin, uhkiin ja vaatimukseen perustuvat kaikki aktiiviseen toimintaan johtavat päätökset. Tämä suunnitteluvaihe on epäilemättä eräs työläimmistä ja vaikeimmista, koska se koostuu ennusteista ja arvioista. Kunkin suunnittelevan organisaatioyksikön tulee tässä vaiheessa pyrkiä rekisteröimään ja kuvaamaan ne tapahtumat tulevaisuudessa, jotka edellyttävät organisaatiolta aktiviteettia joko uhkien torjumisessa, ulkopuolisten vaatimusten täyttämässä tai mahdollisuuksien hyväksikäyttämässä.

Seuraava vaihe (5) on tarkoituksella otsikoitu "Toiminnan muuttamismahdollisuudet", koska halutaan korostaa organisaation tahdosta riippuvien toimintavaihtoehtojen ennakkoluulotonta ideointia. Vasta vaihtoehtojen keskinäinen vertailu ja vertailu säävutettuihin tuloksiin paljastaa onko muuttamismahdollisuus tavoittelemisen arvoinen. Tässä suunnittelun kriittisessä vaiheessa hairahdutaan helposti teoreettiseen tavoitteenasetteluun, mikä käytännössä merkitsee konkreettisen yhteyden puuttumista keinojen ja toimintasuunnitelmien suuntaan. Eräs oiva keino pitää jalat tukevasti maassa on käyttää edelläkuvattua tavoite/keino-kuvausta ja identifioida keinöt niin yksityiskohtaiselle ja konkreettiselle tasolle, että ne kelpaavat suoraan toimenpiteinä toimintasuunnitelmiin.

#### Toimeenpanoinformaation analysointi

Tehtävän toimeenpano organisaatiossa edellyttää yhteisymmärrystä siitä, MITÄ tehdään, MILLOIN tehdään ja KUKA tekee. Näin syntyvät luonnolliset suunnitteluvaiheet

Toimintasuunnitelmat (vaihe 7)  
Aikataulut (vaihe 8)  
Organisaatio (vaihe 9).

Yksittäiset tavoitteista johdetut toimintasuunnitelmat sisältävät jo toki suppean toteutusaikataulun ja -organisaatiomäärittelyn, mutta pääpaino on nimenomaan niillä konkreettisilla toimenpiteillä, jotka on johdettu tavoitteista esim. tavoite/keino-puun avulla.

Vaiheet 8 ja 9 palvelevat koko yrityksen toteutussuunnittelua ja valvontaa.

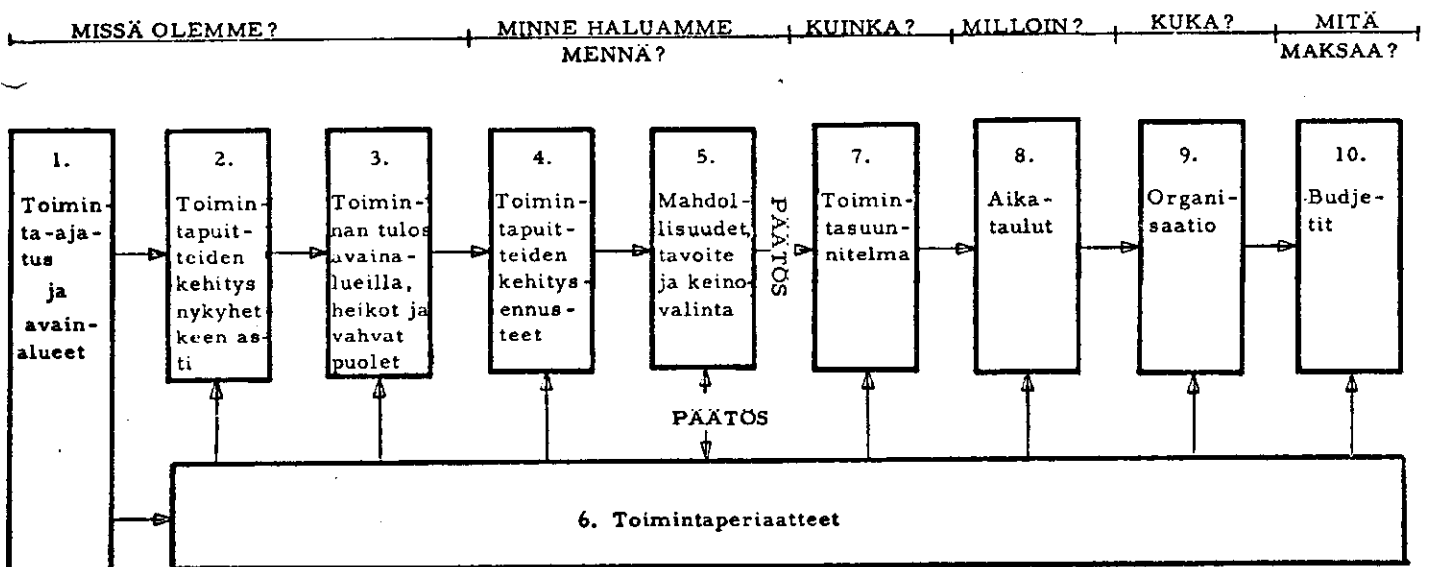
### Valvontainformaation analysointi

Toimeenpanoinformaatio palvelee ensisijaisesti toimeenpanoa ja toissijaisesti valvontaa. Valvonnan perusdokumentti on tuttu budjetti, jota oikeastaan ei voi kutsua suunnitelmaksi vaan eräänlaiseksi suunnitelmien markkalaskelmaksi. Suunnitteluvaihe 10 otsikoidaan siis "Budjetit".

### Ohjausinformaation analysointi

Edellä on kuvattu kahdeksanvaiheinen suunnitteluprosessi, joka kuitenkin on vailla minkäänlaista ohjausta. Yhteisymmärrys siitä, mitä tarkoitusta varten yritys on olemassa, on eräs suunnittelua ohjaava arvo, jota tässä mallissa kutsutaan toiminta-ajatukseksi (vaihe 1). Toiminta-ajatusta täydentää ohjaavana arvona paljon konkreettisemmat ja päivittäisessä käytössä olevat yrityksen pelisäännöt, eli toimintaperiaatteet (vaihe 6).

Liittämällä tämä "ohjausjärjestelmä" edellä kuvattuun suunnitteluprosessiin saadaan toimiva suunnitteluprosessi, jonka kulkukaavio on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Suunnitteluprosessin kulkukaavio

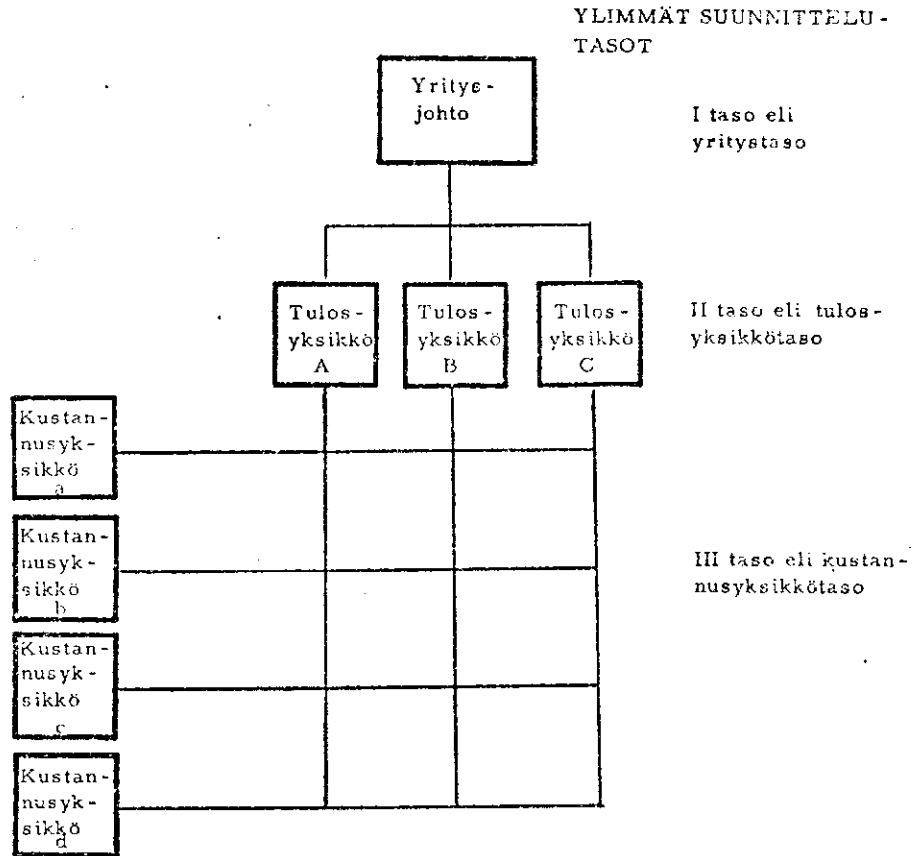
Avainalueet määrittelevät ne yrityksen osa-alueet, joita suunnitellaan ja suunnitteluprosessin vaiheiden tehtävänä on antaa informaation jalostusohjeet sen päätös-, toteutus- ja valvontakelpoiseksi tekemiseksi. Kutakin avain-alueita voidaan tarkastella suunnitteluvaiheittain. Näin avainalueet ja suunnitteluprosessi voidaan yhdistää käsitteelliseen muotoon kuten kuvassa 5 on tehty. Siinä on ilmaistu edellä mainitut avainalueet kolmanteen tasoon asti näiden käsitteellisen sisällön selventämiseksi.

Tätä suunnittelumallia luetaan normaaliin tapaan vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas. Avainalueiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta johtuu, että ensisijaisesti suunnittelun kohteena olevan avainalueen lisäksi tulee läpikäydä muutkin avainalueet mahdollisten vuorovaikutusten toteamiseksi näissä. Esimerkiksi markkina-aseman kehittäminen volyyymiä lisäämällä edellyttää välttämättömänä osana resurssi- (2) ja kannattavuus- (8) selvitystä.

Suunnittelumalli on siis eräänlainen suunnittelun työjärjestys. Koska avainalueita on 9 ja vaiheita toiminta-ajatuspoislukien 10, päädytään 90 suunnittelukokonaisuuteen. Kuten on todettu, näiden ominaispaino yrityksen menestymisen vauhdittajana vaihtelee kovasti. Vastuullisten suunnittelijoiden ja yrityssuunnittelijoiden vastuulla on, että näille suunnittelukokonaisuuksille kehitetään kullekin ominainen ja tarkoituksenmukainen suunnittelutaito ja sen edellyttämät välineet. Olemme nyt tulleet suunnittelun vedenjakajalle, eli siihen pisteeseen, missä suunnittelun työjärjestyksestä siirrytään suunnittelutaitoon. Tämän esityksen puitteissa ei ole mahdollista käsitellä tätä suunnittelutaitoa sen enempää kuin toteamalla, että se on avainalueittain niiden ammattitaitoa.

## KUKA SUUNNITTELEE?

Suunnittelun kannalta voidaan katsoa lähes kaikkien yritysorganisaatioiden muodostuvan kolmenlaisista yksiköistä, nimittäin: johdosta, tulosityksiköistä ja näitä palvelevista kustannusyksiköistä. Kuva 6.



Kuva 6. Suunnitteluorganisaatio

Kaikki kolme suunnittelutasoa, yritystaso, tuloyksikkö- ja kustannusyksikkötaso ovat suunnitteluvastuussa ja käyttävät suunnittelussaan samaa yhtenäistä edellä kuvattua suunnittelunmallia, suunnittelun painopisteet vain vaihtelevat suunnittelutason mukaan. Yritystaso kantaa ehkä eniten vastuuta esim. uusien toimialojen (.4) suunnittelusta ja yhteiskunnallisista vastuukysymyksistä (.7), tuloyksikkötaso markkinaasemasta (.1) ja kannattavuudesta (.9) ja kustannustaso tuottavuudesta (.3).

Hyvin usein suunnittelujärjestelmä on luotu yritysjohton näkökulmasta s.o. yrityksen näkökulmasta. Tästä johtuu helposti, että yrityssuunnittelun laajentamiseen alemmas organisaatioon on vaikeaa tai kokonaan mahdotonta. Vaikka esilläolevan suunnittelun työjärjestyksen soveltuvuutta on tarkasteltu vain kolmelta ylimmältä suunnittelutasolta tarjoaa se toki helposti sovellettavat yhtenäiset puitteet myös alemmaksi organisaatioon.

Vaikka olemassaoleva organisaatio poikkeaisikin edellä kuvatusta, ei se estä suunnittelun toteuttamista tämän kuvauksen mukaan. Tyypillinen esimerkki on organisaatiosta, jossa markkinointi- ja tuotantofunktiot ovat erillään mutta suunnitteluorganisaatiossa ne muodostavat tuolosyksikön, jonka suunnitteluvastuu on selkeämpi kuin kahden erillisen toiminnon, markkinoinnin ja tuotannon.

Suunnitelmien dokumentoinnissa kaikki yksiköt käyttävät mallin ilmaisemia tunnuksia lisättynä omilla tulos- tai kustannusyksikkötunnuksilla. Tällöin muodostuu koko yritykselle yhtenäinen, helppokäyttöinen ja suunnitteluorientoitunut arkistointimenettely, joka sinänsä on eräs edellytys käsissä pysyvälle suunnittelukäytännölle.

Kuvatusta mallista näyttää puuttuvan kokonaan aikadimensio, so. suunnittelun tähtäys. Tämä on voitu jättää vaille suurempaa huomiota koska se määräytyy tarkoituksenmukaiseen pituuteen kulloisenkin suunnittelutason ja avainalueen perusteella. Suunnittelukäytäntö, jossa noudatetaan kiinteää tähtäystä, johtaa suunnitelmiin, joissa on enemmän "ilmaa" ja arvottomia markkalaskelmia kuin harkittuja analyysyjä.

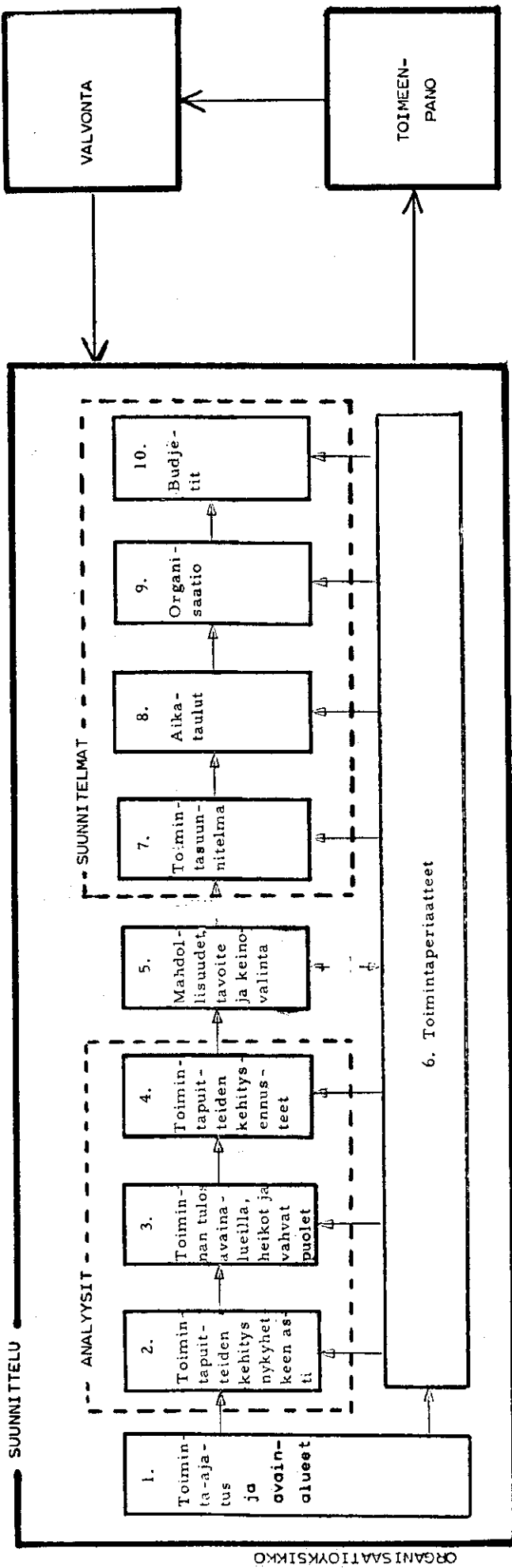
#### YHTEENVETO

Kaiken kaikkiaan suunnittelukäytäntö on vain työväline organisaation käytössä. Organisaation omaksuman suunnittelukäytännön tarkoituksena on luoda suotuisat puitteet luovalle suunnittelutyölle. Kuvattu "Yksinkertainen yritys-suunnittelu" määrittelee nämä puitteet kolmessa dimensiossa

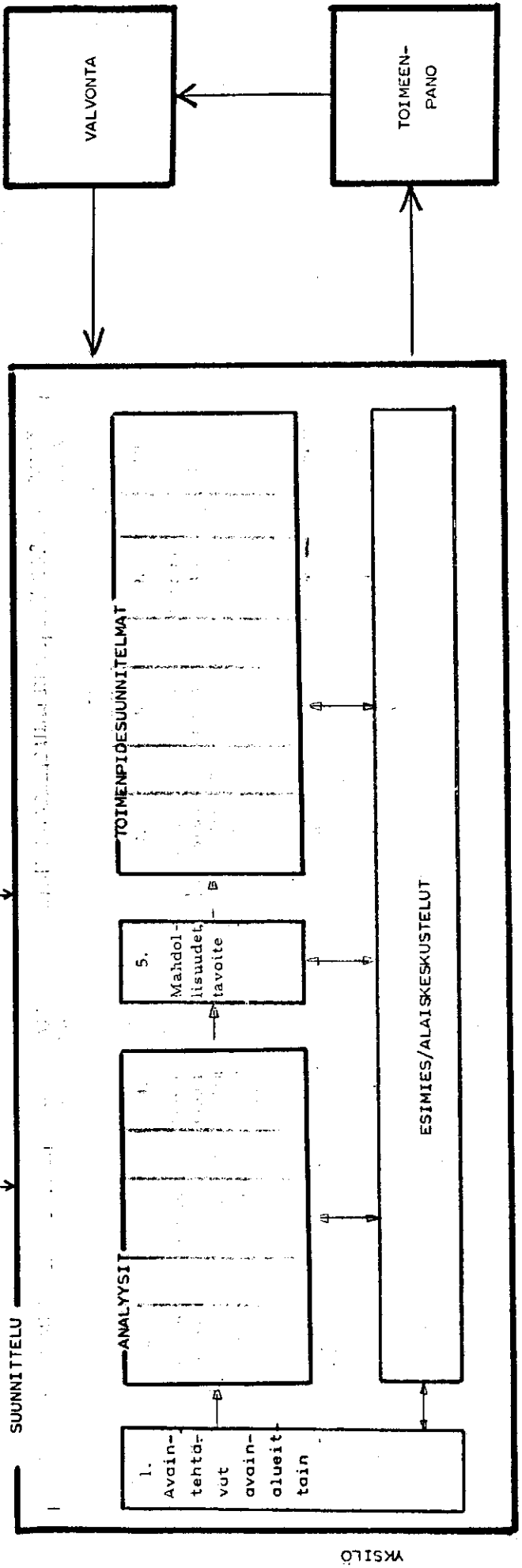
- MITÄ SUUNNITELLAAN?
- MITEN SUUNNITELLAAN? ja
- KUKA SUUNNITTELEE?

Olkoon yrityssuunnittelukäytännön kehittäjä kuinka tyytyväinen tahansa kehitelmiinsä, hän ei saa kuitenkaan unohtaa, että suunnittelukäytännön olemassaolo ei anna takeita suunnittelun tuloksekkuudesta, josta viime kädessä vastaavat organisaation jäsenet taidoillaan ja suunnittelulauteuksellaan.

YRITYSSUUNNITTELU- JA TAVOITEJOHTAMISPROSESSIN YHTEYS



YKSIKÖN JA YKSILÖN TAVOITTEIDEN INTEGROINTI



# PEKEMA OY

hyväksyjä

laatija EH/SIS

jakelu J + SIS

asia Avainalueiden määrittely

	tämä	korvaa
arkisto	0.614	
pvm	75-09-08	
sivu	1 (1)	

Tavoitejohtamisen soveltaminen suunnittelussa näkyy ennen kaikkea siinä, että suunnittelun lähtökohtana on organisaatioyksikön avainalueiden määrittely.

Yrityksen tai sen osan avainalueiksi voidaan määrittellä ne alueet, joilla saavutetut tulokset suoranaisesti tai ratkaisevasti vaikuttavat yrityksen olemassaoloon ja menestykseen.

Drucker on määritellyt nämä seuraavasti:

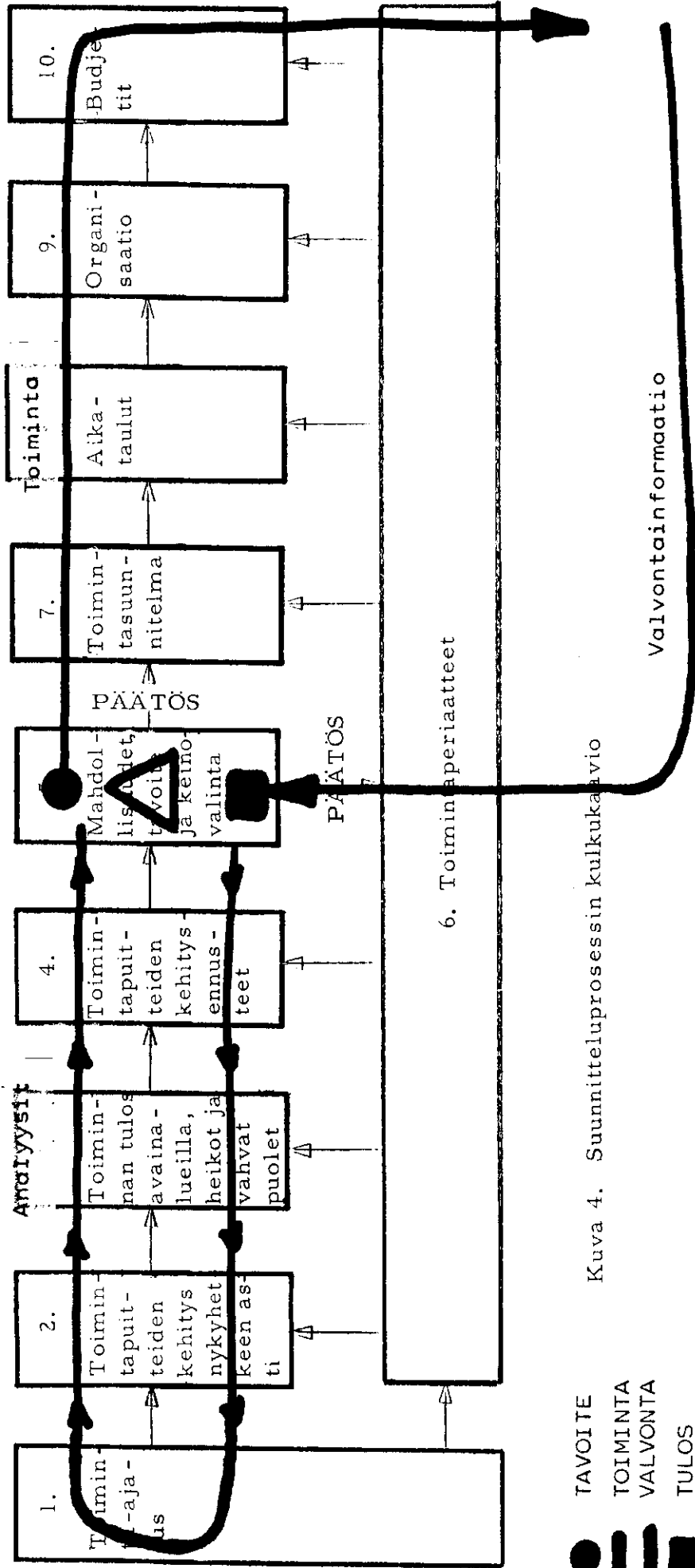
- Market standing
- Innovation
- Productivity
- Physical & financial resources
- Profitability
- Management performance & development
- Employee attitudes and performance
- Public responsibility

ja Humble seuraavasti:

- Profitability
- Market share
- Product innovation
- Cost containment
- Availability & Control of Finance
- Customer service
- Staff Performance & Development
- Industrial Relatives
- Utilation of Physical Resources
- Social responsibilities

Yksikkö- ja yksilötason suunnittelu-,toimeenpano- ja valvontasilmukat

MISSÄ OLEMME? | MINNE HALUAMME MENNÄ? | KUINKA? | MILLOIN? | KUKA? | MITÄ MAKSAA?



Kuva 4. Suunnitteluprosessin kulkukaavio



hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

tämä

korvaa

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
1 (13)	1 (7)

Tässä lyhyessä tutkielmassa peräänkuulutetaan TAVOITE-JOHTAMINEN ja kysytään MITÄ, MIKSI, MITEN. Ennen johtaja voi toimia pitkälti kahden premissin mukaan:

1. Tulevaisuus olisi oleellisilta osiltaan menneen kaltainen ja siksi tavoitteet voitiin johtaa ekstrapoloimalla historiallisesta kehityksestä.
2. Tulevaisuuden ennustaminen hyvälläkin tarkkuudella oli mahdollista ja siten tavoitteet voitiin perustaa luotettaviin ennusteisiin.

Nämä premissit eivät enää ole olemassa. Siksi on tärkeää kehittää sellaiset keinot, että johtajat pääsevät hyvin tuloksiin huolimatta siitä tosiasiasta, että he eivät kykene ennustamaan tulevaisuutta tarkasti.

Näissä olosuhteissa suunnittelu ei vain ole tullut vaikeammaksi ja tärkeämmäksi, vaan se edellyttää uutta tekniikkaa. Menetelmät, jotka perustuvat yksinomaan menneeseen ja tilastoihin, saavat aikaan jäykkyyttä, joka on vahingollista. Parempiin tuloksiin päästään dynaamisessa järjestelmässä, joka perustuu palautteen hyväksikäyttöön toimintasuunnitelmien tarkistuksissa. Tämä käytäntö mahdollistaa suorituksen optimoimisen alati muuttuvassa ympäristössä.

## MÄÄRITELMIÄ JA PERIAATTEITA

Perusterminologian selkeyttämiseksi määritellään:

1. Tavoitteella tarkoitetaan haluttua tulosta tulevaisuudessa.
2. Sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen tuloksilla, so. tavoitteilla, on tietty vuorovaikutuksensa toisiinsa nähden;

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

tämä

korvaa

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
2 (13)	1(7)

a) Ne kilpailevat keskenään resursseista. Yleensä on olemassa vaarallinen taipumus uhrata pitkän tähtäyksen tavoitteet lyhyen tähtäyksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

b) Tavoitteiden tulisi olla yhdensuuntaisia ja yhteneviä tähtäyksen pituudesta riippumatta. Yleensä on vaikeaa tai lähes mahdotonta saavuttaa pitkän tähtäyksen tavoitteita ellei yhdensuuntaisia lyhyen tähtäyksen tavoitteita ensin saavuteta.

3.

Kaikilla organisaation eri tavoitteilla (esim. rahoitus, markkinointi ja henkilöstö) on tietty keskinäinen vuorovaikutuksensa:

a) Nimittäin ne kilpailevat niukoista toteutusresursseista ja on olemassa vaara

- asettaa taloudelliset tavoitteet vaikeasti ilmaistavien kvantitatiivisten tavoitteiden edelle
- päätyä henkilöstöhankintaan yrityksen ulkopuolelta helpommin kuin kouluttamiseen
- painottaa määrää enemmän kuin laatua
- arvostaa kouriintuntuvaa tavoitetta enemmän kuin vaikeammin kvantifioitavaa.

b) Optimitulosten saavuttamiseksi kaikkien tavoitteiden tulee olla yhdensuuntaisia. Alemman tason tavoitteiden täytyy tukea ylempien tasojen tavoitteita ja on yleensä vaikeaa tai mahdotonta saavuttaa laajempia ylemmän tason tavoitteita ellei niitä tukevia alemman tason tavoitteita ole koordinoitu.

4.

Tavoitteiden kehittäminen ja vertailu on mahdotonta niin kauan kuin tulevaisuuden puitteet ovat identifioimatta. On yksinkertaisesti mahdotonta suunnitella tavoitteita niin kauan kun ei ole käytettävissä ennustetta siitä, miten asiat yleensä, eli puitteet, ovat kehittymässä. Organisaation jäsenetkään eivät kykene asettamaan koordinoituja tavoitteita elleivät heidän suunnittelunsa perustu samoihin kehitysennusteisiin.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
3 (13)	1 (7)

5.

Tavoitteisiin ei yksinomaan vaikuta tahdostamme riippumattomat kehitystekijät vaan niiden saavuttaminen edellyttää riittävästi resursseja so. henkilöstöä, rahaa, materiaalia, aikaa ja know how:ta, joiden tulee olla käytettävissä oikean määräisinä ja laatusina oikeaan aikaan ja paikassa. Tavoite ilman reaalisia resursseja ei ole mikään tavoite, vaan harhainen kuvitelma.

Edellisen perusteella määritellään tavoite. Tavoite on siis väliaikainen arvio halutusta tuloksesta, jota tarkkuudella ei voi ennustaa, josta olemme halukkaat ja kykenevät maksamaan ja jonka uskomme voivamme ponnistuksin saavuttaa.

Tässä yhteydessä kerrataan muita usein toistuvia käsitteitä:

1. TOIMINTA-AJATUKSESSA määritellään perusteet organisaation olemassaololle.

2. TOIMINTAPERIAATTEISSA kuvataan niitä pelisääntöjä, joita yritys noudattaa toistuvaistilanteissa. Toimintaohjeet ovat toimintaperiaatteita yksityiskohtaisempia toiminnan ohjeita.

3. KEINO on työsuoritus, jonka toteuttaminen vie organisaation lähemmäs tavoitetta.

4. ENNUSTE on väliaikainen arvio tärkeän, yrityksen tahdosta riippumattoman, mutta oleellisesti sen toimintaedellytyksiin vaikuttavan tekijän tulevasta kehityksestä.

#### POIKKEAMAT JA NIIDEN MITTAAMINEN

Koska et voi suunnitella, esimerkiksi asettaa tavoitteita ilman, että ensin laadit ennusteen siitä, miten uskot asioiden kehittyvän, on sinulla aina ongelma tai tilaisuus, mikäli kehitys tai tulos poikkeaa siitä, mitä olet odottanut. Siksi prosessi, joka auttaa sinua havaitsemaan ja mittaamaan poikkeaman, on erinomaisen tärkeä. Ennen sekä kehitysennusteet että tavoitteet määriteltiin kahdella tavalla - "yleisesti" tai "tarkasti". Kolmas tapa - "määrään ja aikaan

hyväksyjä

laatija Seppo Saari/TJK

jakelu Y

asia TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
4 (13)	1 (7)

sidottu" - on selvästi näitä kahta käyttökelpoisempi, lähinnä sen tarkkuuden ansiosta, jolla voit havaita poikkeaman ja siten myös identifioida ongelmat ja tilaisuudet. Seuraavat esimerkit antavat näistä määrittelytavoista näytteet.

## KEHITYSENNUSTEIDEN ESITTÄMINEN

Yleinen Esimerkiksi: PE-kulutus on ensi vuonna Suomessa suurempi kuin nyt.

Määrätty Esimerkiksi: PE-kulutus on vuoden kuluttua 7 % korkeampi kuin nyt.

Määrään ja aikaan sidottu

Ilmaistaan historiallinen kehitys, nykytila ja tulevaisuuden kehityssennuste. Esimerkiksi:

Suomen kulutus 1.000 t/v

<u>72</u>	<u>73</u>	<u>74</u>	<u>75</u>	<u>76</u>	<u>77</u>	<u>78</u>
65	84	98	110	125	140	155

## TAVOITTEIDEN ESITTÄMINEN

Yleinen Esimerkiksi: PVC-myynti kasvaa ensi vuonna.

Määrätty Esimerkiksi: PVC-myynti on vuoden kuluttua 10 % suurempi.

Määrään ja aikaan sidottu

Tavoite ilmaistaan samoin kuin kehityssennuste. Esimerkiksi:

Suomen myynti 1.000 t/v

<u>72</u>	<u>73</u>	<u>74</u>	<u>75</u>	<u>76</u>	<u>77</u>	<u>78</u>
20	45	64	72	81	91	100

Määrään ja aikaan sidotut tavoitteet eivät yksinomaan auta sinua mittaamaan poikkeamat vaan ne sisältävät sarjoja lyhyemmän tähtäyksen tavoitteita, jotka edistävät kokonaista-

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
5 (13)	1 (7)

voitteen saavuttamista. Tämä on toivottavaa ohjauksen ja valvonnan kannalta, koska näin muodostuu sarja välitavoitteita, mikä taas helpottaa valvontaa ja asioihin puuttumista sitä tarvittaessa.

Todellisuudessa sinulla ei ole mahdollisuutta arvioida onko tavoitteesi hyvät ellei niitä voi tarkastella relevanttien kehityssuunnusteiden puitteissa. On suorastansa mahdotonta suunnitella ilman kehityssuunnusteita. Koska kaikki johtajat, enemmän tai vähemmän ovat suunnitteluvastuussa, he kaikki käyttävät kehityssuunnusteita mutta usein koordinaation puuttessa ei saavuteta optimituloksia.

#### KANNATTAVUUS JA AVAINALUEET

Sotaväen vanha sanonta kuuluu: "Man do what is inspected, not what is expected" ja usein väitetään johtajien toimivan samalla lailla. Mutta jos aiot aikaansaada optimituloksia sinun täytyy tehdä muutakin kuin kehittää tehtäväorganisaatio ka miehittää se. Tärkeimmillä vastuualueilla täytyy asettaa määrään ja aikaan sidotut tasapainoiset tavoitteet, joita tuetaan tehokkaalla mittauksella ja riittäväillä kannustimilla.

Aiemmin tavoitteet tavallisesti määrättiin ylhäältä. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että mikäli oikea ilmapiiri on kyetty luomaan, johtajat ehdottavat itselleen vaikeammin saavutettavia tavoitteita kuin mitä he voisivat hyväksyä ylhäältäpäin määrättynä. Mutta, riippumatta siitä ehdotetaanko tavoitteet alhaalta päin vain määrätäänkö ne ylhäältä päin, jokaisella johtajalla tulisi olla tavoitteet niillä avainalueilla, joilla hänen odotetaan saavan aikaan tärkeitä tuloksia.

Aikaisemmissa suunnittelumenetelmissä ei tehty selvää eroa organisaation tahdosta riippumattomien ja sen tahdosta riippuvien tekijöiden eli ponnistuksien saavutettavien tavoitteiden välillä. Eikä näitä tavoitteita ilmaistu aikaan ja määrään sidottuna eikä siten ollut mahdollista mitata poikkeamaa odotetusta tuloksesta. Tästä syystä uuden kehityksen valossa oli mahdotonta minimoida hämminkiä ja optimoida suoritusta.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

tämä

korvaa

arkisto

pvm

sivu

0. 614	A 0. 022
1975-08-22	73-09-19
6 (13)	1 (7)

Noissa olosuhteissa suunnittelu oli jäykempää ja johtajat pyrkivät pitämään tavoitteidensa lukumäärän minimissään. Nytemmin hyväksytään yleisesti, että johtajalla tulisi olla sarja tasapainoisia tavoitteita kattaen tärkeimmät alueet, joilla heidän tulee päästä hyviin tuloksiin. Edelleenkin näiden tavoitteiden tulee olla yhteneviä muiden sitoumusten, muiden organisaation jäsenten ja ylemmän organisaatiotason tavoitteiden kanssa.

Peter Drucker on julkaissut ensimmäisenä jo 1950-luvulla "filosofian" yrityksen päätavoitteesta KANNATTAVUUDESTA ja sen jakamisesta yrityksen kannalta tärkeisiin avainalueisiin. Druckerin filosofia on hyväksytty hyvin laajasti 1970-luvun tavoitejohtamisen käytännön puitteiksi. Pekeman yrityssuunnitteluidea sen ensimmäisistä kehitysvaiheista syksyllä 1973 lähtien on perustunut tälle Druckerin avainaluefilosofialle.

Tämän filosofian peruskäsite on siis kannattavuus, joka määritellään johtamisen päätavoitteeksi. Kannattavuudella tarkoitetaan nimenomaan pitkän aikavälin tulosta eikä mitään hetkellistä "huippuhetkeä". Toisaalta kannattavuus on mahdollista laskea vain suhteellisen lyhyeksi ajanjaksoksi eteenpäin. Tällaisena lyhyen jakson tavoitteena se saattaa olla ristiriidassa yrityksen elintärkeiden pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa, esimerkiksi markkinoinnissa, johdon kehityksessä ja tuotantokapasiteetin säilyttämisessä. Näin ollen yksinomaan kannattavuuden tarkastelu tavoitemielessä voi johtaa kohtalokkaisiin virheisiin.

Kannattavuus voidaan tulkita "tuloksekkaaksi toiminnaksi" ("gain from the activity"), jolloin se on yleisesti sovellettavissa erilaisiin liikkeenjohdollisiin tilanteisiin. Tämä tuloksekas toiminta on juuri sitä, mitä osakkeenomistajat odottavat yhtiöltä, hallitus toimitusjohtajalta, toimitusjohtaja johtajilta, johtajat osastopäälliköiltä jne. Kannattavuuden käsite - "toiminnan tuloksellisuus" ja siihen liittyvä vaatimus pätee myös vastakkaiseen suuntaan. Tämä on juuri sitä, mitä asiakkaat odottavat tuottajalta, alaiset esimiehiltään, yhteiskunta yhtiöltä jne.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

tämä

korvaa

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
7 (13)	1 (7)

Vaatimukset johtajien tuloksekkaasta toiminnasta eivät rajoitu yksinomaan osakkeenomistajiin vaan laajemmin niihin intressipiireihin, joihin yhtiö tuntee (tai tulisi tuntea) vastuuta. Koska yrityksen olemassaolo riippuu sen kyvystä huolehtia markkina-asemasta, johtajien ensisijainen vastuu on juuri tämä. Muussa tapauksessa ei ole asiakkaita eikä siten liiketoimintaakaan.

On vaikea asettaa muut intressipiirit tärkeysjärjestykseen. Tutkimalla sitä, mitä prosessissa todella tapahtuu, voidaan tätä kuitenkin hahmotella. Materiaali- ja raaka-ainetoimittaja on lähellä prosessin alkupäätä. Niin kauan kuin liiketoiminta on maksukykyistä, saa tämä maksun luovuttamistaan tuotantohyödykkeistä, riippumatta siitä, mitä yritys tuottaa osakkeenomistajilleen. Samoin nykyaikana työntekijät eivät saa vain palkkaa vaan myös lomaa, eläkkeen, henkilöstöpalveluksia ja parempaa työturvallisuutta riippumatta nettovoitosta jne. Johtajalla on todella uskotun miehen vastuu. Meidän yritystaloudessamme pätee hyvin pitkälle se, että ne hyvin johdetut yritykset, jotka tuottavat parhaan osingon omistajilleen, tuottavat myös parhaan hyödyn muille intressiryhmille.

#### TOIMENPITEET, JOIHIN AVAINALUEILLA TULEE RYHTYÄ

Nyt on määritelty perustavoite -kannattavuus - ja voidaan siirtyä käsittelemään niitä avainalueita, joilla toimenpiteisiin on ryhdyttävä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Alkuperäisen määrittelyn mukaan seitsemän avainaluetta on niin oleellista yrityksen menestykselle, että jos jokin laiminlyödään edes hetkeksikin, yrityksen kannattavuus kärsii. Enemmänkin, sillä yrityksen kyky kasvaa ja menestyä nopeammin ja paremmin kuin pääkilpailijansa on riippuvainen sen kyvystä kehittää sellainen etevämyyksiä avainalueilla, että se ohittaa kilpailijoiden kyvyt.

hyväksyjä  
 laatija Seppo Saari/TJK  
 jakelu Y  
 asia TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTEELYN  
 PUITTEET

arkisto

0.614

A 0.022

pvm

1975-08-22

73-09-19

sivu

8 (13)

1 (7)

Johdon täytyy päästä tehokkaiisiin suorituksiin kaikilla avain-  
 alueilla saavuttaakseen tavoitteet. Jokainen avainalue ja  
 avaintehtävä yksilötasolle on käsiteltävä huolella seuraavan  
 logiikan mukaan:

- Analyysi, kuinka tavoitteet on saavutettu
- Laadi ja/tai tarkista kehityssuunnitelmien ja tavoitteet.
- Kehitä tarvittavat toimintasuunnitelmat.
- Delegoi valta, vastuu ja tilivelvollisuus mahdollisimman lähelle toimeenpanotasoa.
- Huolehdi, että luotettava informaatio on käytettävissäsi päätöksentekopaikassa ja -aikaan.
- Huolehdi, että tarvittavat resurssit laadultaan ja määrältään oikeina ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa.
- Huolehdi riittävän palautteen saamisesta ja perusta valvontasi havaitsemiisi poikkeamiin.

Tämä lyhyt kuvaus selventää avainalueiden ja avaintehtävien merkitystä tavoitejohtamisessa.

Seuraavaksi kuvataan ne johtamistoimintojen ryhmät, kahdeksan avainalueita, jotka on koordinoitava hyviin tuloksiin pääsemiseksi.

## 1. Markkina-asema

Yrityksen kasvukyky ja hyvinvointi riippuu suoraan siitä, kuinka se kykenee hoitamaan vaihtosuhteensa asiakkaisiin - kuluttajiin. Jos esim. yritys haluaa kasvattaa markkinaosuuttaan, eli kasvaa nopeammin kuin kilpailija, on sen vallattava lisäkasvunsa kilpailijalta. Tämä merkitsee tavallisesti, että yrityksen tulee hoitaa asiakas-vaihtosuhteensa paremmin kuin kilpailija.



hyväksyjä  
 laatija Seppo Saari/TJK  
 jakelu Y  
 asia TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTEELYN  
 PUITTEET

arkisto	0.614	A 0.022
pvm	1975-08-22	73-09-19
sivu	9 (13)	1 (7)

Helpoimmin mieleentulevia aikaan ja määrään sidottavia tavoitteita ovat myyntimäärät, markkinaosuudet, tilauserien koot jne.

## 2. Resurssit

Aineellisia voimavaroja, joiden säilyttäminen, kehittäminen ja saannin turvaaminen ovat yritykselle elintärkeitä, ovat lähinnä tuotantolaitteet, raaka-aineet ja energia. Näiden osalta voivat alueiksi muodostua esimerkiksi nykyisten tuotantolaitteiden kunto tuotantoyksiköittäin, koneittain jne., investointitoiminta, raaka- ja tarveainevarastot, tuotantolaitteiston tekninen taso, sopimukset hankkijoiden kanssa jne.

Rahoitusresurssien turvaamisen ja tehokkaan hyväksikäytön kannalta keskeisiä ovat esimerkiksi pääoman rakenne mitattuna eri tunnusluvuilla, oman ja vieraan pääoman saantimahdollisuudet eri lähteistä, pääoman kustannukset ja pääoman kiertonopeus eri kohteissa (tilisaatavat, varastot jne.).

## 3. Tuottavuus

eli tuotantomäärän ja tuotantotehtävien suhde (so. tuotoksen ja panoksen suhde). Myös negatiiviset tuotokset eli päästöt tulee huomioida.

Silloin kun puhutaan raaka-aineiden ja tarvikkeiden tuottavuudesta syntyy helposti käsitysvaikeuksia, koska tuottavuuden käännteisluku, kulutus, on yleisesti käytössä ja tietenkin edelleenkin käyttökelpoinen. Tuottavuus kuvaa kuitenkin paremmin kaikkien resurssien panos-tuotos-suhdetta.

Tyypillisiä tavoitteita ovat kapasiteetin käyttöaste, laitteiston kunto, työtuntien käyttö, automaatioaste, hylyn määrä jne.

## 4. Uudisteet eli innovaatiot

Tämä avainalue haastaa ideointiin kaikilla tasoilla. Uudisteet kaikilla tasoilla ovat haluttuja edellyttäen, että ne ohittavat paremmuudessa käytännön vanhan. Kysymys voi olla esimerkiksi tuotekehittelystä, uudesta työmenetelmästä tai tietokonesovellutuksesta.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

tämä

korvaa

arkisto

pvm

sivu

0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
10 (13)	1 (7)

Uudistetoiminta on usein vaikeasti kvantifioitavissa. Hel-  
poimmin mitattavia ovat esim. uusien toimialojen ja tuot-  
teiden osuus liikevaihdosta.

## 5. Henkilöstöresurssit

Henkilöstöresursseja on tarkasteltava erikoisesti seuraavien  
tekijöiden suhteen: määrä, laatu ja asenteet.

Näihin liittyviä tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi seu-  
raavilla avainalueilla:

- henkilömäärät henkilöryhmittäin
- yrityksen työnantajakuva
- henkilöstön ikä- ja koulutusrakenne
- vaihtuvuus, poissaolot, työsuhdehäiriöt
- sosiaaliset olosuhteet.

Henkilöstöresurssit on alue, joka on muodostunut yhä tär-  
keämmäksi etsittäessä niitä avainalueita, joilla saavutetut  
tulokset vaikuttavat yrityksen menestymiseen ratkaisevimmin.

## 6. Johtaminen

Avainalue on käsitteellisin kaikista mutta ei lainkaan vähä-  
pätöisin. Pääpaino on epäilemättä koulutuksella.

## 7. Yhteiskunnallinen vastuu

Viime vuosien tärkeimpiä kehityspiirteitä on ollut yrityksen  
lisääntyvä vuorovaikutus sitä ympäröivien yhteisöjen kanssa.  
Yhteisövastuuseen liittyviä alueita ovat esim. yrityksen vai-  
kutukset työllisyyteen, saasteongelmiin, aluepolitiikkaan,  
asuntopolitiikkaan, suhdanteisiin, maksutaseeseen jne.

## 8. Kannattavuus

Aikaisemmissa luvuissa kannattavuus määriteltiin yrityksen  
pääavoitteeksi. Usein väitetään, että koska kannattavuus  
on yrityksen kokonaistavoite, ei se näin ollen ole vertailu-  
kelpoinen muiden mahdollisten avainalueiden kanssa. Käy-  
tännössä tämä on kuitenkin vaarallisen lyhytnäköistä ajatte-  
lua, sillä kannattavuus on ainoastaan lopputulos yrityksen  
kaikkien osatavoitteiden saavuttamisesta, mistä syystä tämä  
avainalue sijoittuikin järjestyksessä viimeiseksi.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

tämä	korvaa
0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
11 (13)	1 (7)

Edelläkuvatut avainalueet yhdessä suunnitteluprosessin kanssa muodostavat yrityssuunnittelumallin, jota on käsitelty ohjeessa 0.613.

Johdon tulee määritellä yrityksen tavoitteet kaikilla näillä avainalueilla. Tavoitejohtamisjärjestelmässä kaikkien organisaatioyksiköiden ja yksilöiden tavoitteiden tulee suuntautua näihin avainalueiden tavoitteisiin.

#### TAVOITTEIDEN KRITTEERIT

Millä perustein tavoitteita arvioidaan? Siitä voidaan esittää seuraavia yleisiä periaatteita. Ollakseen kelvollinen tavoitejohtamisen tavoitteeksi sen tulee olla:

##### 1. Sopiva

eli jos tavoite saavutetaan, johtaako se meidät haluamaamme suuntaan? Onko se sopusoinnussa muiden organisaatiotasojen ja -yksiköiden tavoitteiden kanssa?

Esimerkiksi oman voimallituksen rakentaminen voisi olla teknisesti ja taloudellisesti toteutettavissa oleva tavoite, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla sopiva tavoite, jos se ei johda siihen suuntaan, minne ensisijaisesti pyrimme.

##### 2. Toteutettava

Onko tavoite yleensä mahdollinen? Tavoitteen tai ohjelman toteutettavuus turvataan parhaiten huolellisesti laadituilla kehitysoletuksilla, sillä päätöksethän, joita myös tavoitteet ovat, eivät voi laadullisesti olla raaka-ainettaan so. päätösinformaatioitaan parempia.

##### 3. Hyväksytty

Olemmeko valmiit maksamaan tavoitteen saavuttamisesta? Jotta tavoitteen hyväksyttävyyttä voidaan määritellä, on käytettävissä oltava luotettava arvio tavoitteen tarvitsemista resursseista.

##### 4. Arvokas

Onko tavoite hintansa arvoinen ja onko se paras käyttökohde tälle rahalle?

##### 5. Saavutettavissa

Onko tavoite meidän saavutettavissamme? Kuinka? Tavoite voi olla teoreettisesti toteutettavissa, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla meidän saavutettavissamme.

hyväksyjä

arkisto

0.614

A 0.022

laatija

Seppo Saari/TJK

pvm

1975-08-22

73-09-19

jakelu

Y

sivu

12 (13)

1 (7)

asia

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

6. Mitattavissa Voidaanko edistystä mitata ja verrata tavoitteeseen? Voidaanko sitä mitata laadun, määrän, ajan tai rahan puolesta? Voidaanko se kvantifioida?
7. Joustava Voidaanko tavoitetta muuttaa vastaamaan muuttuneita ympäristöolosuhteita?
8. Inspiroiva Tavoitteen on oltava inspiroiva, jotta se saisi tarvitsemansa resurssit ja varman toteutuksen.

Viisi ensimmäistä kriteeriä ovat välttämättömiä; muut kolme toivottavia. Jos olosuhteet muuttuvat niin että jokin välttämättömistä kriteereistä lakkaa olemasta voimassa, ei tavoitteeseen yleensä kannata pyrkiä.

Kun sekä kehitysoletukset että tavoitteet laaditaan ja ylläpidetään parhaan mahdollisen tiedon pohjalta ja ilmaistaan kvantifioituna, niitä voidaan muuttaa, kun merkittävä poikkeama havaitaan.

## YHTEENVETO

Yhteenvetona kerrataan lyhyesti tavoitejohtamiseen liittyviä peruseriaatteita ja ohjeita.

1. Pyri muodostamaan käsitys siitä, miten viimeaikainen kehitys on muuttanut johtamisen vaatimuksia.
2. Luo ilmapiiri, joka edistää intelligenttiä ja innostunutta osallistumista.
3. Huolehdi siitä, että pystyt tehokkaasti delegoimaan luopumatta kuitenkaan "kruunustasi".
4. Hyväksy se tosiasia, että tavoitejohtamisen tulee alkaa huipulta.
5. Identifioi tämän uuden liikkeenjohdon käytännön tavoitteet ja ongelmat.
6. Kehitä toimintasuunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi.

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

Seppo Saari/TJK

Y

TAVOITTEELLISEN TYÖSKENTELYN  
PUITTEET

arkisto

pvm

sivu

tämä	korvaa
0.614	A 0.022
1975-08-22	73-09-19
13(13)	1 (7)

7.

Korosta tuloksetta mieluummin kuin tehokkuutta, tuloksia mieluummin kuin toimintoa ja johda mieluummin tavoitteiden kuin kuvitelmien mukaan.

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Yrityssuunnittelutiedostot, suunnitelmien dokumentointi ja arkistointi

arkisto

pvm

sivu

tämä

korvaa

0.615	
75-09-03	
1 (3)	

## YS-TIEDOSTOT

Yrityssuunnittelutiedostoja on kolme: suunnittelukansio, tausta-arkisto ja YS-ohjekansio.

Suunnittelukansio, se punainen, on tuttu erälle jo syyskuulta 1973. Suunnittelukansion tarkoitus ei ole muuttunut tuolloisesta yhtään. Sen tulisi sisältää minimimäärä käyttäjän kannalta relevanttia suunnittelutietoa.

Tausta-arkisto on paikka sille runsaalle vähemmän ajankohtaiselle suunnitteluinformaatiolle, jota ei ole kelpuutettu suunnittelukansioon. Kansion tunnusväri on sininen.

YS-ohjeet on tämä esillä oleva kansio, joka sisältää tai tulee sisältämään yrityssuunnitteluun liittyvät ohjeet. Kaikki tähän kansioon kuuluvat dokumentit on varustettu merkinnällä "YS-OHJE". Kansion tunnusväri on keltainen.

Kaikki tiedostot jakautuvat suunnitteluprosessin mukaan kymmeneen vaiheeseen, jotka on numeroitu 1:stä 10:een. Lisäksi oma tila on varattu avainalueiden suunnitteluohjeille (vaihe 0) ja erittelemättömälle suunnittelutiedolle (vaihe 11).

## ARKISTOTUNNUS

Eräs joustavan suunnittelukäytännön perusedellytys on, että olemassaolevaa suunnitelmaa voidaan korjata. Tämä taas edellyttää, että organisaation käytössä on yksinkertainen arkistomenettely. Pekeman arkistointimenettely on suunnitteluorientoitunut ja yksinkertainen. Arkistotunnus määräytyy suunnitteluvaiheen ja avainalueen perusteella. Oheinen YS-malli määrittelee käytössä olevat avainalueet ja suunnitteluvaiheet, joiden yhdistelmä on YS-lohko. Koska varsinaisia suunnitteluvaiheita on 10 kpl ja avainalueita 9 + 1, on YS-lohkojen kokonaismäärä  $10 \times 10 = 100$ . Tämä jako on myös arkistointitarkkuuden minimivaatimus. Tarkempi jaottelu on dokumentin laatijan harkinnan varassa.

Koska kaikki YS-tiedostot jaetaan suunnitteluprosessin mukaan, on selvää, että tämä jako on ensisijainen arkistointiperuste. Toissijainen peruste on desimaalilla merkittävä avainalue. Esimerkiksi:

3.1  
4.1  
4.11

# PEKEMA OY

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Yrityssuunnittelutiedostot, suunnitelmien dokumentointi ja arkistointi

tämä

korvaa

arkisto

0.615

pvm

75-09-03

sivu

2 (3)

Halutessaan voi dokumentin laatija selvennykseksi merkitä arkistotunnuksen jälkeen organisaatioyksikkönsä ilmaisevan tunnuksen, esim. LD, PVC, TP, TS jne.

Esimerkiksi: 3.1 LD

## DOKUMENTOINTI

Suunnitteludokumenteissa ei ole välttämätöntä käyttää tätä "ikkunallista" lomaketta vaan riittää, kun dokumentin ensimmäisen sivun oikeaan yläkulmaan merkitään arkistotunnus ja päiväys ja että laatija ja jakelu ilmaistaan. Esimerkiksi:

4.21 PVC
75-08-21

tai jos vanha dokumentti halutaan korvata

uusi	vanha
4.21	4.21
75-08-21	74.01-01

Itse suunnitteludokumentissa voi laatija käyttää mielensä mukaista jäsentelyä.

Mikäli suunnitteludokumentti kattaa useamman suunnitteluvaiheen kuin yhden, tulee se arkistoida pääsisältönsä mukaan.

## JAKELUKOODI

Hyvä suunnittelukäytäntö edellyttää edelleen, että informaation jakelu voidaan suorittaa valvonnan alaisena ja siten saada korjaukset ja muutokset helposti perille. Pekeman jakelukoodi muodostetaan yksinkertaisesti henkilöryhmistä ja osastoista seuraavasti:

**PEKEMA OY**

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Yrityssuunnittelutiedostos, suunnitelmien dokumentointi ja arkistointi

	tämä	korvaa
arkisto	0.615	
pvm	75-09-03	
sivu	3 (3)	

<u>KOHDE</u>	<u>TUNNUS</u>	<u>OSASTO</u>	<u>TUNNUS</u>
Johto	J	Kaikki osastot	-
Osastopääll.	O	Tekn. osastor.	TEKN
Ins.kunta + vast.	I	LDPE-"tuoter."	LD
Tekn. toimihenk.	TT	Tuotevarasto	TV
Kontt. toimihenk.	KT	VCM	VCM
Luottamusmieh.	L	PVC-"tuoter."	PVC
Työsuojeluorg.	TY	Käyttöhyöd.	OSBL
Koulutusorgan.	KO	Tehdaspalv.	TP
Sihteerit	S	Laboratorio	LAB
Yrityssuunnittelu	Y	TS-osasto	TS
henkilöstö		Hall. osastor.	HALL
Ilmoitustaulut	IT	Laskenta	LASK
Koko henkilökunta	K	Osto	OSTO
		Henk. osasto	HENK
		Konttori + kassa	KONT
		Kaupall. osastor.	KAUP

Käyttöesimerkkejä:

- Insinööripäivystäjät O+I/TEKN
- VCM:n koko henkilökunta K/VCM

Henkilötoimisto pitää huolen siitä, että nimilistat kussakin henkilöryhmässä ovat ajan tasalla.

Tämä jakelukoodi on tarkoitettu nimenomaan helpottamaan ja parantamaan viestintää. Tästä syystä normaallit nimimerkit ovat edelleenkin käytössä jakelun ilmaisemiseen silloin, kun ne ovat edelläkuvattua koodia käytännöllisemmät. Esimerkiksi koodi O/PVC tuntuu paljon vaikeammalta kuin AKa.



YS - SANASTO

AJAUTUMINEN

Toimintavaihtoehto, jossa ulkoisen ympäristön ja kilpailijoiden annetaan ohjata yritystä. Ajautuminen on tavallisimmin seurausta suunnittelemattomuudesta.

ALLOKOINTI

Voimavarojen jako eri käyttäjien kesken.

ANALYYSI

Tarkastelutapa, jossa tutkittava asia pilkotaan osakokonaisuudeksi, selvitetään näiden osien sisältö ja keskinäiset syy-yhteydet sekä lopuksi kootaan ratkaisuaineisto takaisin yhdeksi kokonaisuudeksi.

AUTORITÄÄRINEN

Autoritäärinen johtaminen = auktoriteettiin perustuva johtamistapa, josta yhä enemmän ollaan luopumassa.

AVAINALUEET

Niitä liiketoiminnan osa-alueita, joilla saavutetut tulokset suoranaisesti ja ratkaisevasti vaikuttavat yrityksen olemassaoloon ja menestykseen.

BUDJETOINTI

Toimintasuunnitelman (yleensä lyhyen tähtäyksen) osa, joka esittää numeroina suunnitelun toiminnan tulokset sekä tarvittavat resurssit. Eräs suunnitteluvaiheista.

DELEGOINTI

Vastuun ja toimivallan siirtoa.

DIVERSIFIOITUMINEN

Uusille toiminta-alueille siirtyminen.

EKSTRAPOLOINTI

Menneisyyden kuvastaminen tulevaisuuteen. Tämä tekniikka menettää käyttökelpoisuuttaan ympäristön yhä nopeamman muuttumisen johdosta.

ENNUSTE

Todennäköisimpänä pidetty tulevaisuudenkuva määrättyjen olettamusten vallitessa. Toimintatapuitteiden kehitysennusteiden laatiminen on eräs suunnitteluvaiheista.

FEED BACK

Kts. takaisinkytkentä

FUUSIO

Kts. sulautuminen

## HEIKKOUS

Yrityksen sisäisen analyysin käsite, jolla tarkoitetaan sellaista rajoittavaa tekijää yrityksen sisällä, joka estää tai haittaa yrityksen pyrkimyksiä päästä tavoitteisiin. Esim. huono koulutustaso, huono organisaatio jne. (Vastakohta: vahva puoli)

## HERKKYYSANALYYSI

Herkkyyshanalyysin avulla tarkastellaan, millä tavalla muutokset eri tekijöissä vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tällaisia ovat mm. yksikköhinta, myönnetyt alennukset, myyntikustannukset, tuotantokustannukset, eri pääomajajit ja niiden kiertonopeudet. Muutteleamalla kutakin näistä tekijöistä muiden säilyessä ennallaan voidaan selvittää, mitkä seikat ovat kriittiset tuloksen muodostumiseen nähden ja joihin tämän vuoksi on kiinnitettävä erityistä huomiota.

HENKILÖSTÖN SUORITUKSET  
JA ASEENTEET

Eräs avainalueista. Kts. avainalueet

## HIERARKIA

Arvoasteikko, arvojärjestys. Yrityssuunnittelussa puhutaan esim. tavoitteiden hierarkiasista, jolloin tarkoitetaan tärkeysjärjestystä, jossa tavoitteet asetetaan.

## IDEOINTI

Luova prosessi, jonka avulla kartoitetaan yrityksen sisäisiä ja ulkopuolisia vauhdittavia voimia sekä rajoittavia tekijöitä.

## INTEGROITUMINEN

Yrityksen kehittäminen entistä laajemmaksi, yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Integroituminen voi olla

- vertikaalista, kuten esim. muoviraaka-aineteollisuuden laajentumista muovituotte- tai raaka-aineteollisuuden suuntaan.
- horisontaalista, kuten muoviraaka-aineteollisuuden laajentumista uusien muoviraaka-aineiden tuottamiseen ja myyntiin.

INVESTOINNIN TUOTTOTASE  
(ROI)

Investoinnin tuoton suhde sidottuun pääomaan

## INVESTOINTI

Pitkävaikutteisen tuotannontekijän hankinta, usein käsitettynä vain aineellisia tuotannontekijöitä koskevaksi.

## ITEROIMINEN

Mahdollisimman hyvän tuloksen etsimistä toistamalla tähän tulokseen tähtäävä toiminta useita kertoja muuttaen samalla yhtä tai useampaa tulokseen vaikuttavaa tekijää.

## JOHTAMISEN PROSESSI

Johtaminen on organisaation tavoitteiden asettamista ja organisaation henkilö- ja muiden resurssien ohjaamista tavoitteiden menestykselliseksi saavuttamiseksi. Johtamiseen sisältyvä suunnittelutehtävä tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi, joten sille varattavan ajan tulee lisääntyä.

JOHTOHENKILÖSTÖN SUORITUS-  
KYKY JA ASENTEET

Eräs avainalueista. Kts. avainalueet

## JÄRJESTELMÄ

Kts. systeemi

## KANNATTAVUUS

1. Eräs avainalueista. Kts. avainalueet
2. Liiketoiminnan kokonaistuloksen mitta. Kannattavuus voidaan ilmaista
  - a) absoluuttisesti, kuten esim. tulos markkoina
  - b) suhteellisesti, kuten esim. pääoman tuottoasteena, katetuottoprosenttina jne.

## KILPAILIJA-ANALYYSI

Analyttisellä menetelmällä tehty tutkimus yrityksen kilpailijoista omien päätösten perusteiksi.

## KILPAILUETU

Ominaisuus, jonka ansiosta tuote on asiakkaan kannalta katsoen jossakin suhteessa kilpailevia tuotteita parempi.

## KOKONAISKYSYNTÄ

Kokonaismäärä tuotteita, jonka määrätty asiakasryhmä on halukas määrättyllä alueella määrättynä aikana määrättyjen ympäristötekijöiden vallitessa ja määrättyjen markkinointitoimenpiteiden vaikutuksen alaisena ostamaan.

## LISENSIOINTI

Tavaran vientiin, tuontiin tai valmistukseen oikeuttavan luvan myöntäminen.

## LOGISTIIKKA

Niitä toimintoja koskeva termi, jotka sisältyvät tuotantoon, varastointiin ja fyysiseen tuotteiden toimittamiseen asiakkaille.

## LYHYT TÄHTÄYS

Usein lyhyt tähtäys tarkoittaa yrityksen tilikauden pituista aikaa.

MAHDOLLISUUS	Yrityksen ympäristöanalyysin käsite, jolla tarkoitetaan sellaista yrityksen ympäristössä vaikuttavaa voimaa, joka auttaa tai voisi auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteitaan (vastakohta: uhka).
MALLI	Edustava yksinkertainen jäljitelmä jostakin tai kaikista systeemin relevanteista ominaisuuksista. Mallit voidaan jaotella esim. <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysointimalleihin</li> <li>- ongelman ratkaisumalleihin</li> </ul>
MARKKINA -ASEMA	Eräs avainalueista. Kts. avainalueet
MARKKINOINTI	Liikkeyrityksen asiakkaisiin suuntautuvien resurssien, toimintaperiaatteiden ja toimenpiteiden analysointia, organisointia, suunnittelua ja ohjaamista tarkoituksena voittoa tuottaen tyydyttää valitun asiakasryhmän tarpeet.
MARKKINOINTIPANOS	Myynnin aikaansaamiseksi sijoitettavien panostekijöiden yhteinen arvo.
M-LINJA (MOMENTUM-LINJA)	Nykyinvestointeihin ja nykyideoihin pohjautuva tulevaisuudenkuva, jossa mittayksikkönä on jokin tuotos, kuten esim. tulos, myynti, pääoman tuottoaste jne.
MIS (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)	Järjestelmien, menetelmien ja toimintojen kokonaisuus, jonka tehtävänä on kerätä, analysoida ja raportoida tietoja yrityksen avainalueilta johdon päätöksentekoa varten.
NOLLAVAIHTOEHTO	Kts. M-linja
OPERATIIVINEN SUUNNITTELU	Kts. toiminnan suunnittelu
PITKÄ TÄHTÄYS	Pitkä tähtäys ei tarkoita saman pituista suunnittelun aikajännettä kaikilla avainalueilla. Riippuen avainalueesta aikajänteen pituus vaihtelee huomattavastikin. Mitä pidempi on investointien vaikutus tulevaisuuteen, sitä kauemmas eteenpäin on suunnittelun ulotuttava. Käytännössä pitkän tähtäyksen toiminnan suunnittelun aikajänne tavallisesti vaihtelee 3-10 vuoden välillä. 5 vuotta on monesti käytetty aika. Sen puitteissa on suunnittelun useimmiten mahdollista riittävästi irtautua nykyhetkestä ja hakea uusia, tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia.

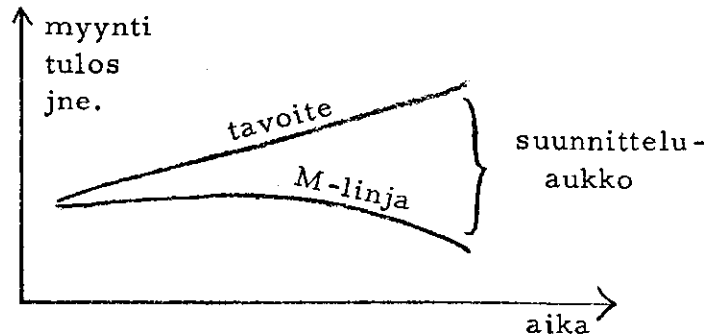
POLITIIKAT	Kts. toimintaperiaatteet
POTENTIAALISET MARKKINAT	Kokonais määrä tuotteita, jonka määrätty asiakasryhmä voi ostaa määrättyllä alueella ja määrättyjen ympäristötekijöiden vallitessa.
PROJEKTI	Luonteeltaan ajallisesti rajattu kertatehtävä, jonka aikaansaamiseksi on muodostettu vastuuyksikkö ja osoitettu sille tehtävän suorittamiseen tarvittavat voimavarat.
PULLONKAULA	Kokonaisuuden toimintaa oman rajallisuutensa takia säätelevä resurssitekijä.
PÄÄMÄÄRÄ	Kts. tavoite
PÄÄOMAN TUOTTOASTE (ROA)	Yrityksen tuloksen suhde yrityksen sidottuun pääomaan.
PÄÄTÖSPUU	Päätöstekniikka, jossa tietystä alkutilanteesta lähtien määritellään eri vaihtoehdot, joihin voidaan päätyä. Kuvataan usein graafisesti niin, että alkutilanteesta lähtien päätösmahdollisuudet "haarautuvat" mahdollisesti useampi-vaiheisesti kohti lopullisia päätösvaihtoehtoja. Päätöspuu voidaan tehdä sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tasolla. Päätöspuutekniikkaan liitetään tavallisesti epävarmuustekijä riskikertomien muodossa.
RAHOITUSRESURSSIT	Eräs avainalueista. Kts. avainalueet
RAJOITUKSET	Toiminnan ja suunnittelun aluetta rajaavia tekijöitä. Rajoitukset voivat olla ympäristön sanelemia (esim. lainsäädäntö) tai yrityksen itsensä asettamia (esim. suurin sallittu velkaantumisaste)
RESURSSIT	Eräs avainalueista. Kts. avainalueet. Resursseilla tarkoitetaan tuotannontekijöitä, kuten <ul style="list-style-type: none"> <li>- raaka-aineet</li> <li>- energia</li> <li>- käyttöhyödykkeet</li> <li>- työvoima</li> <li>- tuotantovälineet</li> <li>- rahoitus</li> <li>jne.</li> </ul>
ROA	Kts. pääoman tuottoaste

ROI	Kts. investoinnin tuottoaste
SCENARIOTEKNIikka	Suunnittelussa käytetty keino, jonka avulla aikaansaadaan kirjoitettu kuvaus siitä <ul style="list-style-type: none"> <li>- millainen on maailma määrättyä ajankohtana meitä kiinnostavilta osin</li> <li>- millainen on yritys tuossa maailmankuvassa ko. hetkenä.</li> </ul>
SIDOSRYHMÄT	Sidosryhmiin kuuluvat <ul style="list-style-type: none"> <li>- omistajat</li> <li>- rahoittajat</li> <li>- yritysjohto</li> <li>- työntekijät</li> <li>- asiakkaat</li> <li>- hankkijat</li> <li>- verottaja</li> <li>- yhteiskunta</li> </ul> Eri sidosryhmillä on erilaisia odotuksia yrityksen suhteen.
SOPIMUS	Tyypillinen toimintasuunnitelma, joka tehdään yrityksen ulkopuolisen osapuolen kanssa tietyn liiketoiminnan tavoitteen saavuttamiseksi.
SULAUTUMINEN	Kahden yrityksen liittyminen toisiinsa siten, että ne yhdessä muodostavat uuden yrityksen ja menettävät entiset ominaispiirteensä.
SUORITUSMITTA	Mitta, jolla mitataan yrityksen tai sen osan tavoitealueita sekä suunnittelu- että seuranta- vaiheessa.
SUUNNITELMA	Kuvaus toimenpiteistä, jotka on suoritettava halutun tuloksen saavuttamiseksi. Suunnitelma sisältää täsmällisessä muodossa tehdyt päätökset sekä olettamukset, joihin ne perustuvat.
SUUNNITTELU	Tulevaisuuden huomioon ottamista nyt tapahtuvassa päätöksenteossa.

## SUUNNITTELUAUUKKO

Tavoitteenasetteluprosesseissa esiintyvä termi, jolla tarkoitetaan M-linjan ja tavoitteen välistä aukkoa.

Suunnitteluaukkoa voidaan mitata sekä tuloksetta resurssitekijöillä.



## SUUNNITTELUILMAPIIRI

Yrityksen organisaatiossa vallitseva asenne suunnittelutoimintaa tai suunnitelmallista toimintaa kohtaan.

## SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄ

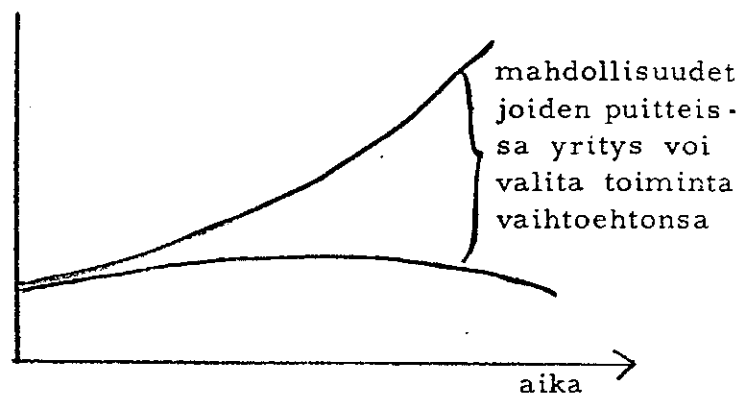
Runko, joka avustaa johtoa sen suunnittelu-prosessissa. Se mahdollistaa johdon yksilöllisen päätöksenteon ja se antaa tietoisuuden päätösten vaikutuksesta koko organisaatioon. Organisaation suunnittelujärjestelmä on tavallisesti kirjallisessa muodossa.

## SUUNNITTELUOLETTAMUKSET

Johdon tekemiä olettamuksia yrityksen ympäristötekijöistä tulevaisuudessa taustatiedoksi toiminnan suunnittelulle. Ympäristötekijöitä ovat mm. kulutustottumukset ja markkinatilanne, poliittinen, taloudellinen, teknologinen ja sivistyksellinen kehitys.

## SUUNNITTELUN AIKAJÄNNE

Suunnittelussa käytettävän aikajänneen pituus vaikuttaa suunnittelun luonteeseen. Mitä pitempi aikajänne on, sitä suurempi on suunnittelun vapaus eri vaihtoehtojen välillä. Seuraava kuva havainnollistaa suunnittelun vapautta aikaan nähden.



	<p>Suunnittelun aikajänne ei ole eikä sen tule olla sama kaikilla avainalueilla. Sen pituus riippuu siitä, kuinka nopeasti toiminta voidaan sopeuttaa uusien vaihtoehtojen mukaiseksi. Aikajänteen valinta on syytä suorittaa huolella: mikäli se on liian lyhyt, yritys elää vain nykypäivässä; jos se on liian pitkä, tehdään turhaa työtä.</p>
SUUNNITTELUPROSESSI	<p>Tapa, jolla suunnittelu suoritetaan. Se voi olla systemaattinen tai satunnainen.</p>
SUUNNITTELUVAIHEET	<p>Suunnitteluvaiheet ovat suunnittelutapahtuman ajallisesti peräkkäisiä ja loogisia osia. Karkeimmillaan erotetaan kolme suunnitteluvaihetta eli</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyysit</li> <li>Tavoitteet ja</li> <li>Toimenpiteet</li> </ul> <p>Tarkimmillaan erotetaan 10 eri suunnitteluvaihetta.</p>
SYNERGIA	<p>Tilanne, jonka vaikutuksesta prosessin, toiminnan tai organisaation antama kokonaistulos on parempi kuin osiensa summa. (Tätä kutsutaan yleisesti <math>2 + 2 = 5</math>-vaikutukseksi.)</p>
SYSTEEMI	<p>Systeemillä tarkoitetaan osista muodostunutta kokonaisuutta, joka on suunniteltu määrättyä tehtävää tai päämäärää silmällä pitäen. Yrityksen systeemejä ovat mm. laskentajärjestelmä, suunnittelujärjestelmä, raportointi yms.</p>
TAKAISINKYTKENTÄ	<p>Nykytoiminnasta palautuvan informaation hyväksikäyttö tulevaisuuden suunnittelussa.</p>
TALOUDELLISUUS	<p>Kts. tuottavuus</p>
TAVOITE	<p>Haluttu tulos tulevaisuudessa määrättyinä ajankohtana. Tavoitteet voivat olla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suoritustavoitteita, jotka tarkoittavat saavutetun suoritustason ylläpitämistä tai</li> <li>- kehittämistavoitteita, jotka tähtäävät tavoitetason nostamiseen.</li> </ul> <p>Eräs suunnitteluvaiheista.</p>
TAVOITEJOHTAMINEN	<p>Tavoitejohtaminen on yrityksen johtamista siten, että suurin huomio kiinnitetään tavoitteiden asettamiseen sekä esimiehen ja alaisen välisiin tavoiteneuvotteluihin.</p>



TOIMINTA-AJATUS	Toiminta-ajatuksessa määritellään organisaation olemassaolon perustarkoitus. Eräs suunnitteluvaiheista.
TOIMINTAPERIAATTEET	Yleisiä suunnittelua ja päätöksentekoa ohjavia yritysjohton sääntöjä, jotka on laadittu pysyviksi ohjeiksi toistuvia päätöksentekotilanteita varten. Toimintaperiaatteiden kehittäminen on eräs suunnitteluvaiheista.
TOIMINTAPUITTEET	Kts. ympäristö
TOIMINTASUUNNITTELU	On niiden toimenpiteiden suunnittelua, joilla valitut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Eräs suunnitteluvaiheista.
TOIMINTAYKSIKKÖ (COST CENTER)	Tuloyksikön osa, jolla on vastuullinen johto, joka vastaan yksikön toiminnasta ja taloudellisuudesta.
TULOSYKSIKKÖ (PROFIT CENTER)	Yritys tai sen osa, jolla on vastuullinen johtaja, joka vastaa sekä kannattavuudesta että taloudellisuudesta.
TUNNUSLUVUT	Määrätyllä tavalla laskettuja lukuja, joiden avulla voidaan analysoida yritystä tai jotain sen osaa sekä asettaa tavoitteita. Jotta luvut olisivat vertailukelpoisia, on laskentaperusteet selvästi määritettävä.
TUOTEKUVA	Potentiaalsiin asiakkaisiin kuuluvan henkilön mielipiteiden ja asenteiden muodostama kuva tuotteesta.
TUOTERYHMÄ	Tuotteita, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa, koska ne tyydyttävät samoja tarpeita, niitä käytetään yhdessä, myydään samoilta asiakasryhmille, niiden jakelutiet ovat samat tai ne kuuluvat samaan hintaluokkaan.
TUOTEVALIKOIMA	Tuotteet, joita yritys tai sen yksikkö tarjoaa myytäväksi.
TUOTTAVUUS	Eräs avainalueista. Resurssien käytön tehon mitta panoksen ja tuotoksen suhteena ilmaistuna. Kts. myös avainalueet.

TUOTTEEN ELÄMÄNKAAARI	Tarkastelutapa, jonka mukaan tuotteen olemassaoloaika voidaan jakaa tiettyihin jaksoihin myynnin kehityksen perusteella. Kukin vaihe edellyttää erilaista markkinointistrategiaa.
UHKA	Yrityksen ympäristöanalyysin käsite, jolla tarkoitetaan sellaista ympäristössä vaikuttavaa voimaa, joka haittaa tai estää yritystä saavuttamasta tavoitteitaan. Esim. raaka-aineiden niukkuus, työvoimapula, kireät rahamarkkinat jne. (vastakohta: mahdollisuus)
ULOKE	Resurssien (aineellisten tai aineettomien) liian suuri määrä tarpeeseen verrattuna. Tämä merkitsee resurssien tuhlausta, mutta voi myös aiheuttaa synergiaa.
UUDISTEET	Eräs avainalueista. Kts. avainalueet
VAHVA PUOLI	Yrityksen sisäisen analyysin käsite, jolla tarkoitetaan sellaista yrityksen sisällä olevaa tekijää, jota käyttämällä yritys voi pyrkiä saavuttamaan tavoitteitaan. Esim. hyvä markkinointiorganisaatiojärjestelmä jne. (vastakohta: heikkous)
VAIHTOEHTOSUUNNITTELU	Vaihtoehtoisten suunnitelmien laatimista siltä varalta, että yrityksen ympäristössä jokin tekijä muuttuu eri tavalla kuin kaikkein todennäköisimmän vaihtoehdon mukaan tapahtuu. Vaihtoehtosuunnittelun on suuntauduttava niihin asioihin, jotka ovat kriittisimpiä yrityksen toiminnalle.
VALVONTA	Jatkuva erojen analysointi tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välillä toiminnan arvioimiseksi sekä tarpeellisten korjausten tekemiseksi.
VOIMAVARAT	Kts. resurssit
YHTEISKUNNALLINEN VASTUU	Eräs avainalueista. Kts. avainalueet

## YMPÄRISTÖ

Yrityksen ulkopuoliset tekijät, jotka on otettava huomioon päätöksiä tehtäessä, mutta jotka eivät ole yrityksen johdon päätöksenteon kohteita.

## YRITYSHANKINTA

Pienemmän yrityksen haltuunotto siten, että hankittu yritys menettää täysin itsenäisyytensä hankkijayritykselle.

## YRITYSKUVA

Sidosryhmiin kuuluvan henkilön mielipiteistä ja asenteista muodostuva kokonaiskuva yrityksestä.

## YRITYSSUUNNITTELU

Yrityssuunnittelu on prosessi, jossa nykyiset riskille alttiit päätökset tehdään systemaattisesti ja parhain mahdollisin tiedoin niiden tulevaisuudesta siten, että näiden päätösten toteuttamiseksi tarvittavat ponnistukset organisoidaan systemaattisesti ja saavutettua tulosta mitataan ja verrataan asetettuun tavoitteeseen systemaattisen valvonnan avulla.

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Toimintapuitteet (ennen ja nyt)

*Toimintapuitteet*

tämä

korvaa

arkisto

2.0

A 2.1

pvm

75-09-04

73-10-17

sivu

1 (1)

Tämä vaihe suunnitteluprosessissa on tarkoitettu entisiä ja nykyisiä toimintapuitteita kuvaavaa informaatiota varten. Entisillä ja nykyisillä toimintapuitteilla ymmärretään niitä tapahtumia ja tekijöitä, joiden kulkuun ja kehitykseen suunnittelevalla organisaatiolla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Kysymys on siis suunnittelevan organisaation tahdosta riippumattomien tapahtumien ja kehityksen rekisteröinnistä ja analysoinnista.

Tämän tiedon merkitystä ei pidä aliarvioida sen vuoksi, että se koskee mennyttä aikaa. Tosiasiassa on kysymys suunnittelijalle hyvin tärkeästä tiedosta. Kuinka voi muodostaa käsitystä nykyhetkestä puhumattakaan tulevasta kehityksestä, jos tapahtunutkin on hämärän peitossa.

Tyypillisintä informaatiota ovat

- 1 Tilastot, kuten teollisuus-, ulkomaankauppa-, markkina- jne. tilastot.
- 2 Selvitykset ja katsaukset, kuten markkina-, työvoima- jne. katsaukset, kilpailijoiden ja muun teollisuuden toimintakertomukset jne.
- 3 Voimassa olevat lait ja asetukset

Edellä mainitut tiedon lajit ovat vain viitteellisiä esimerkkejä tämän suunnitteluvaiheen sisällöstä. Luonnollisestikin kullakin avainalueella on ominainen "puiteinformaationsa".

Tämä puiteinformaatio on niin runsas, että sen analysointitarve ja jakelu on tarkoin harkittava. Mitä yleemmästä suunnittelutasosta on kysymys sitä huolellisemmin tieto tulee analysoida ja rajata.

Tiedon arkistoinnin suhteen syntyy ongelmia silloin, kun dokumentti koskee sekä mennyttä että tulevaa aikaa. Tällöin se on parasta arkistoida lähimmäksi sen todennäköistä hyödyntämispaikkaa eli "Toimintapuitteiden kehityssuunnitelmiin" (vaihe 4).

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Toimintamme tulos avainalueilla,  
heikot ja vahvat puolet

	tämä	korvaa
arkisto	3.0	A 3.1
pvm	75-09-04	73-10-17
sivu	1 (1)	

Tämä vaihe muodostaa osan suunnittelun perusinfor-  
maatiosta ja on tarkoitettu toimintamme tulosanalyy-  
sejä ja kykyjemme arviointia varten. Tieto koskee  
siis mennyttä aikaa ja nykyhetkeä - ei siis tulevai-  
suutta. Tämä vaihe yhdessä edeltäneiden vaiheiden  
kanssa vastaa kysymykseen "MISSÄ OLEMME?" ja  
tarkemmin "MISSÄ OLEMME HYVIÄ?" ja "MISSÄ  
OLEMME HUONOJA?".

Tyypillinen tähän vaiheeseen kuuluva informaatio kä-  
sittää

1. Informaatiolaskelmia yrityksen tuloksesta tasei-  
den, tulos-, vero- yms. laskelmien muodossa.  
Vuosikertomukset.
2. Analyysejä toimintamme tuloksekkuudesta eri  
avainalueilla. Resurssi-inventaarit.
3. Sopimukset, joihin olemme sitoutuneet ja niiden  
arviointeja.
4. Analyysejä heikkouksistamme ja vahvuuksistam-  
me, ongelmistamme.

Erilaisista raporteista saattaa tänään olla runsauden-  
pulaa, mutta niiden havainnollisessa esittämisessä lie-  
nee kehittämisenvaraa. Analyyseistä sen sijaan lienee  
todellista pulaa. Tavoitteena on, että kaikilta avain-  
alueilta olisi käytettävissä arvio siitä, mitenkä asioi-  
ta on oikein hoidettu, minkälainen on saavutettu suo-  
ritustaso.

hyväksyjä  
 laatija S. Saari/RNR  
 jakelu Y  
 asia Toimintapuitteiden kehitysennusteet

	tämä	korvaa
arkisto	4.0	A 4.1
pvm	75-09-04	73-10-31
sivu	1 (1)	

On siis kysymys suunnittelijan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevien tapahtumien ja tekijöiden tulevasta kehityksestä ja siten suunnittelun kannalta erinomaisten tärkeästä informaatiosta. Tämän kriittisen suunnitteluvaiheen tavoitteena on, että kaikilla suunnittelutasoilla luotaisiin käsitys siitä, minkälaisissa olosuhteissa eli puitteissa joudutaan tulevaisuudessa toimimaan.

Suunnittelutason mukaan jaoteltuna voidaan tätä informaatiota kuvata seuraavasti:

1. Yritystaso: Yleistaloudelliset, teolliset, vero- ja rahapoliittiset, sosiaaliset ja poliittiset kehitystekijät kansainvälisellä ja kansallisella tasolla.
2. Tuoteryhmätaso: Markkina- ja resurssipoliittiset kehitystekijät.
3. Kustannusyksikkötaso: Ennuste niistä tarpeista, jotka yritys- ja tuoteryhmätason suunnittelu luo ja jotka kustannusyksikköjen tulee tyydyttää.

Suunnittelua ei yksinkertaisesti voi olla ilman, ettei suunnittelijalla olisi olettamusta siitä, miten asiat tulevaisuudessa kehittyvät. Samoin ei voi olla tavoitteita puhumattakaan valvonnasta, ellei tulevaisuudesta ole kehitysennusteita, joihin koko organisaatio voi perustaa suunnittelun.

Siis jokainen liikkeenjohdon päätös tai päätös yleensä, jonka vaikutus ulottuu tulevaisuuteen, perustuu jonkinlaiseen kuvitelmaan tulevaisuuden kehityksestä. Suunnitteluprosessin tarkoitus on tässä vaiheessa parantaa tuon "kuvitelman" tiedollista pohjaa mahdollisimman paljon ja antaa se yhteneväenä koko suunnittelevan organisaation käyttöön.

# PEKEMA OY

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

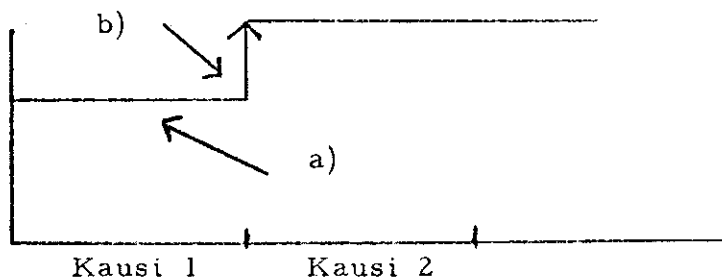
asia Toiminnan muuttamismahdollisuudet  
ja tavoitteet

	tämä	korvaa
arkisto	5.0	
pvm	75-10-22	
sivu	1 (2)	

Tähänastisen toimintamme epätydyttävä tulos (vaihe 3) tai tulevaisuuden kehitysennusteet (vaihe 4) saattavat edellyttää, että muutamme toimintaamme jollain lailla taantumisen ehkäisemiseksi tai kehitysennusteet saattavat avata yrityksen menestymisen kannalta mielenkiintoisia näkymiä. Olemme tilanteessa, jossa on tarve hyödyntää avautuvat mahdollisuudet ja torjua esiinnou-sevat ongelmat.

Tässä suunnitteluvaiheessa puhutaan tarkoituksella TOI-MINNAN MUUTTAMISMAHDOLLISUUKSISTA, koska halutaan korostaa vaihtoehtojen ennakkoluulotonta ide-ointia. Vasta tarkemmat selvitykset ja vaihtoehtolaskel-mat paljastavat, onko tällainen mahdollisuus laisinkaan tavoittelemisen arvoinen. Jos se sellaiseksi osoittautuu, muodostuu se TAVOITTEEKSI, jonka saavuttamiseksi lähdetään ponnistelemaan.

Karkeasti yksinkertaistaen voidaan tavoitteet jakaa seuraavasti:



- a) Jatkuvaan toimintaan liittyvät suoritustavoitteet, jotka kuvaavat
  - toiminnan tulosta (esim. tuotantomäärä)
  - panoksen ja tuloksen välistä suhdetta (esim. tuotanto/h)
  - resurssiin kohdistuvaa rajoitusta (esim. käytettävissä oleva raaka-aine)
- b) Kehittämistavoitteet, jotka tähtäävät tavoitetason nostamiseen kuluvalle tai myöhemmillä kausilla.

**PEKEMA OY**

hyväksyjä

laatija

jakelu

asia

S. Saari/RNR

Y

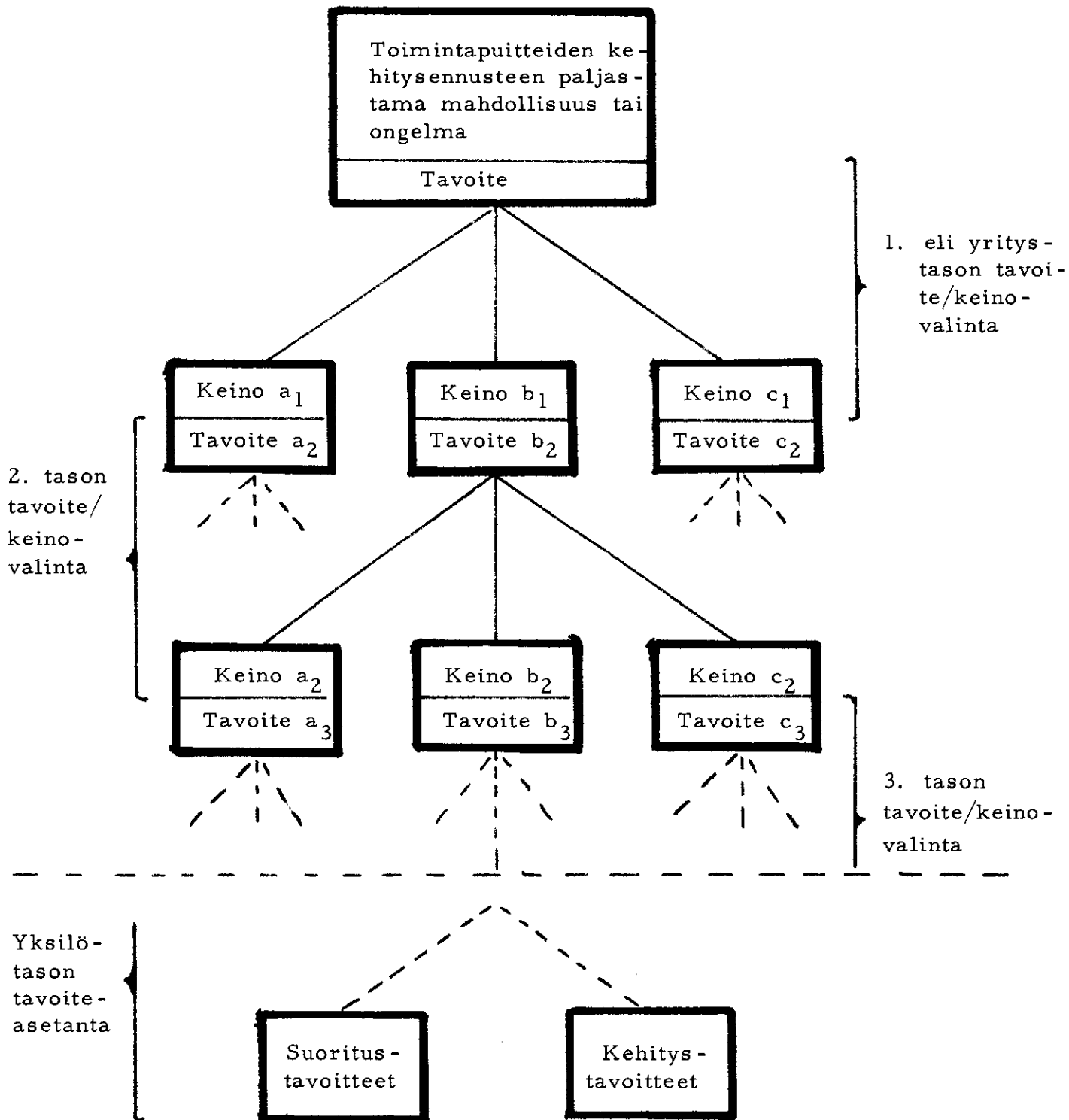
Toiminnan muuttamismahdollisuudet  
ja tavoitteet

	tämä	korvaa
arkisto	5.0	
pvm	75-10-22	
sivu	2 (2)	

Vaikka tavoitteet pyritäänkin ilmaisemaan määrällisinä ja aikaan sidottuina, ei laadullisten tavoitteiden merkitystä sovi väheksyä, koska eräillä tärkeillä alueilla ei ole muuta tavoitteenasettamisperustetta.

Tavoitteenasettelua seuraa toimintasuunnittelu, toiminta ja valvonta. On luonnollista, että valvontainformaatio ohjataan tavoitteiden rinnalle. Avainalueisiin perustuvan tuloskeskeisen ajattelutavan omaksuminen edellyttää siis (valvonta)informaatiojärjestelmän kehittämistä palvelemaan tavoitteiden saavuttamista.





Tavoitteiden ja keinojen hierarkia yrityksessä

hyväksyjä  
 laatija S. Saari/RNR  
 jakelu Y  
 asia Toimintaperiaatteet

	tämä	korvaa
arkisto	6,0	
pvm	75-09-04	
sivu	1 (1)	

Yrityksen liikkeenjohdolliseen ohjausjärjestelmään kuuluu ns. pysyväismääräykset, jotka voidaan jaotella seuraavasti:

1. Säännöt
2. Toimintaohjeet, joissa annetaan tarkka ohje siitä, miten tietynlaisessa tilanteessa tulee toimia.
3. Toimintaperiaatteet, joilla määritellään, minkälaista linjaa yritys noudattaa tärkeissä periaatteellisissa kysymyksissä.

Tämä suunnitteluvaihe on tarkoitettu vapaaksi foorumiksi, jolla kangistavia toimintaperiaatteita voidaan arvostella, uusia parempia ehdottaa, puuttuvia hahmotella jne.

Kuten aikaisemmin on todettu, muodostavat toimintaperiaatteet toiminta-ajatuksen kanssa koko suunnittelu- ja toiminnan ohjauksen toimintaperiaatteiden palvellessa konkreettisina pelisääntöinä jokapäiväistä linjanvetoa.

Vaikka toimintaperiaatteet onkin tarkoitettu suhteellisen pysyväisiksi, on niitäkin toki suunniteltava, jotta ne johtaisivat yhtiötä haluttuun suuntaan.

Varsinaisessa suunnittelukansiossa ehdotetaan säilytettäväksi vain tärkeimmät suunnitteluun vaikuttavat toimintaperiaatteet. Muut pysyväismääräykset voi siten taltioida vaikka tausta-arkistoon.

Esimerkkeinä tyypillisistä toimintaperiaatteista ovat hintapolitiikka, tuotepolitiikka, henkilöstöpolitiikka jne. Poliitiikka on näissä vakiintuneissa termeissä toimintaperiaatteen synonyyminä.

hyväksyjä  
laatija S. Saari/RNR  
jakelu Y  
asia Toimintasuunnitelmat

	tämä	korvaa
arkisto	7.0	0.618
pvm	75-09-04	75-04-02
sivu	1 (1)	1 (1)

Edellä on määritelty yrityksen, organisaatioyksikön ja yksilön tavoitteet ja uudet toimintaperiaatteet. Aivan varmaa on, että nämä eivät toteudu, ellei asian hyväksi tehdä jotakin. Eli selvitetä toimintasuunnitelmissa MITÄ TEHDÄÄN, KUKA TEKAA ja MITÄ MAKSAA.

On ensiarvoisen tärkeää, että toimintasuunnitelma laaditaan kirjalliseen muotoon, koska muutoin sillä on suuri vaara jäädä rutiinien jalkoihin tai heikosti spesioituna aikaansaada tehotonta ja tuloksetonta työskentelyä.

Kirjallisen toimintasuunnitelman painoarvo projektin osanottajille on erittäin suuri edellyttäen, että projektin johto antaa riittävän valvonta- ja ohjauspanoksen.

Toimintasuunnitelmat tulee laatia niistä kehitystavoitteista, jotka aiheuttavat aktiviteettia lähimmän kahden vuoden kuluessa. Toimintasuunnitelmat on luonnollisesti nivellettävä yhtiön budjettiin.

Seuraavalla sivulla on kuvattu yksinkertainen toimintasuunnitelma. Siitä tulee käydä ilmi lyhyesti tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, toteutuksen vastuuhenkilöt ja tarvittavat resurssit.

hyväksyjä

laatija S. Saari/RNR

jakelu Y

asia Aikataulut ja tärkeysjärjestys

	tämä	korvaa
arkisto	8.0	
pvm	75-09-04	
sivu	1 (1)	

Hyvä johtamistaito määritellään yleisesti taidoksi käyttää tehokkaasti resursseja tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska kuitenkin koskaan sinulla ei ole kylliksi resursseja tehdä kaikkea mitä haluat, on sinun laadittavat tekemisillesi tärkeysjärjestys ja aikataulu.

Tämän suunnitteluvaiheen "tärkeysjärjestys ja aikataulut" tarkoitus suunnittelukansiossa on asettaa toimintasuunnitelmat ja investointisuunnitelmat tärkeysjärjestykseen ja vastaavasti kehittää niille aikataulut.

Niin investoinnit kuin kehityssuunnitelmatkin on tarkoituksenmukaista luokitella tärkeytensä ja toteutusvaiheensa suhteen. Esimerkiksi

- |                         |                            |
|-------------------------|----------------------------|
| A Avainalueen suoritus- | 1 Meneillään               |
| tasoa ylläpitävä        | 2 Hyväksytty, mutta aloit- |
| B Avainalueen suoritus- | tamatta                    |
| tasoa lisäävä           | 3 Ehdotus valmis           |
|                         | 4 Idea-asteella            |

Suunnitelman laajuudesta ja yksityiskohtaisuudesta riippuen tarkoituksenmukainen esitystapa voi vaihdella esim. yksinkertaisesta bar-chart-aikataulusta PERT-kaavioon.

Koko yrityksen suunnittelusta vastaavalle tämä on erityisen tärkeä suunnitteluvaihe, koska se antaa vastauksen yhteenvedon investoinneista ajan ja tärkeyden suhteen.

Siis vastataan kysymykseen "MILLOIN PERILLÄ?"

## YRITYSSUUNNITTELUN VUOSIAIKATAULU

I (1)

Suunnitteluvaiheet	marras	joulu	tammi	helmi	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	eloku	syys	loka
1. Toimintaja-ajatus ja avainalueiden määr.	Avainalue-analyysi Nykytilan analyysit											
2. Toimintapuitteiden tähänastinen kehitt.												
3. Toiminnan tulos avainalueilla												
4. Toimintapuitteiden kehityssuhteet	Kehityssuhteet ja mahdollisuudet <u>Tavoitevalinta</u>											
5. Tavoitteet												
6. Toimintaperiaatteet	Tavoitteiden saavuttamistavoitteet											
7. Toimintasuunnitelmat												
8. Aikataulut	Tavoitteiden saavuttamistavoitteet											
9. Organisaatio												
10. Budjetit	Budjettitavoite											

hyväksyjä  
 laatija S. Saari/RNR  
 jakelu Y  
 asia Organisaatio ja delegointi

	tämä	korvaa
arkisto	9.0	
pvm	75-09-04	
sivu	1 (1)	

Tämä suunnitteluvaihe käsittää organisaation suunnittelun. Siten tämä 9. suunnitteluvaihe sisältyy kokonaisuudessaan avainalueeseen .6 ja on täysin suunnittelijan harkinnassa, pitääkö tämä organisaatiosuunnittelua yhtenä suunnitteluvaiheena vai avainalueena, kunhan se tulee vain asianmukaisesti hoidetuksi.

Jokaisella johtajalla täytyy olla kyky saada asiat tehdyksi toisilla ihmisillä. Tämä vaatii tehokasta organisaatiota ja delegointia. On hyvä muistaa, että organisaation rakentaminen saattaa vaatia enemmän aikaa ja ponnistuksia kuin tehtaan rakentaminen ja kuitenkin tämä saa osakseen niin vähän huomiota.

Tämä suunnitteluvaihe käsittelee siis kysymystä KUKA VASTAA? Ennen kaikkea tulisi keskittyä tulevaisuuden ongelmiin ja mahdollisuuksiin, jotka organisaatio kohtaa suunnitelmia toteuttaessaan.

Tyypillistä tämän vaiheen informaatiota ovat nykyiset ja suunnitellut organisaatiokaaviot, miehitysluettelot, organisaatiotäsmennykset jne.

hyväksyjä  
 laatija S. Saari/RNR  
 jakelu Y  
 asia Budjetit

	tämä	korvaa
arkisto	10.0	
pvm	75-10-22	
sivu	1 (1)	

Suunnitteluprosessi päättyy jo ennestään tuttuun budjettiin, jota - edellyttäen, että suunnittelukäytäntö on pitkälle kehittynyt - ei voi sanoa varsinaiseksi suunnitelmaksi vaan toimintasuunnitelman markkamääräiseksi laskelmaksi. Tästä syystä budjetti kattaa vain ne avainalueet, joiden tavoitteet ovat kvantifioitavissa.

Avainalueisiin ja tuloskeskeiseen suunnitteluun perustuvan ajattelutavan mukaan budjetti ei siis ole tavoite, vaan tavoitteiden ja niiden aikaansaamiseen tarvittavien resurssien "hinnoittelu". Tästä johtuu, että organisaatioyksiköiden tavoitteet pitkällä ja lyhyellä tähtäyksellä sekä niiden saavuttamiseksi laaditut toimintasuunnitelmat tulee laatia sellaisella tarkkuudella ja kattavuudella, että niiden "hinnoittelu" markkamääräiseksi laskelmaksi voidaan suorittaa yksiselitteisesti.

Tämän budjetin pysyvyys siis sellaisenaan kun se tähänkin asti on suunniteltu, ollut ja käytetty - rahoituksen suunnittelun perusteena. Tavoitteet asetetaan ja seurataan kohdallaan. Myös taloudelliset osuudet ja viite-  
 kaudet.

Budjetit on siis hallinnollinen  
 päätöksien tavoitteista johtuva  
 avainalue.

=> Tuloslaskenta tavoitteiden resurssien  
 hinnoittelu