

Vuosisuunnitelman **vakiopohja** 2027

Sama runko jokaiselle yhtiölle. Ydinkysymys ja funktioiden osa-alueet täytetään yhtiökohtaisesti.

Muistiopohja hallitukselle
v1.0 · Ville Tolvanen

Vuosisuunnitelma on viidestä suunnitelmasta kolmas. Se kertoo, miten johto muuttaa pitkän aikavälin suunnan tämän vuoden teoiksi, resursseiksi ja tuloksiksi. Budjetti kertoo tavoitteen numeroina. Vuosisuunnitelma kertoo, miten se tehdään todeksi.

1**Omistajastrategia**

OMISTAJA

2**1000 päivän
suunnitelma**

HALLITUS JA JOHTO

3**Vuosisuunnitelma**

JOHTO

4**Budjetti, ennuste,
poikkeamat ja
skenaariot**

MITTARIT

5**Hallituksen
vuosisuunnitelma**

HALLITUS

VAKIORUNKO – SAMA KAIKILLE

- **Kuusi jaksoa:** lähtötilanne ja tavoitteet, laatu, tekoäly, tekeminen, organisaatio, aikataulu.
- **Kuusi funktiota** yhtiön tarkastelun selkärankana.
- **Viisi kenttää:** mitä, kuka, miten, milloin, mistä tiedämme.
- **Kolme skenaariota** ja laukaisurajat.
- **Rytmi:** suunta, päätökset, jalkautus.

YHTIÖKOHTAINEN KERROS – TÄYTETÄÄN

- **Yksi tai kaksi ydinkysymystä**, joihin vuoden suunnitelman pitää vastata.
- **Funktioiden osa-alueet** yhtiön oman rakenteen mukaan.
- **Ennakoiva mittari** ja sen tavoitetaso vuodenvaihteessa.
- **Kokousajankohdat** suunnalle, päätöksille ja jalkautukselle.
- **Mittari**, jolla paras vuosi mitataan.

Hakasulkeissa olevat kohdat täytetään yhtiökohtaisesti. Muu teksti on sama kaikille. Muokattava versio on DOCX-tiedostossa.



[Yhtiö] – muistio hallitukselle: vuoden 2027 vuosisuunnitelman valmistelu

Vuosisuunnitelman valmistuttua meidän pitää tietää, mihin yhtiö tähtää vuonna 2027, miten tavoitteet saavutetaan ja kuka joukkueessa vastaa mistäkin.

Budjetti kertoo tavoitteen numeroina. Vuosisuunnitelma kertoo, miten se tehdään todeksi. Tarvitsemme kattavan analyysin yhtiön tilanteesta ja selkeän ajatuksen vuoden 2027 tavoitteista, tekemisestä ja kehittämisestä.

Olemme keskellä isoa muutosta. Tekoäly muuttaa tapaamme suunnitella, organisoida ja toimittaa. Siksi vuoden 2027 suunnittelussa on katsottava sekä liiketoiminnan tulosta että sitä, millaiseksi yhtiön toimintatapaa rakennamme.

Vuosisuunnitelma muuttaa omistajien tahdon ja hallituksen asettaman suunnan tämän vuoden teoiksi. **[Yhteys omistajastrategiaan ja 1000 päivän suunnitelmaan: mistä vuoden 2027 tavoitteet johdetaan.]**

VUODEN 2027 YDINKYSYMYS

[Ydinkysymys: yksi lause, johon vuoden 2027 suunnitelman pitää vastata.]

[Toinen ydinkysymys, jos tarpeen. Enintään kaksi.]

Hyvä ydinkysymys nimeää luvun ja ajan. Esimerkki: millä toimenpiteillä alkuvuoden tulos tehdään positiiviseksi?

[Kolmesta seitsemään keinoa johdon arvioitavaksi.]

Jokaisen keinon vaikutus arvioidaan euroina.



1 Lähtötilanteesta tavoitteisiin

Suunnitelman pohjaksi tarvitaan johdon arvio vuoden 2026 toteumasta ja loppuvuoden ennusteesta: mikä toimii, mikä rajoittaa kasvua ja kannattavuutta sekä mitä pitää muuttaa. Markkinan, asiakastarpeiden, tilauskannan ja yhtiön toimituskyvyn on muodostettava yhteinen lähtökuva.

Vuoden 2027 määrälliset tavoitteet määritellään budjettiin vähintään liikevaihtona ja tuloksena. Niiden rinnalla kuvataan kannattavuus, kassavirta, käyttöpääoman tarve ja olennaiset investoinnit.

Jokaiselle tavoitteelle pitää löytyä perustelu ja keinot. Mistä liikevaihto syntyy? Millä myyntityöllä se hankitaan? Miten hinnoittelu, tuotevalikoima, kapasiteetti ja kustannukset mahdollistavat tavoitellun tuloksen? Miten vuoden kausivaihtelu huomioidaan?

Budjetin oletukset tehdään näkyviksi. Samalla kuvataan tärkeimmät riskit.

KOLME SKENAARIOTA JA LAUKAISURAJAT

Budjetin rinnalle laaditaan kolme skenaariota.

SKENAARIO	MITÄ KUVATAAN
Perus	Budjetti ja sen oletukset näkyvinä.
Heikko	Myynti tai kate jää tavoitteesta. Laukaisurajat ja toimet sovitaan etukäteen.
Vahva	Kysyntä ylittää budjetin. Kapasiteetti, toimitusvarmuus ja käyttöpääoma riittävät.

Laukaisuraja on esimerkiksi tilauskannan tai kuukausimyyntin taso. Kun raja alittuu, sovitut toimet käynnistyvät ilman uutta keskustelua.

Ennakoiva mittari: [esimerkiksi tilauskanta vuodenvaihteessa]. Sen tavoitetaso tuodaan suuntakokoukseen.



2 Laatu johtaa, määrä seuraa

Liikevaihto ja tulos ovat seurausta. Ne syntyvät laadusta: paremmasta hinnoittelusta, toimivammista prosesseista ja selkeämmästä johtamisesta. Siksi jokaisen talousluvun takaa pitää löytyä laadullinen parannus, joka sen tuottaa.

Kaikkien funktioiden pitää kehittyä. Jokaiselle määritellään, mitä vuoden aikana parannetaan ja mistä tunnistamme kehityksen onnistuneen. Senkin toteutuminen pitää voida arvioida. Alla olevat kysymykset ohjaavat valmistelua. Ne eivät vielä ole päätettyjä toimenpiteitä.

FUNKTIO	VUOSISUUNNITELMASSA RATKAISTAVAT ASIAT	YHTIÖN OSA-ALUEET
1 Yrityskulttuuri ja johtaminen	Mitä osaamista ja yhteisiä toimintatapoja johtamismalli edellyttää? Miten vastuut ja tiedonkulku toimivat?	[esim. johtoryhmä · henkilöstö · osaaminen]
2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudet	Kenelle puhumme ja millä arvolupauksella? Mistä kasvu tulee? Mitkä ovat asiakas- ja tuotekohtaiset tavoitteet sekä myynnin ja ennustamisen rytmi?	[esim. markkinointi · myynti · avainasiakkaat]
3 Tuotteet, hinnoittelu ja kilpailukyky	Mitä kehitetään, tuotteistetaan tai karsitaan? Missä kate syntyy ja missä se vuotaa?	[esim. tuotekehitys · hinnoittelu · valikoima]
4 Toimituskyky ja logistiikka	Miten kapasiteetti, materiaalit, tuottavuus, laatu ja toimitusvarmuus vastaavat myynnin tavoitteisiin?	[esim. suunnittelu · tuotanto · hankinta · toimitukset]
5 Toiminnan kehittäminen ja prosessit	Mitkä prosessit korjataan ja mitkä suunnitellaan alusta? Kuka omistaa kehityshankkeet, ja miten ne sovitetaan päivittäiseen työhön?	[esim. prosessit · laatu · kehityshankkeet]
6 Tukitoiminnot, data, IT ja talous	Miten saamme ajoissa luotettavan tiedon kannattavuudesta ja kassasta? Kuka vastaa kassavirtaennusteesta? Mitä tietoa johtaminen tarvitsee?	[esim. talous · jälkilaskenta · kassa · data ja IT]

HEIKOIN FUNKTIO RATKAISEE

Heikoin funktio rajoittaa koko yhtiön tulosta – ei keskiarvo. Johto arvioi, mikä kuudesta funktiosta rajoittaa yhtiötä eniten vuonna 2027. Vuoden ensimmäinen kehityspanos kohdistetaan sinne. **[Johdon arvio: funktio ja perustelu.]**



3 Tekoälyn vaikutukset mietitään funktioittain

Tekoäly kuuluu koko vuosisuunnitelmaan. Jokaisen funktion kohdalla arvioidaan, miten se muuttaa työtä ja mitä tästä seuraa muille funktioille.

Mitä voidaan nopeuttaa tai automatisoida? Missä päätöksenteko, ennakkointi tai laatu paranee? Mitä osaamista ja tietoa tarvitaan? Miten tehtävät, vastuut ja työn määrä muuttuvat?

Yhden funktion kehittäminen pitää sovittaa koko yhtiön tekemiseen.

Erotamme kaksi asiaa. **Tehostamisessa** kone avustaa nykyistä prosessia. **Uudelleenajattelussa** prosessi suunnitellaan alusta. Hallitus nimeää vuodelle 2027 yhden tai kaksi prosessia, jotka ajatellaan uudelleen: **[prosessi 1]**, **[prosessi 2]**.

Pelisäännöt sovitaan ennen käyttöönottoa: tietoturva, käyttöoikeudet ja vastuut. Poiminnan ja yhteenlaskun voi jättää koneelle. Synteesistä, arvioinnista ja suosituksesta vastaa aina nimetty ihminen.

Valittaville kehitystoimille nimetään omistaja, käyttöönoton aikataulu, kustannukset ja tavoiteltu hyöty. Hyödyt arvioidaan realistisesti, ja niiden toteutumista seurataan. Kone laskee, ihminen päättää.

4 Mitä, kuka, miten ja milloin?

Jokainen olennainen tavoite ja kehitystoimi kirjataan yhteiseen muotoon:

- **Mitä:** tavoite ja konkreettinen tekeminen.
- **Kuka:** nimetty vastuuhenkilö ja osallistujat.
- **Miten:** toteutustapa, resurssit ja yhteydet muihin toimintoihin.
- **Milloin:** aloitus, välitavoitteet ja valmistuminen.
- **Mistä tiedämme:** mittari tai muu selkeä onnistumisen arviointitapa.

Tekeminen priorisoidaan ja sovitetaan budjettiin sekä käytettävissä olevaan aikaan. Kaikkea ei voida tehdä yhtä aikaa.

PRIORISOINTI

Yhtiötasolle valitaan **kolmesta viiteen kehityshanketta**. Suunnitelman pitää osoittaa, mitä tehdään ensin, mitä jätetään myöhemmäksi ja mitä lopetetaan.



5 Organisaatiokartta päivitetään johtamismallin mukaiseksi

Organisaatiokartta on keskeinen osa valmistelua. Sen pitää kertoa, miten yhtiötä johdetaan ja miten suunnitelma toteutetaan käytännössä.

Päivitämme funktioiden vastuut, esihenkilösuhteet, päätösvallan ja toimintojen välisen yhteistyön. Samalla tunnistamme puuttuvan osaamisen ja mahdolliset päällekkäisyydet. Tekoälyn muuttama työnjako huomioidaan tässä keskustelussa.

Hallitus määrittää suunnan ja hyväksyy tavoitteet. Toimitusjohtaja johtaa valmistelua ja toimeenpanoa yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa. Toimitusjohtajan tavoitteet ja palkitseminen johdetaan vuosisuunnitelmasta.

6 Ensin suunta, sitten päätökset, lopuksi jalkautus

1

[LOKAKUU, PVM] · SUUNTA

Kokoukseen tuodaan lähtötilanteen analyysi, alustavat taloudelliset tavoitteet, ennakoivan mittarin tavoitetaso, funktioiden tärkeimmät kehitystarpeet ja luonnos organisaatiosta. Hallitus tarkentaa suuntaa, painopisteitä ja valmistelun reunaehdoja.

2

[MARRASKUU, PVM] · PÄÄTÖKSET

Päätettäväksi tuodaan yhtenäinen kokonaisuus: vuosisuunnitelma, budjetti ja skenaariot, funktiokohtaiset toimenpiteet, vastuuhenkilöt, aikataulut, organisaatiokartta ja seurannan mittarit.

3

[JOULUKUU-TAMMIKUU] · JALKAUTUS

Suunnitelma käydään läpi henkilöstön kanssa. Jokainen tietää oman tehtävänsä ennen kuin vuosi alkaa.

Vuoden aikana toteuttaa verrataan budjettiin ja johdon päivittyvään ennusteeseen. Kehitystoimien etenemistä seurataan samalla rytmillä. Poikkeamista pitää syntyä päätöksiä ja korjaavaa tekemistä.

Tavoitteena on tehdä vuodesta 2027 yhtiön tähänastinen paras. Se edellyttää yhteistä suuntaa, uskottavia keinoja ja sitä, että jokainen tietää oman tehtävänsä. [Mittari: millä luvulla paras vuosi mitataan.]



Liite Kehityshankkeet yhteisessä muodossa

Johto täyttää taulukon päätöskokoukseen. Enintään viisi yhtiötason hanketta. Lopetettavat asiat kirjataan omalle rivilleen.

MITÄ	KUKA	MITEN	MILLOIN	MISTÄ TIEDÄMME
Hanke 1				
Hanke 2				
Hanke 3				
Hanke 4				
Hanke 5				
Lopetetaan				