

Strategiasta tuloksiin

Vuosisuunnittelu – yhtiön käyttöjärjestelmä strategian ja arjen välissä.

Strategia ilman hyvää vuosisuunnitelmaa on tyhjä paperi.

Aura Boards · White paper · v1.1 · Luottamuksellinen

Ville Tolvanen – Perustaja · Omistaja · Pääsihteeri, Aura Boards · Rome Advisors Oy

TIIVISTELMÄ

Strategia on kartta. Vuosisuunnitelma vie perille.

Useimmat strategiat eivät kaadu siihen, että ne olisivat väärinä. Ne kaatuvat siihen, ettei mikään yhdistä niitä arkeen. Strategia on kartta tulevaisuuteen – mutta kartta ei vie perille ilman reittiopasta. Se reittiopas on **vuosisuunnitelma**.

Vuosisuunnittelu on yhtiön tärkein johtamisrutiini, ja sen laatu kulkee käsi kädessä yritysarvon kanssa. **Mitä kunnianhimoisempi yhtiö, sitä kehittyneempi sen suunnittelu-, mittaus- ja palkitsemiskulttuuri yleensä on.** Suunnittelukulttuuri ei ole pakollinen paha – se on kilpailuetu, jota Suomessa on yhä harvalla.

Aura Boards vie vuosisuunnittelun seuraavaan vaiheeseen: kerran vuodessa tehtävästä rituaalista jatkuvaksi, dataohjatuksi ja ennakoivaksi käyttöjärjestelmäksi. Suunnitelma ei elä mapissa – se elää reaaliaikaisessa tilannekuvassa, kuukausikatsauksissa ja AI-tilannehuoneessa. **Kone laskee, ihminen päättää.**

Tyhjä paperi – miksi strategiat eivät toteudu

Strategiatyöhön käytetään valtavasti aikaa. Työpajoja, kalvosarjoja, visioita ja arvolupauksia. Sitten strategia esitellään, taputetaan ja arkistoidaan – ja arki jatkuu täsmälleen kuten ennenkin.

Opin strategiakonsulttina yhden asian yli muiden: strategia ilman hyvää vuosisuunnitelmaa on tyhjä paperi. Se ei muuta arjen kulkua ollenkaan. Hieno suunta jää teoriaksi, koska mikään ei käännä sitä tekemiseksi. Tämä on yritysjohtamisen yleisin ja kallein katkos – ei strategian puute, vaan strategian ja arjen välinen tyhjiö.

Vuosisuunnitelma on se silta, joka täyttää tyhjiön. Se vastaa kysymykseen, jonka strategia jättää auki: **mitä me oikeasti teemme ensi vuonna, jotta suunta toteutuu?** Ilman tätä vastausta paras strategia maailmassa on vain kaunis kuva.

JOTEN MITÄ

Strategia kertoo minne mennään. Vuosisuunnitelma kertoo miten sinne päästään tänä vuonna. Ilman jälkimmäistä ensimmäinen ei liikuta mitään.

Strategia on kartta, vuosisuunnitelma on reittiopas

Hyvä tapa ymmärtää näiden suhde on kartta ja reittiopas. Kumpikaan yksin ei riitä – yhdessä ne muuttavat suunnan matkaksi.

Strategia = kartta

Kartta tulevaisuuteen. Selkeä, uskottava ja kiinnostava tarina, joka näyttää maaston, vaihtoehtoiset reitit ja määränpään pitkällä aikavälillä. Mutta kartta ei itsessään ota yhtään askelta.

Vuosisuunnitelma = reittiopas

Ohjaa toimintaa askel askeleelta – konkreettisesti, tälle vuodelle. Kertoo mihin käännytään, kuka ajaa, milloin ja miten tiedämme pysyvämme reitillä. Muuttaa kartan matkaksi.

Kun nämä kaksi nähdään toisiaan täydentävänä pakettina – kartta ja reittiopas yhdessä – strategiasta tulee toteutettava. Kartta ilman reittiopasta on teoriaa. Reittiopas ilman karttaa on harhailua.

Toimiva vuosisuunnitelma muuttaa vision käytännön toteutukseksi ja varmistaa kasvun pitkällä aikavälillä.

Vuosisuunnittelu on prosessi, ei dokumentti

Yleisin virhe on ajatella vuosisuunnitelmaa dokumenttina, joka tehdään syksyllä valmiiksi ja laitetaan hyllyyn. Se ei ole dokumentti. Se on prosessi.

Vuosisuunnittelu on suunnitteluprosessi, joka sisältää neljä toisiinsa kytkeytyvää osaa. Nämä eivät ole erillisiä harjoituksia eri osastoilla – ne ovat saman prosessin osia, jotka tuottavat yhden, johdonmukaisen suunnan tekemiselle.

1	2	3	4
Strategia	Toiminta-suunnitelma	Budjetointi	Kehitys-hankeet

Kun vuosisuunnittelu nähdään prosessina, sen luonne muuttuu. Se ei ole vuoden alun tapahtuma vaan vuoden mittainen rytmi. Se ei ole kerran lukittu totuus vaan elävä työkalu, jota katselmoidaan, mitataan ja korjataan läpi vuoden. Tästä rytmistä Aura Boards käyttää muotoa **52 / 12 / 365** – viikko, kuukausi, vuosi.

Hyvä vuosisuunnittelu antaa kartan lähiajan haasteisiin ja tavoitteisiin – ja ympäristön turvalliselle mittarilentämiselle.

Ydinkysymys: miten tavoitteet saavutetaan

Vuosisuunnitelman keskeisin tehtävä on vastata yhteen kysymykseen: **miten strategian määrälliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan?** Eli mitkä ovat ne keinot, hankkeet, investoinnit, ihmiset ja tekemiset, jotka yhdessä synnyttävät strategiasta totta.

Tämä on koko suunnitelman ydin. Jos suunnitelma ei vastaa tähän, se ei ole vuosisuunnitelma – se on toivelista.

LAATU JOHTAA, MÄÄRÄ SEURAA

Liikevaihto, kate ja kassa ovat määrällisiä tavoitteita – ne ovat

tuloksia

. Tulokset syntyvät laadusta: paremmasta hinnoittelusta, vahvemmassa johtoryhmästä, toimivammista prosesseista, kirkaammasta asiakasymmärryksestä. Laadulliset tavoitteet ovat etujoukko, määrälliset seuraus.

Tästä syystä paras vuosisuunnitelma priorisoi laadulliset asiat määrällisten ylitse. Kun funktioiden ja prosessien laatu paranee, kasvu seuraa – ja se on hallittua kasvua, ei sattumaa. Liikevaihto on tulos, ei lähtökohta.

JOTEN MITÄ

Suunnitelma, joka listaa vain numerotavoitteita, ei kerro miten ne saavutetaan. Suunnitelma, joka nimeää laadulliset kehitysaskleet, kertoo.

Budjetti: tavoite vai lähtötaso?

Yritysten yksilöllisyys näkyy ehkä selvimmin siinä, miten ne suhtautuvat budjettiin. Tästä erottuu kaksi hyvin erilaista suunnittelukulttuuria.

Budjetti tavoitteena

Budjetti on toimintavuoden maali. Tekemällä oikeat asiat oikein saavutetaan budjetoitu taso. Budjetti laaditaan edellisen kauden tuloksista korjattuna. Päämäärä: pysyä budjetissa.

Budjetti lähtötasona

Budjetti on alaraja, ei katto. Budjetinmukaiset tulot mahdollistavat palkat, kulut ja kehittämisen. Jos ei pysytä, muutetaan kustannuksia, pelikirjaa ja avainhenkilöitä. Perusta, jolta ponnistetaan.

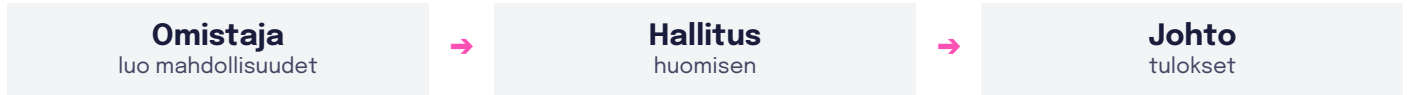
Ero ei ole vain tekninen. Se kertoo koko organisaation kunnianhimon tasosta – ja kytkeytyy suoraan yritysarvoon.

Mitä menestyneempi yritys, sitä kehittyneempi suunnittelu-, mittaus- ja palkitsemiskulttuuri yleensä on.

Suomessa tämä on yhä harvinaista. Kilpailua on vähän, ja näppituntumallakin pärjää – Suomi tuntuu olevan generalistien luvattu maa. Juuri siksi hyvä suunnittelukulttuuri on aliarvostettu kilpailuetu: se korostuu, kun kilpailua on enemmän ja kunnianhimo korkealla – ja se on opittavissa.

Kenen työ vuosisuunnittelu on?

Vuosisuunnitelmaan liittyy toistuva rooliongelma: kun se on tärkeä, kaikki haluavat ohjata sitä. Omistajat ja hallitus innostuvat helposti sotkeutumaan suunnitteluun. Tämä on inhimillistä – mutta haitallista. Selkeä rooliketju pitää suunnittelun terveenä.



Omistaja antaa suunnan ja tahtotilan. Hallitus rakentaa huomista – se ei tee suunnitelmaa johdon puolesta, vaan sparraa sitä ja tekee siitä yhteisen työkalun mittareineen. Johto johtaa vuosisuunnittelua, koska johto on yhtiössä töissä ja vastaa toteutuksesta.

Paras järjestys on **alhaalta ylös**: ensin hallitukseen nousee johdon oma näkemys ja ehdotus, sitten hallitus sparraa ja terävöittää, lopuksi suunnitelma lukitaan yhteiseksi työkaluksi koko vuodeksi. Tätä kutsun vetoketjuksi – johdon ja hallituksen näkemykset kiinnittyvät toisiinsa hammas hampaalta.

Sama pätee strategiaan: hyvä strategia on omistajien, hallituksen ja johdon yhteinen hedelmä. Kulttuuri, jossa omistaja vain omistaa, hallitus vain hallitsee ja johto yksin vastaa strategiasta, on vanhanaikainen – ja tekee hallituksesta lähes tarpeettoman.

JOTEN MITÄ

Johto laatii, hallitus sparraa, omistaja suuntaa. Pidä malttia – auta johtoa, älä korvaa sitä.

Vuosisuunnitelman kolme kerrosta

Toimiva vuosisuunnitelma rakentuu kolmesta kerroksesta. Jokainen on välttämätön; yhden puuttuminen romahduttaa kokonaisuuden.

1

Strategiset päätökset, muutokset ja investoinnit

Suunnitelman ydin: päätökset, jotka luovat perustan kasvulle – nykyisen liiketoiminnan kehittäminen ja uudet investoinnit. Konkretisoi päätökset ja kohdentaa resurssit oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

2

Keskeiset kehityshankkeet ja projektit

Hankkeet, joiden kautta strategia toteutetaan – teknologia, markkinointi, organisaatio. Kaikki tukevat strategian päätavoitteita ja on priorisoitu selkeästi. Hanke ilman prioriteettia häviää arjelle.

3

Vastuut, aikataulut, roolit ja mittarit

Jokaiselle hankkeelle omistaja, aikataulu ja välitavoitteet. Mittarointi varmistaa aktiivisen seurannan ja mahdollistaa kurssinkorjauksen. Ilman vastuuhenkilöä ja mittaria toimenpide ei toteudu – se vain toivotaan.

Näin vuosisuunnitelmasta kasvaa aidosti tiekartta ja työkalu toimivalle johdolle yrityksen johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen.

Toimenpide viidellä sarakkeella

Rakenne kertoo mistä suunnitelma koostuu. Toteutuu se vasta, kun jokainen toimenpide on kirjattu riittävän konkreettisesti. Aura Boardsin tapa on viisi saraketta – jos yksikin puuttuu, toimenpide ei toteudu. Yleisin puute on mittari.

Mitä **Konkreettinen toimenpide.** Ei ”parannetaan myyntiä”, vaan ”rakennetaan CRM ja viikkotason putkiseuranta”.

Kuka **Yksi nimetty vastuuhenkilö.** Ei funktio – ihminen.

Miten **Toteutustapa.** Millä työkalulla, missä rytmissä, kenen kanssa.

Milloin **Määräpäivä tai kvartaali,** sidottu vuosikelloon.

Mittari **Miten tiedämme että edettiin.** Liikennevalo tai prosessiosuus 0–100 %.

● ei aloitettu / jäljessä ● etenee suunnitellusti ● valmis ja juurtunut

ESIMERKKI – KAKSI TOIMENPIDETTÄ

Mitä	Kuka	Miten	Milloin	Mittari
Arvopohjainen hinnoittelumalli kahteen päätuoteryhmään	Kaupallinen johtaja	Kate-erittely kerroksittain + kilpailija-analyysi	Q3	● 15 %
Rullaava 12 kk ennuste + kassaennuste käyttöön	Talousjohtaja	Kuukausittainen ennustepäivitys, AI-tilannehuone	Q1	● 100 %

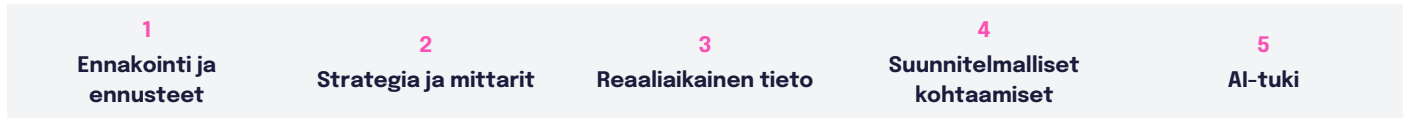
JOTEN MITÄ

Ilman vastuuhenkilöä ja mittaria toimenpide on toive, ei suunnitelma. Valitse 1–3 toimenpidettä per kehityskohde – ja painota heikoimpia, sillä yhtiö on niin vahva kuin sen heikoin lenkki.

Suunnitelmista dataan – jatkuva johtaminen

Tähän asti olemme kuvanneet vuosisuunnittelua sellaisena kuin sen pitäisi olla parhaimmillaan. Aura Boards vie sen vielä askeleen pidemmälle – irti vuoden alun rituaalista, kohti jatkuvaa, dataohjattua johtamista.

Ajatus suunnitelmien irrallisesta elämästä on haitallinen. Kehittynyt kokonaisuus tarjoaa ympäristön turvalliselle ja kehittyvälle **mittarilentämiselle** – johtamiselle mittareiden ja ennusteiden varassa, ei peräpeilistä. Viisi pilaria pitävät kokonaisuuden koossa:



Vuosisuunnitelma kytketään reaaliaikaiseen tilannekuvaan, jossa mittarit ja kehityshankkeiden tila näkyvät jatkuvasti – eivät vain kvartaalokokouksessa. AI-tilannehuone kokoaa virrat yhteen näkymään ja vapauttaa kokousajan keskustelusta päätöksiin. Mutta se ei päätä mitään.

KONE LASKEE, IHMINEN PÄÄTTÄÄ

AI tuo tilannekuvan ja ennusteen. Päätöksen tekevät aina hallitus ja johto. Näin syntyy organisaatio, joka oppii: suunnitelmien, datan ja kehittämisen kautta johdettu yhtiö kehittyy ja nauttii jatkuvasta kehityksestä.

Yrityksestä yhtiöksi

Kun yrityksestä kasvaa yhtiö, sen johtaminen monimutkaistuu, riskit kasvavat ja tarve suunnitella paremmin lisääntyy. Juuri tässä siirtymässä suunnittelukulttuurin kypsyys ratkaisee.

Yritys, joka johtaa näppituntumalla, voi pärjätä pienenä – mutta yhtiö, joka tavoittelee kasvua ja arvoa, tarvitsee käyttöjärjestelmän. Vuosisuunnittelu on sen käyttöjärjestelmän sydän: paikka, jossa strategia, talous, ihmiset ja kehityshankkeet kohtaavat ja kääntyvät yhdeksi suunnaksi tekemiselle. Se on hallituksen tärkein tulevaisuustyökalu ja johdon tärkein johtamisrutiini – ja se on opittavissa, askel kerrallaan, vuosi kerrallaan.

Yrityksestä yhtiöksi on matka, joka tehdään Menestymisen käyttöjärjestelmällä.

Mikään yritys ei ole täydellinen – mutta aina on olemassa parempi versio entisestä.

Vuosisuunnittelu on se rutiini, jolla parempi versio rakennetaan: ei kerran, vaan joka vuosi uudelleen.

AURA BOARDS

YKSI OPPI · YKSI YHTEISÖ · YKSI TYÖKALUPAKKI

Lähteet: villetolvanen.com – Vuosisuunnittelu (2020); Yrityksestä yhtiö: strategia, budjetointi ja vuosisuunnittelu (2023); Kasvua tukevan liiketoimintastrategian parina konkreettinen vuosisuunnitelma (2024). Aura Boards -kanon: viisi pilaria, 52/12/365, AI-tilannehuone, Menestymisen käyttöjärjestelmä.