

1000 päivän suunnitelman vakiopohja



Yhtiön kasvustrategia seuraavalle tuhannelle päivälle. Sama runko jokaiselle yhtiölle. Tilaus, valinnat ja voitettavat taistelut täytetään yhtiökohtaisesti.

Muistiopohja hallitukselle
v1.0 · Ville Tolvanen

1000 päivän suunnitelma on viidestä suunnitelmasta toinen. Se on yhtiön kasvustrategia: mitä teemme seuraavien tuhannen päivän aikana, jotta yhtiöstä tulee parempi versio entisestä. Omistajastrategia kertoo, mitä omistaja haluaa. 1000 päivän suunnitelma kertoo, millaiseksi yhtiö rakennetaan.

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, tavoitekuva, valinnat, funktiot, edellytykset, rytmi.
- **Neljä asiaa:** tavoitteet, mittarit, kehityshankkeet, vastuuhenkilöt.
- **Kuusi funktiota** yhtiön tarkastelun selkärankana.
- **Kolme skenaariota** ja suunnanmuutoksen rajat.
- **Kolme vuotta:** vahvista, laajenna, tee strategiset siirrot.
- **Rytmi:** strategiapäivät, sinetöinti, sadan päivän jaksot.

YHTIÖKOHTAINEN KERROS – TÄYTETÄÄN

- **Omistajan tilaus** kahtena tai kolmena lauseena.
- **Tavoitekuva:** luvut ja laadulliset tavoitteet päivänä 1000.
- **Kolmesta viiteen voitettavaa taistelua** ja niiden omistajat.
- **Luopumiset:** mitä lopetetaan tai karsitaan.
- **Investoinnit, rahoitus** ja puuttuva osaaminen.
- **Mittari,** jolla tuhannen päivän onnistuminen mitataan.

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



[Yhtiö] – muistio hallitukselle: 1000 päivän suunnitelma [2027–2029]

Mitä teemme seuraavien tuhannen päivän aikana? Hallituksen ja johdon pitää osata vastata siihen yhdessä.

Tuhat päivää on noin kolme vuotta, 36 kuukautta ja 12 kvartaalia. Se on riittävän pitkä aika, jotta yhtiön on pakko muuttua, ja riittävän lyhyt, jotta suunnitelma voidaan nähdä, resursoida ja johtaa.

Vuodessa moni yhtiö pärjää jatkamalla vanhaa. Tuhannessa päivässä ei pärjää. Asiakkaat, kilpailu, osaaminen, teknologia, kustannukset ja omistajien elämä muuttuvat. Siksi päätämme, millainen yhtiö halutaan rakentaa, ennen kuin muutos pakottaa siihen.

Omistaja katsoo viiden vuoden päähän, hallitus tuhannen päivän päähän ja johto tähän vuoteen. Omistajastrategia on tilaus. 1000 päivän suunnitelma on hallituksen ja johdon vastaus siihen. Johto laatii, hallitus sparraa, omistaja suuntaa.

OMISTAJAN TILAUS

[Omistajan tilaus: mitä omistaja haluaa yhtiöltä seuraavien tuhannen päivän aikana.]

[Reunaehdot: riskitaso, rahoitus, osingot ja omistuksen muutokset.]

Hyvä tilaus nimeää suunnan, tason ja ajan. Esimerkki: yhtiön arvo kaksinkertaistetaan vuoden 2029 loppuun mennessä ilman uutta omaa pääomaa.

[Päivä 1: pvm] · [Päivä 1000: pvm]

Jos päivä 1 on 1.1.2027, päivä 1000 on 26.9.2029. Käytännössä suunnitelma kattaa kolme tilikautta.



1 Tilauksesta lähtötilanteeseen

Jos omistajan tilausta ei ole kirjattu, se tehdään ensin. Muuten johto arvaa, mitä omistaja haluaa, ja hallitus hyväksyy arvauksen.

Suunnitelman pohjaksi tarvitaan rehellinen kuva siitä, missä yhtiö on nyt. Katsomme tuhat päivää taaksepäin ja tuhat eteenpäin: mikä on kasvanut, mikä on pysähtynyt ja mitä olemme oppineet.

Lähtökuvaan kuuluvat markkinan ja asiakastarpeiden muutos, kilpailijoiden liikkeet, teknologia, yhtiön oma kilpailukyky ja talouden kantokyky. Johto tuo analyysin, hallitus haastaa sen.

Strategia ei lähde edellisestä vuodesta. Se lähtee tavoitekuvasta ja nykyisen suunnitelman puutteista. Muuten syntyy edellisen vuoden strategia uusin päivämäärin.

[Lähtötilanne kolmena lauseena: mikä toimii, mikä rajoittaa kasvua ja mikä on muuttumassa.]

KOLME SKENAARIOTA JA SUUNNANMUUTOKSEN RAJAT

Tuhannessa päivässä maailma ei pysy paikallaan. Tavoitekuvan rinnalle laaditaan kolme skenaariota.

SKENAARIO	MITÄ KUVATAAN
Perus	Suunnitelman oletukset näkyvinä: markkina, hinnat, kustannukset ja rahoitus.
Heikko	Markkina tai kilpailukyky heikkenee. Mistä luovutaan ensin ja mikä suojataan?
Vahva	Kysyntä ylittää suunnitelman. Riittävätkö kapasiteetti, ihmiset ja raha?

Suunnanmuutoksen raja on esimerkiksi markkinaosuuden, katteen tai kassan taso. Kun raja alittuu tai ylittyy, hallitus palaa valintoihin eikä odota seuraavaa strategiakerrosta.

Ennakoiva mittari: [esimerkiksi tilauskanta tai tarjouskanta]. Sitä seurataan jokaisessa kokouksessa.



2 Tavoitekuva: millainen yhtiö on päivänä 1000

Tavoitekuva kuvaa yhtiön valmiina. Luvut kertovat tason. Laadulliset tavoitteet kertovat, millainen yhtiö luvut tuottaa: markkina-asema, asiakkaat, tuotteet, johtaminen ja maine.

Laatu johtaa, määrä seuraa. Liikevaihto ja tulos ovat seurausta paremmasta tekemisestä. Siksi jokaisen talousluvun rinnalle kirjataan laadullinen muutos, joka sen tuottaa. Molempia mitataan, ja molemmille asetetaan välitavoite jokaiselle vuodelle.

TAVOITE	LÄHTÖTASO [2026]	VUOSI 1 [2027]	VUOSI 2 [2028]	PÄIVÄ 1000 [2029]
Liikevaihto				
Kannattavuus (käyttökate tai liiketulos)				
Kassavirta ja nettovelka				
Markkina-asema [mittari]				
[Laadullinen tavoite 1]				
[Laadullinen tavoite 2]				
Omistaja-arvo [mittari]				

KUNNIANHIMO, PANOSTUKSET JA KÄRSIVÄLLISYYS

Tavoitteen pitää olla niin korkea, että se pakottaa muutokseen. Jos tavoite saavutetaan nykyisellä tekemisellä, se ei ole kasvutavoite. Kasvuun sijoitetaan rahaa, aikaa ja ihmisiä ennen kuin kasvu näkyy. **[Omistajan ja hallituksen linjaus: paljonko tulevaan panostetaan.]**



3 Valinnat ja voitettavat taistelut

Strategia on valintoja. Kaikkea ei voi tehdä kaikille, jos fokus halutaan säilyttää. Tuhannen päivän valinnat kirjataan neljään kohtaan.

- **Asiakkaat ja markkinat:** kenelle myymme ja missä kasvamme. **[Valinta.]**
- **Tuotteet ja palvelut:** mitä kehitetään, tuotteistetaan ja karsitaan. **[Valinta.]**
- **Ansainta ja hinnoittelu:** missä kate syntyy ja miten se paranee. **[Valinta.]**
- **Kanavat ja kumppanit:** miten pääsemme asiakkaan luo, yksin vai yhdessä. **[Valinta.]**

Kasvun pitää näkyä viidessä paikassa: strategiassa, budjetissa, funktioiden suunnitelmissa, organisaatiossa ja mittareissa. Jos se näkyy vain otsikossa, kasvua ei tule.

MISTÄ LUOVUTAAN

Kasvu rikkoo sitä, mikä toimii nyt. Suunnitelman pitää kertoa myös, mistä luovutaan: tuotteet, asiakkaat, markkinat tai tavat, jotka eivät kanna tavoitekuvaan. **[Lopetettavat ja karsittavat asiat.]**

VOITETTAVAT TAISTELUT

Valinnoista johdetaan kolmesta viiteen voitettavaa taistelua. Ne ovat yhtiötason kehityshankkeita, joilla tavoitekuva tehdään todeksi.

[Taistelu 1: mitä voitetaan ja mihin mennessä.]

[Taistelu 2.]

[Taistelu 3.]

[Taistelut 4 ja 5, jos tarpeen. Enintään viisi.]

Jokaisella taistelulla on yksi nimetty omistaja, mittari ja välitavoite jokaiselle vuodelle. Ei sata hanketta. Riittävän vähän, jotta ne muistetaan.



4 Kuusi funktiota kantaa kasvun

Yhtiö ei kasva vahvimman funktion tahtiin vaan heikoimman sallimissa rajoissa. Siksi suunnitelma käy läpi kaikki kuusi funktiota ja kysyy, mitä niiden pitää osata päivänä 1000.

Alla olevat kysymykset ohjaavat valmistelua. Ne eivät vielä ole päätettyjä toimenpiteitä. Vuosisuunnitelma purkaa vastaukset vuosi kerrallaan teoiksi.

FUNKTIO	MITÄ TUHANNESSA PÄIVÄSSÄ PITÄÄ MUUTTUA	TAVOITETILA PÄIVÄNÄ 1000
1 Yrityskulttuuri ja johtaminen	Millaista johtamista, osaamista ja kulttuuria tavoitekuvan yhtiö tarvitsee? Onko nykyinen joukkue se, joka suunnitelman toteuttaa?	[tavoitetila yhdellä lauseella]
2 Markkinointi, myynti ja asiakkuudet	Mistä kasvu tulee: nykyisiltä asiakkailta, uusista asiakasryhmistä vai uusilta markkinoilta? Miten brändi ja myynnin malli muuttuvat?	[tavoitetila yhdellä lauseella]
3 Tuotteet, hinnoittelu ja kilpailukyky	Millä tuotteilla ja palveluilla kilpailemme kolmen vuoden päästä? Mitä kehitetään itse, mitä ostetaan ja mistä luovutaan?	[tavoitetila yhdellä lauseella]
4 Toimituskyky ja logistiikka	Riittävätkö kapasiteetti, toimitusketju ja laatu tavoitekuvan volyyymiin? Mitkä investoinnit on päätettävä ajoissa?	[tavoitetila yhdellä lauseella]
5 Toiminnan kehittäminen ja prosessit	Mitkä prosessit suunnitellaan alusta? Missä tekoäly muuttaa tavan tehdä työ, ja kuka omistaa muutoksen?	[tavoitetila yhdellä lauseella]
6 Tukitoiminnot, data, IT ja talous	Mitä tietoa, järjestelmiä ja rahoitusta kasvu vaatii? Onko ennuste luotettava kolmen vuoden päähän?	[tavoitetila yhdellä lauseella]

HEIKOIN FUNKTIO RATKAISEE

Heikoin funktio rajoittaa koko yhtiön kasvua – ei keskiarvo. Johto arvioi, mikä kuudesta funktiosta estää tavoitekuvan toteutumisen. Ensimmäinen voitettava taistelu kohdistetaan sinne. **[Johdon arvio: funktio ja perustelu.]**



5 Edellytykset: raha, ihmiset, tekoäly ja omistus

Suunnitelma on uskottava vasta, kun sen edellytykset on kirjattu.

- **Raha:** investoinnit, käyttöpääoma ja rahoitus vuosittain. **[Investointitarve ja rahoitustapa.]**
- **Ihmiset:** avainrekrytoinnit, johtoryhmän kokoonpano ja organisaatio, joka kantaa tavoitekuvan. **[Puuttuva osaaminen.]**
- **Tekoäly ja data:** mitkä prosessit ajatellaan uudelleen ja mitä tietoa johtaminen tarvitsee. Kone laskee, ihminen päättää. **[Prosessi 1], [prosessi 2].**
- **Omistus:** sukupolvenvaihdos, yrityskaupat tai uudet omistajat, jos ne osuvat tuhannen päivän sisään. **[Omistuksen muutokset.]**

Kolme vuotta on pitkä aika aloittaa ajoissa ja lyhyt aika huomata olevansa myöhässä. Rekrytointi kestää puoli vuotta ja järjestelmähanke vuoden.

6 Kolme vuotta, yksi rytmi

- 1 **[VUOSI 1 · 2027] · VAHVISTA**
Nykyinen liiketoiminta kuntoon: asiakkaat, kannattavuus, mittarit ja johtamisen perusrakenne. Heikoin funktio korjataan ensin.
- 2 **[VUOSI 2 · 2028] · LAAJENNA**
Uudet asiakasryhmät, kanavat, tuotteet tai markkinat. Se, mikä toimii, skaalataan.
- 3 **[VUOSI 3 · 2029] · TEE STRATEGISET SIIRROT**
Kansainvälistyminen, kumppanuudet tai yritysostot. Samalla valmistellaan seuraavat tuhat päivää.

Suunnitelma rakennetaan strategiapäivillä alkusyksystä ja sinetöidään seuraavassa hallituksen kokouksessa: **[strategiapäivät, pvm]** · **[sinetöinti, pvm]**. Vuosisuunnitelma johdetaan siitä joka syksy.

Vuoden sisällä edetään sadan päivän jaksoissa. Mitä seuraavan kolmen kuukauden aikana on saatava aikaan, jotta yhtiö etenee kohti tuhannen päivän tavoitetta? Jokaisessa kokouksessa kysytään, mikä päivän päätöksistä tekee yhtiöstä paremman version tuhannen päivän kuluttua.

Tavoitteena on, että yhtiö on päivänä 1000 parempi versio entisestä. Se edellyttää omistajan tilausta, rohkeita valintoja ja muutamaa taistelua, jotka viedään loppuun. **[Mittari: millä luvulla tuhannen päivän onnistuminen mitataan.]**



Liite Voitettavat taistelut yhteisessä muodossa

Johto täyttää taulukon strategiapäivien jälkeen sinetöintikokoukseen. Enintään viisi taistelua. Luopumiset kirjataan omalle rivilleen. Milloin-sarakkeeseen merkitään välitavoite jokaiselle vuodelle.

	MITÄ	KUKA	MITEN	MILLOIN	MISTÄ TIEDÄMME
Taistelu 1					
Taistelu 2					
Taistelu 3					
Taistelu 4					
Taistelu 5					
Luovutaan					