

1/2013 kevät

# Boardview

Hallitusammattilaiset ry:n jäsenlehti



Directors'  
Institute of  
Finland

## Strategia

TYÖTÄ, KETTERYYTTÄ JA ONNEA

# Onko **strategiastasi** tulossa **tragedia?**



Yksikään strategia ei toteudu ilman strategianmukaisia kyvykkyksiä nyt eikä tulevaisuudessa. Meillä on 70 vuoden vankka käytännön kokemus siitä, miten organisaatiot onnistuvat tuomaan strategian eläväksi osaksi toimintaa. Vapauta organisaatiosi potentiaali ja varmista, että työntekijäsi pystyvät antamaan parhaan panoksensa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan.

**HayGroup®**

# Työtä, ketteryyttä ja onnea

**K**un englantilaiset kemistit tutkivat puhtaan kaasun käyttäytymistä korkeassa paineessa, he kehittivät vahingossa polyeteeni-muovin. Tämä tapahtui Imperial Chemical Industriesin laboratoriossa 1933. Polyeteeni on nykyään maailman suurin muovi. Sitä tuotetaan yli 80 miljoonaa tonnia vuodessa, ja globaalinen liiketoiminnan arvo on yli 100 miljardia euroa. Vuonna 1926 perustettu ICI oli brittiläisen imperiumin suurin teollinen yritys, sen kruununjalokivi. ICI lakkasi olemasta 2008.

Mitä tapahtui? Miksi innovatiivisesta alansa globaalista johtajasta tuli luuseri, jonka kilpailijat lopulta söivät pois? Ketterästä, ahkerasta uuteen tarttuvasta toimijasta tuli arrogantti ja byrokraattinen laitos, jonka johto ja keskihoito istuivat sisäisissä komiteoissa ja palaverissa. Henkilöstö teki vain, mitä käskettiin. Asiakkaita ei tavattu, kilpailijoista ei tiedetty ja kehitystoiminta junnasi paikoillaan.

**Oliko hyvä taloudellinen** tulokunto sokeuttanut johdon ja hallituksen?

On sanottu, että yrityksen pahin uhka on sen oma pitkäaikainen menestys. Onko helpompi tulla markkinajohtajaksi kuin pysyä sellaisena? Yhtiön talous voi vielä olla kunnossa mutta strateginen kilpailukyky mennyttä. Mistä hallituksen tulisi ottaa kiinni, kun tulosta vielä tulee ja johto on liian tyytyväinen itseensä?

**Tässä lehdessä** käsitellään hallituksen roolia strategiatyössä. Hallitus määrää yri-

tyksen suunnan. Hallitus tekee strategiset valinnat. Niiden implementointi ratkaisee onnistumisen. Operatiivinen johto on se, joka toteuttaa. Sudenkuoppia on joka puolella, mutta pahinta on päättämättömyys ja suunnattomuus. Mikäli toimintaympäristö muuttuu, täytyy olla ketteryyttä muuttaa suuntaa.

**Risto Siilasmaan** ja **Anne Brunilan** kaksoishaastattelussa haetaan vastauksia yllämainittuihin kysymyksiin. He kehottavat hallituksen jäseniä haastamaan eikä hymistelemään. **Liisa Välikangas** puhuu poikkeavista yrityksistä tai organisaatioista, jotka onnistuessaan voivat mullistaa koko nykyisen keskittyneen teollisen tuotantomallin. **Lasse Kurkilahti** ja **Toivo Äijö** kertovat kriisin ja voiton kaavat. Yritysesimerkkejä lehdessä on kaksi: Terveystalo, jonka kehitys kuvaa valtavaa murrosta terveydenhoitoalalla, sekä alihankintateollisuuden näkökulma hallituksen roolin yrityksen hankintastrategiassa.

Hyviä lukuhetkiä ja hyvää pääsiäistä. 

 Miksi innovatiivisesta alansa globaalista johtajasta tuli luuseri, jonka kilpailijat lopulta söivät pois?



Helsingissä 27. maaliskuuta 2013  
**Maarit Aarni-Sirviö**  
päätoimittaja



# Sisällys

## PÄÄKIRJOITUS

1 Työtä, ketteryyttä ja onnea

3 Keskustelua

## HALLITUSAMMATTILAISET BRUNILA JA SIILASMAA

4 "Strategian onnistuminen vaatii myös onnea"

## Teema: Strategia

### JOURNEY TO FAR-OUT FUTURE FORESIGHT

10 Amplifying strategic thinking through outliers  
*Liisa Välikangas*

### HIIPIVÄN ARROGANSSIN VAARA

14 Valpas hallitus muistaa kriisin siemenet  
huipullakin  
*Lasse Kurkilahti & Toivo Äijö*

### MAKING UP YOUR MIND

16 Decision-making as a key  
to good strategy and follow-up  
*Outi Korhonen*

### CASE TERVEYSTALO

18 Tervettä kasvua  
*Yrjö Närhinen*

### BOARD IMPROVEMENT

20 How good is strategy making in the company  
you oversee? And how you can improve it!  
*Mikko Kosonen & Yves Doz*

## HANKINTASTRATEGIAN MERKITYS

26 Vastuullinen hankintastrategia  
on kova kilpailuetu  
*Liisa Leino*

## TOISINAJATTELIJA

29 Media paljastaa vinot rakenteet  
*Tuomo Pietiläinen*

## Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry

### AJASSA

31 Taidetta ja talouspolitiikkaa

35 Jäsenhakemuslomake

37 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

### CHAIR OF THE YEAR 2012 -PALKINTO

39 Antti Herlin on vuoden paras

### MC READS

40 Strategian pitää tähdätä  
voittamiseen,  
yrittäminen ei riitä



## Boardview

Boardview on Hallitusammattilaiset ry:n julkaisu, joka ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Lehti jaetaan yhdistyksen jäsenten lisäksi Suomessa listattujen pörssi-yhtiöiden ja muiden suurimpien yhtiöiden hallitusten jäsenille.

Lehden artikkelit edustavat kirjoittajien omia näkemyksiä asioista eivätkä välttämättä vastaa yhdistyksen virallista kantaa.



### Kustantaja:

Boardview Oy  
(Hallitusammattilaiset ry:n  
kokonaan omistama tytäryhtiö)  
**Toimituksen osoite:**  
Boardview Oy  
PL 800  
00101 Helsinki  
puh. (09) 62271840

### ISSN-L:

2323-4210  
**ISSN:**  
2323-4210  
(painettu julkaistu)  
**ISSN:**  
2323-4229  
(verkkajulkaisu)

### Päätoimittaja:

Maarit Aarni-Sirviö  
**Toimitusneuvosto:**  
Maarit Aarni-Sirviö  
Matti Copeland  
Maija Hiiri  
Tomas Lindholm  
Kimmo Rasila

### Lehden on toteuttanut Köln.

**Toimituspäällikkö:**  
Sirkku Saariaho  
**Toimittaja:**  
Julianna Alanne  
**Ulkoasu, taitto ja kuvitukset:**  
Kalle Järvenpää  
**Paino:**  
Erweko Oy

### Ilmoitukset/osoitteenmuutokset:

toimistopäällikkö Maija Hiiri  
puh. 0400 48 55 48  
info@directorsinstitute.fi  
**Osoiterekisterilähde:**  
Väestötietojärjestelmä, yritysten  
ja yhteisöiden julkiset rekisterit,  
Patentti- ja rekisterihallitus,  
henkilökohtaiset kontaktit



# Keskustelua

**Kysyimme yhdistyksemme jäseneltä Ainomaija Haarlalta, mitä ajatuksia Boardview on herättänyt.**



**Lehti uudistettiin viime vuonna kokonaan, ja nyt jokaisella numerolla on oma teemansa. Uutta ovat myös jäsensivut sekä sääntelykatsaus. Mitä mieltä olet uudistuksesta?**

Lehti uudistus oli tarpeen. Kolmen numeron jälkeen suunta näyttää hyvältä, toki aina on varaa parantaa. Grafiikassa ja taitossa on uutta dynaamisuutta. Tällainen paperilehti on houkutteleva ja erottuva. Teemalähestymistä pidän hyvänä, jäsensivut palvelevat jäsenistöä ja sääntelykatsaus on mitä tarpeellisin muutoksien seuraamiseksi.

**Mikä viime vuoden teemoista kiinnosti eniten?**

Nostan kiinnostavimmaksi ensimmäisen teeman *Sustainability*. Kysymys on ympäristön, ihmisten ja talouden tasavertaisuudesta huomioimisesta. Eri teknologiat tarjoavat oivia välineitä tämän haasteen ratkaisemiseksi ja sitä paitsi Suomesta löytyy osaamista.

**Viime lehden teema oli palkitseminen, mitä ajatuksia se herätti?**

Johdon palkitseminen on haastava laji, koska työn tulokset näkyvät vuosien päästä. Nykyiset käytännöt ovat monimutkaisia ja tulosten luotettava laskeminen haasteellista. On kuitenkin muistettava, että palkittamisen ohjaa johdon toimintaa ja saavutetuista tuloksista pitäisi palkita.

Professori **Bengt Holmströmin** esittelemä palkittamisrahastrategia on todennäköisesti muutos parempaan. Haluan kuitenkin korostaa palkittamisvaliokunnan, erityisesti sen puheenjohtajan, roolia asiassa. Sen pitää pystyä hahmottamaan eri vaihtoehtojen merkitys niin palkittavalle, yritykselle kuin yhteiskunnankin kannalta ja kertomaan tämä selkeästi myös koko hallitukselle ennen päätöksentekoa. Palkittamisen pitää kestää myös julkisuus.

**Pitäisikö Boardview-lehdellä olla oma verkkokeskustelu?**

Se olisi paikallaan lukijoiden erilaisten näkemysten ja kokemusten vaihtoon myös Boardview'ssa, vaikka henkilökohtaista keskustelua ei mikään voita.

**Mitä mieltä olet artikkelien pituudesta?**

2–3 sivun artikkelit ovat sopivia kohderyhmälle. Jutut ovat olleet hyvin rakennettuja ja sisällöllisiä. Tärkeät asiat pitää pystyä esittämään tiiviisti. Lyhyemmät artikkelit jäisivät pintaraapaisuiksi. 

## ANNA ÄÄNESI KUULUA

Puhuttiko jokin juttu erityisesti? Jäikö jotakin sanomatta? Haluamme kuulla mielipiteesi tämän numeron artikkeleista. Lähetä palautteesi sähköpostitse osoitteeseen [info@directorsinstitute.fi](mailto:info@directorsinstitute.fi).

# HALLITUSTYÖ PÖRSSIYHTIÖSSÄ 30.5.2013

Keskuskauppakamarin järjestämän Hallitustyö pörssiyhtiössä -tilaisuuden tavoitteena on antaa pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenille tehokas tietopaketti hallitustyöstä pörssiyhtiössä.

Tilaisuus järjestetään nyt kolmatta kertaa. Aiemmat tilaisuudet ovat saaneet osallistujilta erinomaiset arvosanat. Tilaisuus järjestetään yhteistyössä Hallitusammattilaiset ry:n kanssa.

Tilaisuuden aiheina ovat mm.

- hallitustyön arviointi,
- yhtiökokoukset,
- yhteiskuntavastuu,
- listayhtiöiden hallinnointikoodi hallitustyön kannalta,
- Corporate Governancen ajankohtaiskatsaus,
- johdon palkitseminen,
- yhteydenpito osakkeenomistajiin,
- pörssisääntely ja sisäpiiriasiat,
- OYL:n mukaiset tehtävät ja vastuut
- talouden seuranta ja riskienhallinta.

Kaikkia aiheita käsitellään hallitustyön näkökulmasta.

Puhujina mm. **Maarit Aarni-Sirviö**, Hallitusammattilaiset ry, **Manne Airaksinen**, Roschier, Attorneys Ltd., **Jukka Ala-Mello**, Kone Oyj, **Tiina Bäckman**, Rautaruukki Oyj, **Leena Linnainmaa**, Keskuskauppakamari, **Kirsi Sormunen**, Nokia Oyj, **Kaarina Ståhlberg**, White & Case. Illallispuheen pitää **Risto Siilasmaa**.

## Aika ja paikka:

Torstaina 30.5.2013, alkaen klo 11.30, illallinen klo 18.00  
Ravintola Savoy, Eteläesplanadi 14, Helsinki

## Hinta:

850 € kauppakamarien jäsenyrietykset ja hallitusammattilaisten jäsenet, normaalihinta 1150 €. (hintoihin lisätään alv 24 %).

## Lisätiedot ja ilmoittautumiset:

**[kauppakamari.fi/tapahtumat](http://kauppakamari.fi/tapahtumat)**

KESKUS-  
KAUPPAKAMARI



# ”Strategian onnistuminen



**Strategia oli väärä. Strategia oli vanhentunut. Strategia kaatoi yrityksen. Strategia on helppo leimata syylliseksi heikkoon tulokseen. Hallitustyöskentelyyn tarvitaan lisää strategiakeskustelua ja haastoa, ei hymistelyä, sanovat hallitusammattilaiset Anne Brunila ja Risto Siilasmaa.**

Menestyvään strategiaan tarvitaan yhteinen näkemys arvoista ja yhtiön visiosta, onpa kyseessä pörssiyhtiön, valtionyhtiön tai vaikka koko Suomen strategia. Hallitus hyväksyy yhtiön strategiset tavoitteet, mutta pelkkä päätös strategiasta ei riitä, se vaatii seuranta, päivitystä ja toimenpiteitä. Strategian implementaatio on monen yrityksen kompastuskivi. Hienot puheet eivät riitä, jos toimenpiteet kertovat toista.

## **Onko jokainen hallituksen kokous strategiakokous?**

**Anne Brunila:** Periaatteessa jokainen hallituksen kokous voi olla strategiakokous, kun hallitus hyväksyy tai on hyväksymättä suurimmat investointiprojektit. Useimmissa hallituksissa käydään suuri strategiakeskustelu kerran vuodessa: oliko strategia relevantti vai pitäisikö sitä muokata?

**Risto Siilasmaa:** *High tech* -puolella strategia kuuluu jokaiseen hyvään hallituksen kokoukseen. Ei niin, että käytäisiin strategia holistisesti läpi, vaan tiettyjä aihealueita käsitellään jatkuvasti. Voidaan esimerkiksi seurata jonkin teollisuudenalan dynamiikan muutosta. Joka kokouksessa saadaan johdolta päivitys asiasta ja keskustellaan siitä, mitä muutos tarkoittaa koko yhtiön strategialle.

ICT on toimialana kiehtova siinä mielessä, että joka aamu voi lukea uutisen jostakin merkittävästä toimialaan tai kilpailijoihin liittyvästä muutoksesta.

**Brunila:** Muutos pitäisi ymmärtää ajoissa, mitä se tarkoittaa ja miettiä, miten yritys voisi olla muu-

# vaatii myös onnea”

toksen eturintamassa eikä jarruttaa kehitystä ja huomata pudonneensa kilpailijoiden vauhdista. Varsinkin pitkäaikaisissa investoinneissa täytyy pohtia myös isoja megatrendejä kuten ilmastonmuutosta. Jokin teknologia tai markkina-alue voi muuttua täysin vääräksi 20–30 vuoden sihdillä, joka voi olla lyhyt aika jollekin investoinnille.

Tietenkin on aloja ja yrityksiä, joissa strategia on opportunistista, hyödynnetään kaikkia mahdollisuuksia, joita markkinoille saattaa tulla. Silloin strategian implementaation on kiinni siitä, miten markkina, kilpailija ja muu ympäristö toimii. Ei ole kiinteää strategiamöhkälettä, jota toteutetaan vaikka kolme vuotta, vaan joka kokouksessa katsotaan, mikä tilanne on nyt.

**Siilasmaa:** Strategia vastaa kysymykseen, miksi menestymme, miksi se mitä tavoittelemme tulee toteutumaan. On ymmärrettävä kaikki menestymiseen vaikuttavat tekijät. On osattava selittää, mihin menestyminen perustuu, kun toimimme suunnitelman mukaan.

**Brunila:** Mielestäni strategia on myös valintoja, joiden kautta kerrotaan, miksi yritys tekee kuten tekee ja uskoo pärjäävänsä. Kysymys on kaikista niistä mahdollisuuksista, minne halutaan mennään ja miten kehitytään. Kun valitsee yhden reitin, silloin valitsee pois joitakin muita. Se on visio, johon pitää uskoa tulevaisuuden suhteen.

**Siilasmaa:** Monessa yrityksessä ollaan liian mitä-keskeisiä. Pohditaan paljon, mitä teemme ja unohdetaan haasteellisempi taso eli miksi tämä onnistuu. Strategia-prosessin ylimmäksi tavoitteeksi pitäisi asettaa, että menestyksen voisi todistaa kausaalisesti etukäteen. Tämän lähes tavoittamattoman maalin asettaminen auttaa vahvan toimintasuunnitelman luomisessa.

Uskon resurssipohjaiseen malliin. Se on 1980-luvun alussa *management science* -tutkijoiden luoma malli, joka perustuu yksinkertaiseen ajatukseen, että kaikki asiat, jotka liittyvät yrityksen tekemisiin, ovat resursseja: esimerkiksi brändi, tehtaat, raaka-aineiden saatavuus ja ihmiset. Näihin liittyen pystytään määrittelemään tiettyjä lainalaisuuksia. On olemassa malleja, joilla voidaan ennakoida, minäkalaiset resurssikombinaatiot johtavat pysyvään kilpailuetuun. Kun ymmärtää miksi-tason, pystyy johtamaan ►





strategian toteutusta paljon paremmin, koska kokonaisuus ja sen sisäiset riippuvuudet ymmärretään yhtä tasoa syvemältä. Toimintasuunnitelmaa voidaan muuttaa, mutta strategia pysyy muuttumattomana.

**Brunila:** Minuun vaikutti paljon Steve Jobsin elämänkerta, miten hän rakensi Applen strategian vahvalle visiolle ja halulle tehdä ylivoimaisia tuotteita, jotka antavat ylivoimaisen asiakaskokemuksen. Silloin se, mitä tehdään, voi olla hyvin erilaista, mutta se päämäärä, miksi tehdään, on palvella asiakasta ja tehdä tuotteita, jotka ennakoivat tarpeita. Kyky ennakoida, nähdä ja kombinoida jotakin uudella tavalla – silloin päästään juuri siihen, mistä Risto puhui, voidaan tuottaa jotakin aivan uutta.

**Siilasmaa:** Apple on hyvä esimerkki. Kosketusnäyttöinen puhelin ei ollut strategia, vaan strategia oli, miten kosketusnäyttöinen älypuhelin ja sen ympärille rakennetut platformit sitovat asiakkaat yrityksen ekosysteemiin pitkäksi aikaa.

**Brunila:** Saumaton käyttäjäkokemus, joka tekee sen niin helpoksi.

**Siilasmaa:** Strategian operationalisointi on tavallaan helppoa, kun tiedät, miksi se sitoo asiakkaat.

### Tarvitaanko strategiaguruja, karismaattisia visionäärejä?

**Siilasmaa:** Ehkä voisi sanoa, että karismaattisten visionäärien ympärille tarvitaan ihmisiä, jotka kykenevät luomaan vision ympärille strategian. Se on tiimityötä, mutta yhdellä ihmisellä voi olla ratkaiseva vaikutus. Tietty päähänpinttymä, joka joskus sattuu olemaan oikea. Maailmalla on sata steve jobsia, joista kukaan ei ole kuullut mitään.

Jos joku yhtiö menestyy poikkeuksellisella tavalla, ajatellaan, että he ainoina ymmärsivät asian. Totuus on usein se, että heillä oli hyvä kyky implementoida ja toimia, kun he näkivät että lumipallo lähtee vyörymään.

**Brunila:** Jälkikäteen katsottuna Applen menestys on tuonut Steve Jobsille gloriaa. Mutta



## Strategian onnistuminen vaatii myös jonkin verran onnea



hän myös epäonnistui ja teki virheitä monissa asioissa, vaikka hänellä varmasti oli yhtä vahva visio muissa asioissa.

**Siilasmaa:** Sama visio koko ajan...

**Brunila:** Aivan. Toisaalta näissä menestyksissä on aina jokin uudenlainen ajattelutapa. Suomalaisia usein syytetään siitä, että lähdetään kehittämään strategioita ja tuotteita teknologia edellä ja toivotaan, että käyttäjä haluaisi suunniteltuja ominaisuuksia. Iso riski on tietenkin siinä, onko visio juuri markkinoilla voittava visio. Se on yhden voimakkaan näkemysriski. Totta kai visionäärejä ja uudenlaista ajattelutapaa tarvitaan, mutta kaikki eivät onnistu.

**Siilasmaa:** Jos Applen strategian purkaisi resurssitasoille, kausaalisuus menestykseen on selkeä. Kuinka paljon he olivat näitä ajatelleet etukäteen, onkin toinen asia.

**Brunila:** Minun mielestäni strategian onnistuminen vaatii jonkin verran myös onnea. Tietenkin on lainalaisuuksia, resursseja ja muita vaikuttavia asioita, mutta tulevaisuus on epävarma. Toiset voittavat, toiset eivät.

**Siilasmaa:** Sellaiset yleensä voittavat, jotka osaavat tehdä asiat hyvin, oppivat, muokkaavat suunnitelmaansa koko ajan. Heillä on vahva ymmärrys kilpailukyvyn ytimeistä ja rakentamisesta.

**Brunila:** On myös rohkeus nähdä muutoksia eikä tarrata nykyhetkeen. Monet ajattelevat muutoksesta, että onko se laadullinen vai hetkellinen muutos ja toivotaan, että huomenna maailma olisikin toinen. Ajattelen juuri metäteollisuutta ja paperinvalmistusta. Onko paperin kysynnän lasku suhdannelasku vain iso rakenteellinen muutos koko markkinassa? Olisiko se pitänyt ennakoida aikaisemmin jollakin strategialla? Miten kehitetään uusia tuotteita ja uudenlaista kilpailukykyä, kun vanha markkina putoaa alta pois? Usein viivytellään liian pitkään ennen kuin uskotaan, että kyseessä on iso rakenteellinen muutos.



Karismaattisten visionäärien ympärille tarvitaan ihmisiä, jotka kykenevät luomaan vision ympärille strategian





## Tehtiinkö virheitä?

**Brunila:** Sanoisin, että metsäteollisuudessa on toimittu parhaan saatavilla olevan tiedon mukaan. Jälkikäteen on helppo osoittaa aika, jolloin olisi pitänyt toimia toisin. Minusta on turha sanoa menneisyydestä, että on tehty virheitä. On eri asia, jos joku osaa päätöstä tehtäessä sanoa sen.

**Siilasmaa:** Pitäisi aina erottaa päätösprosessin laatu versus se, osoittautuuko päätös jälkikäteen oikeaksi. Valinta voi olla väärä, mutta päätösprosessi laadukas, jos päätös on tehty saatavilla olevan parhaan aineiston mukaan.

**Brunila:** Erittäin tärkeää, täytyy katsoa onko kaikki relevantti tieto käytetty ja analysoitu perusteellisesti. Vain sen suhteen voi arvioida päätöksiä eikä viisastella jälkikäteen.

**Siilasmaa:** Tähän liittyy hallituksen ja johdon työskentelytavat, kuinka vahva luottamus johdon ja hallituksen välillä on. Uskaltaako johto olla epävarma hallituksen edessä? Usein johto tulee hallituksen eteen myymään valmiin ajatuksen eikä se ole hyvä lähtökohta. Parempi olisi, että luottamus olisi niin vahva, että voidaan avoimesti keskustella ja myöntää, kun ei tiedä, miten toimia.

**Brunila:** Tai ainakin osata analysoida mitä epävarmuuksia ja riskejä päätökseen liittyy ja minkälaisen tiedon varassa päätös täytyy tehdä. Minusta silloin hallituksen iso rooli on esittää oikeanlaisia kysymyksiä, jotta voidaan saada käsitys siitä, kuinka varmalla pohjalla jokin päätös on.

## Käydäänkö tällaisia keskusteluja riittävästi hallituksissa?

**Siilasmaa:** Käydään. Ainakin minä pyrin synnyttämään niitä jokaisessa kokouksessa. Teen paljon töitä, jotta luottamus hallituksen ja johdon välillä olisi niin suuri, että uskalletaan olla epävarmoja.



On turha sanoa menneisyydestä, että on tehty virheitä. Eri asia on, jos joku osaa päätöstä tehtäessä sanoa sen



Pitäisi aina erottaa päätösprosessin laatu versus se, osoittautuuko päätös jälkikäteen oikeaksi



**Brunila:** En ole ollut hallituksessa, jossa ei olisi ollut luottamusta hallituksen ja johdon välillä. Minulla on kokemusta vilkkaasta ja keskusteleavasta hallitustyöskentelystä, jossa on myös avoimesti haastettu näkemyksiä.

**Siilasmaa:** Tämä ei ole mustavalkoinen asetelma. Jos johtoryhmän jäsen presentoi esityksen hallitukselle, minkälainen on hyvä vastaanotto? Sellainen jossa tulee pari ystävällistä kysymystä, vai sellainen, joka herättää keskustelua, saa vasta-argumentteja ja uusia kysymyksiä? Johtaja ei ehkä osaa vasta kaikkiin ja hän toteaa, että palaa asiaan.

**Brunila:** Kokisin, että jälkimmäinen vie eteenpäin, se on sprarraustehtävä. Mutta tilanteen pitää olla positiivinen, niin että henkilö lähtee kokouksesta energisoituneena eikä koe tulleen täysin lytättyksi.

**Siilasmaa:** Se on myös rekrytointikysymys, erityisesti johtoryhmäläisten pitäisi olla samaan aikaan nöyriä ja itsevarmoja. Siinä on myös luottamuksen ja keskustelukulttuurin luomisen taivote. Johto voisi nähdä hallituksen resurssina itselleen. Hallitus tukee ja auttaa johtoa kaikin tavoin: *challenge* ja *support*.

**Brunila:** Hallitusjäsenten osaamista voisi hyödyntää myös sparraajina. Accenturen tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä tehdään valtava strategiatyö, mutta implementaatio jää heikoksi. Usein toimintasuunnitelma ja budjetointi eivät edes heijastele valittua linjaa. Strategiset hankkeet saattavat jäädä aika pienelle huomiolle, painopiste on tämänpäiväisessä tekemisessä, varsinkin jos strategia on uudenlaista. Kun strategisia hankkeita on paljon, priorisointi ja valinta ovat tärkeitä.

Näissä keskusteluissa hallituksen pitäisi olla hyvin aktiivinen. Tuntosarvet pitää olla esillä koko ajan, olla nopea ja joustava ja muuttaa kurssia, jos siltä näyttää.

**Siilasmaa:** Monessa yhtiössä toimiva johto sammuttaa tulipaloja, joita syttyy ympäriinsä. Heidän on pakko puuttua niihin. Hallituksen ▶

# Raha tulee rahan luo

Maailman suurin varainhoitotalo **BlackRock** ja **Mandatum Life** ovat löytäneet toisensa. Kumppanuus tuo BlackRockin **iShares**-indeksituotteet uudella tavalla sijoittajien ulottuville. Indeksituotteiden tehokkuusedut yhdistettynä vakuutus sopimuksen hyötyihin tuovat urauurtavia mahdollisuuksia sijoittaa eri markkinoille. Mandatum Life Indeksikorit löydät osoitteesta [www.mandatumlife.fi](http://www.mandatumlife.fi)

 **MANDATUM LIFE**  
RAHAT JA HENKI



Päätökset ovat kipeitä, kun puretaan vuosikymmeniä vanhoja rakenteita.

Ulkopuolinen tekee sen ilman emotionaalisia siteitä



yksi rooli on pysähtyä ja auttaa johtoa katsomaan vähän kauemmaksi eli miettimään yhtiön pitkän tähtäimen menestystä.

### Miten erilainen omistus pohja vaikuttaa yrityksen strategiaan?

**Siilasmaa:** Siinä on suuri ero. Pääomasijoittaja on analysoinut kohteen, todennäköisesti suurella muutoksella pystytään luomaan suurta omistaja-arvoa. Monesti yritys on niin lukkiutunut vanhaan eikä itse ole pystynyt muuttamaan. Päätökset ovat kipeitä, kun puretaan vuosikymmeniä vanhoja rakenteita. Ulkopuolinen tekee sen ilman emotionaalisia siteitä.

Perheyriyksessä on voimia, jotka ajavat samaan suuntaan, mutta myös vastustavat muutosta. Toisaalta perheyriykset ajattelevat seuraavaan sukupolveen, mistä tulee voimakkaampi tahto tehdä välttämättömät muutokset. Joskus ammatillaisen johtama julkinen osakeyhtiö on tilanteessa, jossa ei ole painetta tehdä muutoksia ellei vahva hallitus pidä huolta, että muutos etenee.

**Brunila:** Jatkaisin valtionomistajuudesta pörssi-yhtiöissä. Valtion omistajapolitiikan linjauksena on, että valtio omistajana vaikuttaa yhtiökokouksessa eikä sekaannu yhtiön operatiiviseen toimintaan eikä hallituksen päätöksentekoon. Valtio on osakkeenomistaja kuten muutkin. Tämä on toiminut hyvin. Sen sijaan yleisessä keskustelussa valtiolle omistajana asetetaan erilaisia odotuksia, varsinkin jos yhtiöllä tai toimialalla on merkittäviä ongelmia. Monet kysymykset politisoituvat valtion omistajuuden vuoksi. Vaaditaan, että valtio pitää säilyttää rakenteita, jotka ovat pitkään olleet tappiollisia. Se tekee mainemielessä valtion osaomisteisten pörssi-yhtiöiden roolin vaikeammaksi kuin yksityisten pörssi-yhtiöiden. 

Hallitusammattilaiset ry:n jäsenet Anne Brunila ja Risto Siilasmaa keskustelivat 28. tammikuuta Keilaniemessä Espoossa. Paikalla oli toimittaja Sirkku Saariaho.

# WHERE CRITICAL INFORMATION ALWAYS REACHES THE BOARD MEMBERS WHO NEED IT.



## DIRECTORS DESK HD

DIRECTORS DESK HD IS A CENTRALIZED, SECURE AND EFFICIENT WAY FOR CORPORATE LEADERS TO SHARE CRITICAL INFORMATION USING THEIR IPADS. IT GIVES DECISION-MAKERS EVERYTHING THEY NEED, ANYTIME THEY NEED IT, ANYWHERE THEY GO—SO BOARD MEMBERS AND BOARD MEETINGS ARE INSTANTLY MORE PRODUCTIVE.

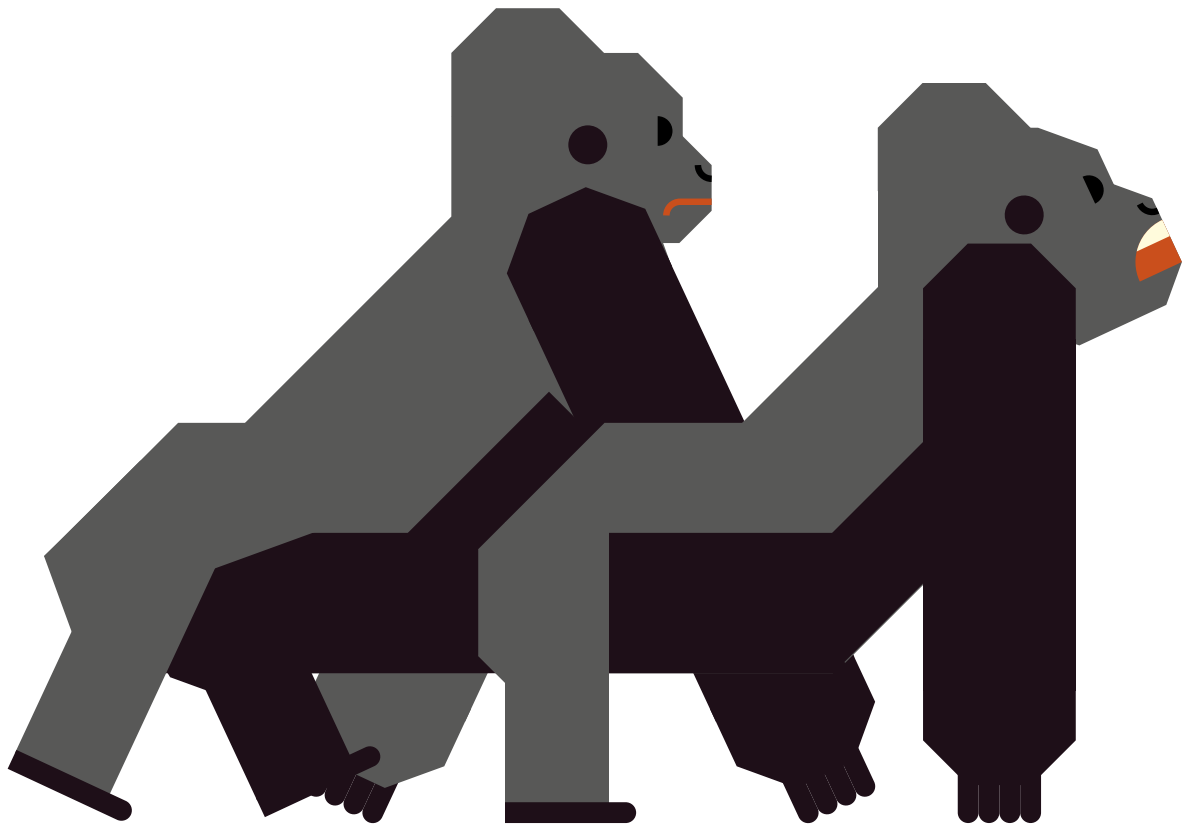
[WWW.DIRECTORSDESK.COM](http://WWW.DIRECTORSDESK.COM) | +358 9 6166 7256

**NASDAQ OMX** | Directors Desk

FUEL BETTER DECISIONS

© Copyright 2013., NASDAQ OMX GROUP, INC. ALL RIGHTS RESERVED. Q13-0314

# Amplifying strategic thinking through outliers



**An outlier is an organization that is significantly different from the mainstream. The general trends in today's outlier organizations are toward open, on-the-spot, personalized and cost-efficient activities. They might have an impact on your company, which you have not foreseen in your strategy.**

'Our strategy is a good one. We know it because everyone else [in our industry] has the same strategy.' This incredulous statement came from the CFO of AT&T in 1996. Less than a decade later, after struggling to remain competitive, the once legendary

corporation was acquired by one of its former 'Baby Bell' subsidiaries.

While not even our first-year students at Aalto University School of Business would mistake this kind of groupthink for effective leadership, the real question is: where do we, as

executives and board members, gain the insight and inspiration to craft strategies that will keep our companies apart and ahead, not only relative to other industry incumbents – the tried and tested competitors – but also in view of disruptive and potentially surprising newcomers?

**What should we pay attention to right now in order to renew our strategic thinking?**

Look for the outliers.

An outlier is an organization that is so significantly different from the mainstream as to arouse a suspi-



## WRITER

### Liisa Välikangas

Professor, Aalto University;  
Research Director, Institute  
for Future, Palo Alto, CA,  
USA; member of Directors'  
Institute of Finland



To create large  
competitive shifts,  
it is not enough to  
be merely different  
or trendy



cion that it is either an error or it is irrelevant, and hence best ignored. This is why outliers have traditionally been eliminated from statistical management science. But recently qualitative, often case-based research has developed a renewed interest in understanding the lessons these statistical 'deviants' might be able to offer. While the success of the deviant organization is by no means guaranteed (indeed, deviants often fail first), there may be important insights in their budding strategies. The lesson to be learned is less about the success of a particular start-up but rather

the need to understand and adapt to the accelerating changes their strategies signal in the competitive environment.

This article offers a journey to such far-out future foresight. The general trends in today's outlier organizations are toward open, on-the-spot, personalized and cost-efficient, yet highly generative activities that bypass the no longer required established production and distribution patterns. But to create large competitive shifts, it is not enough to be merely different or trendy. What makes some outliers powerful and ►



## The global platform aims to disrupt the venture capitalist-led start-up model and democratize capital



noteworthy to strategic thinkers, is their ability to 'punch above their weight'. In other words, these potent outliers amplify the effects they have across various industries and generate transformative change.

Together with **Markus Pauku** and **Inês Peixoto**, I have identified five innovative new methods that smaller organizations are currently using for strategic impact:

### First

Contributor architectures that facilitate unlikely encounters. Startup Nectar incubates new 'bio-mimicry' businesses, a field where experts in life sciences like biology together with engineers, architects, computer scientists and corporate managers come together to fit the designs and processes of the natural world into new buildings, products and services. Recent bio-mimetic innovations have ranged from a new industrial strength Velcro inspired by clams latching onto rocks to pest control through the natural predatory chains by the Brazilian company BUG – chosen as one of the most innovative companies by *Fast Company* magazine. Another contributor architecture, GrowVC, connects entrepreneurs and investors in a global marketplace for equity funding. With the slogan 'everyone funding startups', the versatile platform allows anyone to invest in startups with capital or expertise. GrowVC provides an open environment that

brings together experts, new customers, partners and even startup team members. The global platform aims to disrupt the venture capitalist-led start-up model and democratize capital. To date GrowVC has worked with over 4800 startups worldwide.

### Second

On-demand design fuelled by additive manufacturing. With the rapid evolution of 3D printing technology, many companies that would have previously had to rely on expensive, scale-driven factory manufacturing can now take advantage of the 'plug-and-play' characteristics of free software applications and digital manufacturing.

Shapeways is a 3D printing marketplace and community that hosts over 3000 local businesses and independent designers showcasing their products in a web-based platform just like a storefront. Clients can customize products to their liking and have them manufactured on-demand. Shipping from its New York based digital factory hub, Shapeways has sold more than one million products while holding no inventory by only producing what the consumer wishes to buy, all with minimal material waste which is a nice feature of additive manufacturing. Moreover, the company is exploring the potential of design apps to create complex yet fully personalized design products. A recent curiosity is an app that turns a person's Facebook social graph into a 3D printed sculpture.

### Third

Inviting everyone to meddle is about the blurring of the old boundaries between producers and consumers and 'outsourcing' key operational aspects to a wider community. Quirky's hundreds of thousands of online users vote on the most promising new consumer product designs and then interact with the company's staff on modifications and improvements to them. This collaborative, out-in-the-open process is both rapid and effi-

cient, with viable new products often coming onto the market in a matter of weeks or even days. Anyone in the world can participate in every phase of the product development, from design to branding or pricing, and Quirky regularly shares up to 30% of its revenue directly with the members who contributed to the final features of launched products. In three years, Quirky has built a product development community of 350 000 people and launched close to 300 products. Quirky launches three new consumer products each week, currently sold in a network of 188 retail partners.

### Fourth

Cost compression for bio-innovation: Leveraging innovative technologies to offer deep savings and new opportunities to individual consumers or larger, incumbent organizations. Pharmaceutical companies face staggering costs for testing new drugs. Organovo's 'bio-printer' allows them to create cheap, customizable batches of living tissue like hearts, livers and kidneys specifically for use in medical trials such as drug dosage or biocompatibility testing. By directly using the human living tissue, instead of a proxy, the reliability of tests is increased while the development time is reduced. The company's combination of tissue engineering and 3D printing may yet to revolutionize clinical trials and, eventually, regenerative medicine. In the future it will likely be possible to bioprint more



Viable new products often come onto the market in a matter of weeks or even days





complex tissues and organs, with enormous implications for patients waiting for life-saving implants. Organovo has of course been working with large pharmaceutical companies, such as Pfizer. However, its latest collaboration is with the manufacturing software incumbent Autodesk as the two companies work together to design a bioprinting platform and explore how 3D software can work in the design of novel kinds of assembly processes, more akin to living organisms.

### And the fifth

Designing generativity into the problem solving is the art of quickly developing many ideas that are 'test-driven'. Wikispeed convened an impressive cross-disciplinary team of 12 engineers, researchers, designers and other highly qualified volunteer-innovators to collaborate remotely on a practical and attractive commuter car.

Wikispeed approached car manufacturing as advanced software development to create a road-legal car with a reasonable price that consumed less than 2.4 liters per 100 km. In three months, the team solved complex problems of automotive engineering and manufacturing by working in seven-day cycles, iterating and

reviewing progress every week, and rapid-testing ideas before committing to a particular design.

In addition, Wikispeed made the vehicle design extremely modular to enable the quick identification of problems and their rapid resolution – several people are able to work on smaller modular units simultaneously and explore a wide range of solutions. Moreover, Wikispeed fosters radical transparency: the larger contributor community shares its learning from testing the prototypes, and customers and competitors can join the process and build on Wikispeed's highly modular intellectual property.

### Far out or not?

The outlier examples described may sound like science fiction. We can all think of many reasons why these pioneers will not make it. But even if these particular companies will not be resilient, their strategies offer great fodder for renewing strategic thinking, to ensure that our ability to see potential futures remains fresh and imaginative. What are some of the responses of leading industrial companies to these developments? GE Aviation, for example, recently acquired Morris Technologies (and its sister company Rapid Quality Manufacturing) for its knowhow in additive 3D manufacturing. Mercedes-Benz has developed a bionic concept car, fashioned after a clumsy-looking but incredibly efficient boxfish. Pfizer, as noted, has been working with Organovo. Many leading companies are taking small incremental steps to learn about these new innovation platforms.

### Keep calm but eyes open

However, we should not be blinded by the specific technologies that may succeed or fail. Rather the purpose of studying outlier companies is that some of them represent a strategy innovation that we cannot afford to ignore. This interesting innovation is the capability to amplify



The purpose of studying outlier companies is that some of them represent a strategy innovation that we cannot afford to ignore



their impact and make a difference well beyond what one would expect or assume based on the gap between their resources and their far-fetched ambition. Amplification is how network effects were first discovered: the more people have a phone, the more valuable the phone supposedly becomes (as there are more people to call).

The outlier companies discussed here suggest such positive dynamics that reinforce, and hence amplify, change. GrowVC has built a smooth platform for contribution for ideas, capital and expertise (even sweat equity). Organovo targets radical compression of time and cost. Shapeways may lead to a change of manufacturing as we know it. Quirky engages hundreds of thousands of people in search of the next great consumer product. Wikispeed takes openness and modularity to new extremes. All these companies have already punched far above their weight by amplifying their highly generative strategies. These outlier strategies, irrespective of current or future technologies, will continue to contribute to the creation of business innovation for years to come and serve as a reminder to incumbents about the timely exercise of strategy rejuvenation. [D](#)

# Valpas hallitus muistaa kriisin siemenet huipullakin

**Vaikeina aikoina yritysmaailmassa mitataan strategiat ja jyvät erotellaan akanoista. Yritykset, joiden strategia on huono tai väärä, kriisiytyvät, jotkut jopa romahtavat nopeasti. Johto, hallitus ja viime kädessä omistajat ovat vastuussa yrityksen menestymisestä tai sen puutteesta. Miksi vastuunjako ei käytännössä kriisiyritysten kohdalla useinkaan toimi?**

Kysymys on yhä kohtalokkaampi, vaikka näyttää, että vihdoinkin taloussuhdantunnelin päässä näkyy valoa. Ensinnäkin useimmat yritykset toipuvat pitkästä kaksoistaantumasta heikentyneinä. Toiseksi todella suuret maailmanlaajuiset haasteet eivät suinkaan ole helpottuneet, vaan itse asiassa tilanne on tässä suhteessa koko ajan vaikeutumassa.

Lyhyesti ja yksinkertaisesti kerraten: vanha, rikas ensimmäinen maailma vanhenee ja kutistuu ja talous stagnoituu pysyvän hitaan kasvun alla. Kolmannen maailman nousevat taloudet kasvavat ja oppivat nopeasti. Kiinan, Intian ja Indonesian taloudet ovat kasvaneet vuosina 2000–2010 keskimäärin 7,7 prosenttia vuodessa, millä vauhdilla niiden talous kaksinkertaistuu 10 vuodessa. Samaan aikaan Suomi, Saksa, Japani, Tanska ja Ranska ovat kasvaneet keskimäärin prosentin vuodessa, jolloin talouden kaksinkertaistuminen vie 70 vuotta. Euroopan unionin finanssirakenteet ja jäsenmaiden kestävyysvajeet odottavat yhä ratkaisua. Elämme kiihtyvän muutosnopeuden maailmassa ja strategisen johtamisen haasteet vain kasvavat.

Taantumien pohjalla kiinnostuimme selvittämään, miten on mah-

dollista, että maailman parhaat ja suurimmat yritykset voivat yllättäen kriisiytyä ja jopa romahtaa, kun taas toiset yritykset samoissa olosuhteissa säilyttävät asemansa ja jopa menestyvät. Käytimme analyysissä esimerkiksi muun muassa Nokiaa, Applea ja Samsungia sekä General Motors-yhtiötä ja Toyotaa.

General Motorsin ohella Suomen entinen kruununjalokivi Nokiahän on ollut yksi dramaattisimmista esimerkeistä siitä, miten alansa suurimman ja parhaimman yrityksen tulos saa huonontua vuosi vuodelta ja lopulta

))  
Kun yrityksellä menee pitkään hyvin, johdon ja myös hallituksen helposti valtaa sokeuttava arroganssi



romahtaa parissa vuodessa. General Motorsin pelasti vain USA:n hallituksen apu. On surullista seurata, miten tällaisten kriisiyritysten johto kerta toisensa jälkeen yllättyy, kun tuho tulee. Tavallisesti johto ei myönnä virheitään.

## Kriisin kaava

Kirjassamme *Selviydy tai sukella* päädyimme esittämään niin sanotun kriisin kaavan ja kriisiytymisen ratkaisuksi voiton kaavan. Kriisiytyminen näyttää etenevän hyvin samanlaisten vaiheiden läpi.

Saimme yllättävää sivustatukea maailmankuululta bisneskirjailijalta **Jim Collinsilta**. Collins oli samaan aikaan kiinnostunut asiasta ja päätynt samoihin johtopäätöksiin, jopa niin, että hänkin esitti oman kriisin kaavansa kirjassaan *Why do the mighty fall and what to do about it?*. Hyvä, ettemme saaneet Collinsin kirjaa aikaisemmin käsiimme, koska nyt voimme vaati mattomasti todeta, että oma kriisin kaavamme kuvaa mielestämme ilmiötä vähän paremmin ja selkeämmin.

Kriisi pääsee yleensä yllättämään salakavalasti, koska sen siemenet kylvetään jo silloin, kun yritys on huipulla ja sillä menee hyvin. Eräs bisneskirjoittaja on sanonut, että "yrityksen pahin vihollinen on sen oma tähänastinen menestys". Kun yrityksellä menee pitkään hyvin, johdon ja valitettavasti myös hallituksen helposti valtaa sokeuttava arroganssi eli usko omaan kaikkietävytyteen ja kaikkivoipaisuuteen. Se saa sokeaksi muutoksille asiakaskunnassa, kilpailussa, teknologiassa ja taloudessa.

Lisäksi se saa yritykset usein takertumaan väärään strategiaan



## KIRJOITTAJAT

**Lasse Kurkilahti**  
vuorineuvos, Directors'  
Institute of Finland –  
Hallitusammattilaiset  
ry:n jäsen



**Toivo Äijö**  
professori,  
CEO, Top Trainers



liian pitkäksi aikaa. Nokian esi-  
merkki osoittaa hyvin, miksi hiipivä  
arroganssi on salakavalaa, Nokia oli  
alallaan maailman suurin ja paras. No-  
peasti kasvavissa ja erityisesti itc-alan  
pk-yrityksissä sokeuttava arroganssi  
seuraa kasvun huumasta, jossa "men-  
nään täyttä vauhtia joka suuntaan" ja  
joka saa laiminlyömään perusasiat ja  
ottamaan perusteettomia riskejä.

Sokeuttava arroganssi johtaa vielä  
yleensä siihen, että yritys väheksyy  
asiakkaita ja kilpailijoita liian pitkään  
ja lopulta herättyään tilanteen vaka-  
vuuteen tekee liian vähän ja liian myö-  
hään. Tätä asennetta kuvaa eräs ame-  
rikkalaisen autoteollisuuden kriisiä  
seurannut analyytikko terävästi: "joh-  
to oli kääntänyt päättäväisesti selkän-  
sä tulevaisuudelle ja kiinnittänyt kat-  
seensa luottavaisesti menneisyyteen."

### Ja voiton kaava

Voiton kaava sisältää joukon strate-  
giaan, strategiseen johtamiseen ja  
*corporate governanceen* liittyviä vaati-  
muksia. Niistä useimmat ovat vanho-  
ja tuttuja periaatteita, joiden toteutu-  
minen on usein laiminlyöty.

Aluksi täytyy varmistaa pysyvä  
herkkyys sisäisen ja ulkoisen toimin-  
taympäristön muutoksille. Näin on  
helpompi välttää asenne, että näin on  
aina toimittu ja välttää hyvinä aikoina  
sokeuttavan arroganssin syntyminen.

Tämä edellyttää mekanismia,  
joka varmistaa, että kriittisiä strate-  
gian tilasta ja toteutumisesta kertovia  
tunnuslukuja vaaditaan ja että niitä  
seurataan ja analysoidaan jatkuvasti  
ja kriittisesti. Asiat on otettava tosis-  
saan, niin että se näkyy hallituksen  
agendaan saakka. Yleensä esimerkik-

si hallitusten kokouksissa vietetään  
pääosa ajasta menneisyyden ja nyky-  
tilan analyysiin, kun pääajan pitäisi  
kulua muutosten ja tulevaisuuden  
parissa.

Hyvän strategian on täytettävä  
sarja perusehtoja. Strategiamääritel-  
mät ovat yleensä liian yleisiä ja epä-  
määräisiä ja täynnä sfääreissä liikku-  
via korlauseita. Strategian on oltava  
uniikki, terävä, selkeä ja globaalista  
perspektiivistä laadittu. Selkeys ja  
konkreettisuus varmistavat sen, että  
se on kommunikoitavissa kaikille  
sidosryhmille ja toteuttamiskelpoi-  
nen käytännössä. Strategia on vain  
paperin arvoinen, ellei se toteudu  
käytännössä.

Hallituksen tehtävä on myös vaa-  
tia indikaattorit ja tunnusluvut, jotka  
auttavat varmistamaan, mahdolis-  
taako yrityksen strateginen johtami-  
nen terävän strategian syntymisen ja  
sen toteutumisen.

Strategian laatimista ei voi irrottaa  
sen toteuttamisesta, vaikka suurim-  
massa osassa yrityksiä käytännössä  
käy juuri niin. Ylimmällä johdolla on  
vastuu myös strategian toteutumi-  
sesta, mikä tarkoittaa vähimmillään

jatkuvaa strategian toteutumisen  
seurantaa. Kaikilla tasoilla pitää saa-  
da aikaan aito keskusteleva, peritty-  
jä totuuksia ja itsestään selvyys-  
haastava ja kyseenalaistava kulttuuri.  
Kaikki on otettava mukaan ja saata-  
va sitoutumaan strategian mukaiseen  
toimintaan. Nykyaikaisella yrityksel-  
lä ei ole varaa jättää kenenkään osaa-  
mispääomaa hyödyntämättä.

### Näyttävien romahdusten kaava

Koska hallitus on viime kädessä vas-  
tuussa yrityksen menestyksestä, sen  
on varmistettava, että *corporate gover-  
nance* toimii aidosti. Yritysten näyttä-  
vissä laskuissa ja romahduksissa herää  
väistämättä kysymys: jos johto ei ollut  
tehtäviensä tasalla, missä oli hallitus?

Esimerkiksi General Motorsin  
tasainen lasku sai kestää 20 vuot-  
ta. Jos johto ei ole tehtäviensä ta-  
salla, hallituksen on pystyttävä  
astumaan ohjaksiin. Siksi on elintär-  
keätä varmistaa hallituksen jäsenten  
syvälinen strategiaosaaminen ja aito  
riippumattomuus.

Tärkeä periaate kriittiselle ja osaa-  
valle hallitukselle on, ettei koskaan  
pidä hyväksyä niin sanottuja johdon  
koottuja selityksiä, myös Jim Collins  
tuo sen esiin kirjassaan. Jokaisella  
alalla on aina omat haasteensa kuten  
taloussuhdanteet, teknologian muu-  
tokset, hankalat kilpailijat ja oikulli-  
set asiakkaat. Ne eivät kelpaa selityk-  
seksi huonolle menestykselle, koska  
samat olosuhteet ovat kaikilla alan  
toimijoilla, toinen menestyy niissä  
olosuhteissa ja toinen ei. On aina re-  
hellisempää tunnustaa esimerkiksi,  
että "tätä emme osanneet, ja tässä  
teimme virheen".



Jos johto ei ollut  
tehtäviensä  
tasalla, missä oli  
hallitus?



# Decision-making as a key to good strategy and follow-up

**Organizational strategy should establish a guiding grid for all operative decision-making. Today, at least one fifth of operational decisions fall outside the strategy grid.**

Strategy itself involves major decision-making whether in a participatory or a more isolated mode among the management and the board. Whether we look at a traditional organization in which the board is separated by a firewall from the organization's strategy process, or a more modern organization in which the board and top management prepare and supervise the strategy process together, the problems remain.

After the financial crisis, boards have focused on ethics, accountability, responsibility and strategic risk evaluation. Many believe that boards should have a clearer view of the operations of the company and be more 'involved'. Participatory models have won ground. To manage the flood of resulting processes and exchanges, there is need for new ways and tools to track and inform organizational decision-making and planning in real time.

## Two existing strategy-making models

In organization A, the CEO and management prepare the strategy document for the board's approval. The CEO gets sent back to the drawing board, upon the approval, the board's role is practically over. The tradition-

al follow-up consists of reporting, audit and control, which are retroactive, back-lagging, and, thus, far from optimal in terms of motivation, effectiveness and the papertrail.

In organization B, the participatory strategy process involves the wider management team with the board actively advising. In the follow-up, participatory meetings, feedback and wide discussions are emphasized instead of control. Energy and effort are spent, but actual implementation of the decisions often drown in the flood of exchanges. When processes overshadow decisions, accountability fades away. Strategy implementation scores low in both types of organizations A and B.

## Too much to handle

Board gurus, e.g. **Jay W. Lorsch** and **Colin Carter**, identify lack of information on the organization's plans, activities and results as the main constraint of board effectiveness. Lorsch shows that directors have trouble keeping up with their organization's changes and retaining reported information between meetings. Discussions may become defensive, strategy plans may be presented to the board as a *fait accompli*, directors may be using debates to score points with

each other or 'to shoot the messenger' when management reports serious difficulties.

In *The Future of Boards* (2012) Lorsch argues that strategic effectiveness is a result of the board's better understanding of the organization and its own role. Gaining deeper organizational understanding and taking a role in it is not easy for independent directors. It involves the keeping up with the times and changes, internally and externally. Although recently developed IT-aided social decision-making provides new ways of being better informed



Discussions may become defensive and directors may be using debates to score points with each other or 'to shoot the messenger' when management reports serious difficulties



## WRITER

### Outi Korhonen

professor, University of Turku;  
Docent, IGLP, Harvard;  
member of Directors'  
Institute of Finland



in addition to streamlining, transparency, accountability, strategy ownership, motivation and effectiveness, it may be shunned. As Lorsch shows, boards and CEOs sometimes do not like to leave their comfort zones. Yet, to remain competitive, top leaders need to overcome both stagnated, low-motivation strategy processes and choked organizational decision-making that never gets to proper implementation.

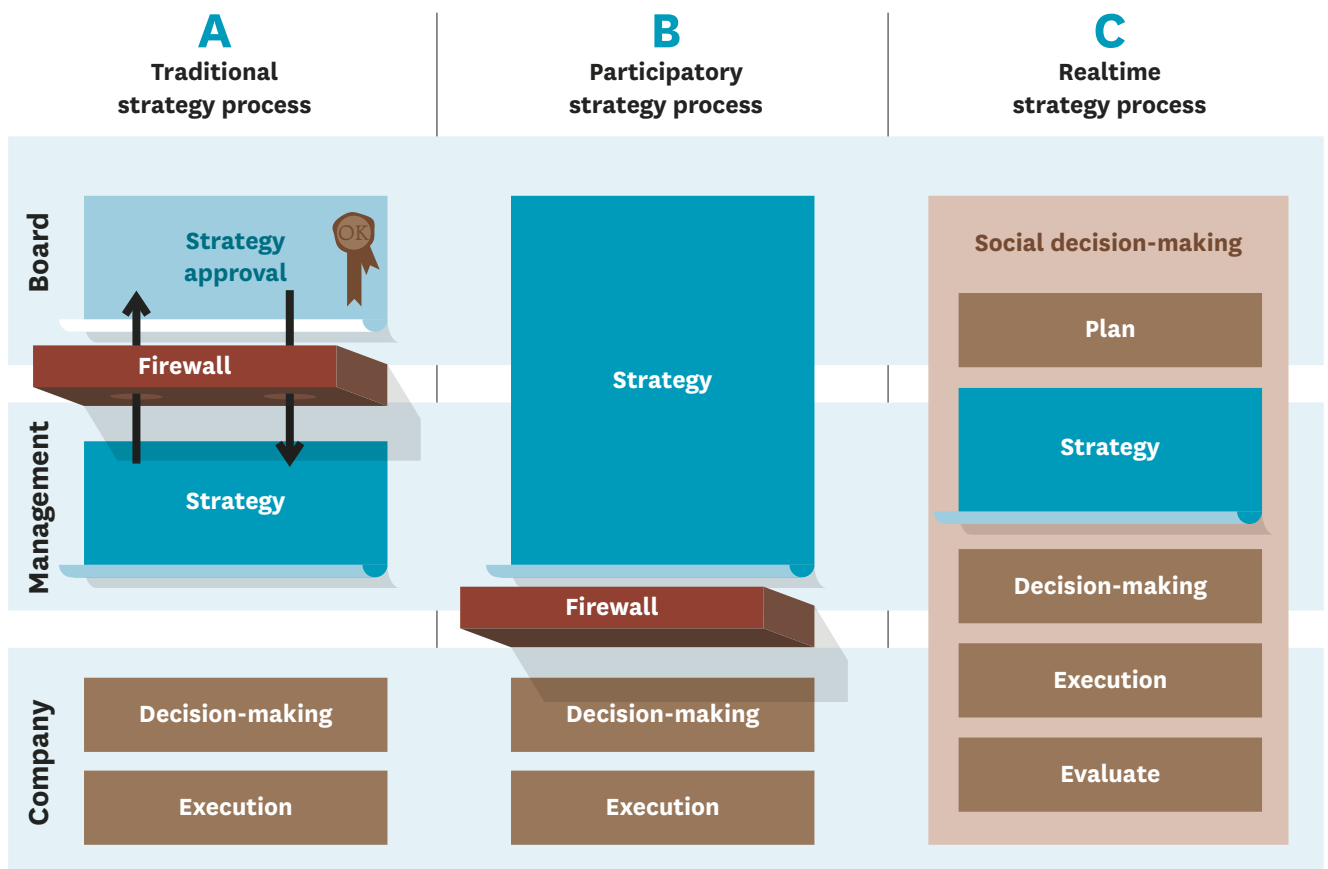
### The third way

Good strategy-processes do exist: Take company C that uses IT-assisted decision processes. The management invites the entire organization to pitch into strategic planning; the results are modeled and the evolution is monitored by the board in real time; the board and the management further develop the strategy which is 'polled' one or more times in various organizational levels before final

board approval; the oversight is a continuous process; whether the operational decisions fall on the strategy grid is monitored by the board in real time when desired.

Problems and hickups do not have a chance to develop into major obstacles before noticed.

Organization C focuses on decision-making that embraces social co-operation and motivation without sacrificing efficiency and follow-up. [D](#)



# Tervettä kasvua

**Neljän yksityisen lääkärikeskuksen yhteenliittymästä on kahdessatoista vuodessa kasvanut iso tekijä suomalaisen terveydenhuoltoon. Määrätietoinen strategiatyö on vienyt yritystä haluttuun suuntaan. Terveystalo hoitaa tänä päivänä yli kaksi miljoonaa lääkärikäyntiä vuosittain, se on enemmän kuin Suomen suurimmassa sairaanhoitopiirissä HUSissa.**

Terveystalo syntyi vuonna 2001 ajatuksesta rakentaa Suomeen toimintatavoiltaan yhtenäinen lääkäriasemaverkosto, joka palvelisi etenkin valtakunnallisten yritysten työterveyspalveluiden tarpeita.

Yhtiön kasvustrategia perustui ensimmäisten seitsemän vuoden ajan yritysostoihin, joita kertyi lähes 140 kappaletta. Suurin osa oli pieniä paikallisia lääkärikeskuksia. Valtion työterveysyhtiön, Medivireen, osto vuonna 2007 oli Suomen suurimpia yritysostoja.

Vaikka 2000-luvun alku oli vahvan yksityisten terveyspalveluiden kysynnän aikaa, voimakas kasvu söi yhtiön pääomaa. Tämän johdosta Terveystalo listautui vuonna 2006 Helsingin pörssiin, mistä pääomasijoittaja Bridgepointin hallinnoima rahasto osti sen *take private* -siirrolla vuonna 2009.

## Uusi tapa johtaa

Bridgepointin omistuksessa Terveystalossa aloitettiin laaja toiminnallinen transformaatio. Lääketieteellisen johdon rinnalle rakennettiin liiketoiminnallinen johto ja aloitettiin systemaattinen hallitustyöskentely, johon omistaja osallistui vahvasti. Hallituksen ja johdon tärkeimpänä tehtävänä oli laatia pitkän tähtäimen kasvustra-

tegia, joka aluksi painottui kannattavuuden parantamiseen.

Terveystalo Way -kehitysohjelma rakennettiin tiukasti hallituksen ohjauksessa ja seurannassa. Taustalla oli omistajan toimialatuntemus, jonka kautta yhtiöön saatiin kansainvälistä näkemystä ja käytäntöjä. Kehitysohjelma mahdollisti investointisisällön, järjestelmien ja asiakaskeksisyyden kehittämisen. Kaksivuotinen ohjelma jakaantui kymmeneen alaprojektiin, joissa käytiin läpi muun muassa op-

timaalista toimipaikkaverkostoa, yksikkökokoja ja palvelutarjontaa sekä uudistettiin yhtiön organisaatiorakenne. Toiminnan tehostaminen keskittyi myös vastaanottohuoneiden, toimenpidetilojen ja erikoislaitteiden käyttöasteisiin sekä potilastyöhön käytetyn ajan ja potilasvolyymien optimointiin. Keskeisten prosessien yhtenäistäminen sekä tietohallintojärjestelmien integroiminen oli tärkeää.

## Asiakas valitsee itse

Syksyllä 2010 Terveystalo oli noussut perinteisellä ja tiukasti säädellyllä toimialalla avainrooliin yhteiskunnallisena vaikuttajana, kun Suomessa luotiin perusta terveydenhuollon uusille rakenteille ja potilaan valinnanvapaudelle uudella terveydenhuoltolailla.

Yhtiössä oli selkeytetty lukuisia perustoimintoja, kustannustaso oli hallinnassa ja yksikkötason kannattavuus parantunut selkeästi. Silti yrittäjähenkinen ja uudistumiskykyinen organisaatio kaipasi selkeyttä, suuntaa ja johtamista. Nyt tarvittiin näkemystä asiakaslähtöisyydestä ja kuluttajaliiketoiminnasta sekä yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Hallitus vastasi haasteisiin käynnistämällä uuden strategiatyön ja täydentämällä jäsenistöään.

Suomalainen terveydenhuolto on perinteisesti keskittynyt potilaisiin eikä asiakkaisiin. Toimintaa ohjaa järjestelmäkeskeisyys. Tulevaisuuden kilpailukyvyyn perustaksi identifioitiin kyky kasvaa markkinoita nopeammin, skaalata toimintaa tehokkaasti, rakentaa teknologiasta yhtiön kasvun moottori sekä vaikuttaa aktiivisesti toimintaympäristössä sekä ennen kaikkea inno-

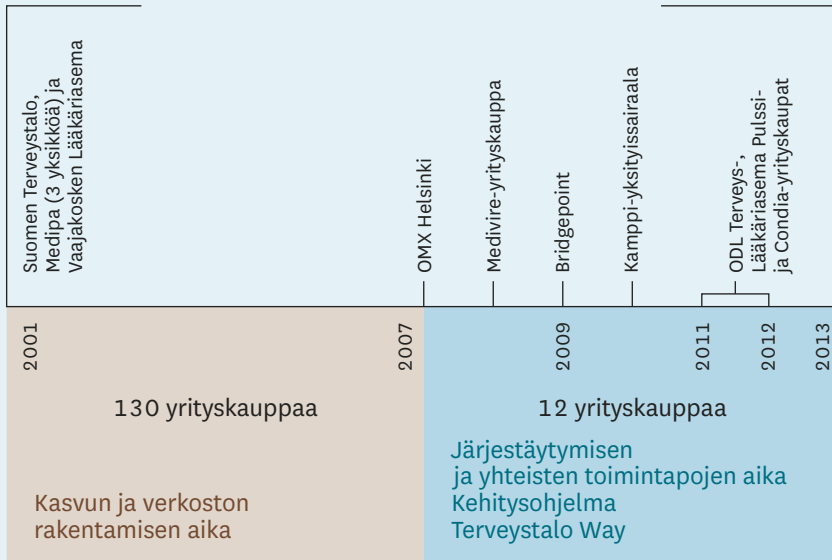

  
**Suomalainen  
terveydenhuolto  
on perinteisesti  
keskittynyt  
potilaisiin eikä  
asiakkaisiin.  
Toimintaa ohjaa  
järjestelmä-  
keskeisyys**






**4 yksikköä  
60 henkilöä**

**~150 yksikköä  
~7000 henkilöä**



## TERVEYSTALO

- Liikevaihto 327 miljoonaa euroa, kokonaismyynti 450 miljoonaa euroa vuonna 2012
- 150 toimipaikkaa, joista 18 lääkärikeskus-sairaala
- Suomen 15. suurin työnantaja, lähes 7000 terveydenhuollon ammattilaista
- 4 miljoonaa asiakaskäyntiä ja 260 000 mammografiatutkimusta vuodessa
- Internet- ja mobiilijärjestelmien osuus noin 50 %

Terveystalo on viimeisten neljän vuoden aikana investoinut yli 400 miljoonaa euroa toimipaikkaverkoston ja palveluiden kehittämiseen, laitteisiin sekä sähköisten palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

voida palveluita ja palveluprosessia asiakaskeskeisesti.

Uudessa strategiassa nämä hioutuivat viideksi painopisteenalueeksi: ylivertainen palvelukokemus, vahvimmat asiakassuhteet, halutuin työntekopaikka osaajille, taitavin konseptit ja toteuttajat sekä alan edelläkävijä ja vastuullinen yhteiskunnallinen uudistaja.

### Kullekin tarpeidensa mukaan

Konsernin asiakaskunta rakentuu yksittäisistä kuluttajista, yrityksistä, vakuutusyhtiöistä ja julkisista toimijoista, joilla kaikilla on erilaiset tarpeet. Strategisena tavoitteena on työhyvinvoinnin tai tuottavuuden parantaminen. Yksittäisille kuluttajille yksityinen terveystalo on aina valinta olla käyttämättä vastaavaa julkista palvelua, ja tämä luottamus

on ansaittava aina uudelleen. Vakuutusyhtiö arvostaa laatua, saatavuutta sekä kustannus- ja prosessitehokkuutta, joka näkyy esimerkiksi yksilön kykyinä palata onnettomuuden jälkeen nopeasti työelämään.

Kunnat ja kaupungit taistelevat rahoituksen, ikääntymisen ja laadun ristiaallokossa. He tarvitsevat kilpailukykyiseen hintaan tuotettuja palveluita, jotka voidaan sitoa osaksi julkista terveydenhuoltoa tai hoitoprosessia. Terveystalolle myös lääkäri on asiakas. Lääkäreistä noin 3500 on itsenäisiä ammatinharjoittajia, jotka valitsevat työntekopaikakseen yhtiön, jossa ammattilainen viihtyy, kehittyy ja menestyy.

Brändi-, henkilöstö-, asiakkuus- ja talousmittarit osoittavat valinnat oikeiksi. Terveystalo on muutamassa vuodessa noussut toimialansa mark-

kinajohtajaksi. Sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyys ovat kehittyneet vuodesta 2008 positiivisesti. Yritys on nostonut julkiseen keskusteluun terveydenhuollon kustannustehokkuuden rinnalle potilaan valinnanvapauden ja palveluiden saatavuuden.

Terveystalo julkaisee kliinistä laatua, hoidon vaikuttavuutta ja asiakaspalvelun laatua kuvaavia tunnuslukuja. Se valittiin viime vuonna Suomen kolmanneksi merkittävimäksi hyvinvointipalvelubrändiksi ja alan ammattilaiset valitsivat Terveystalon houkuttelevimmaksi yksityiseksi työnantajaksi. Kehitys on ollut mahdollista vain vahvasti yhtiön kehittämiseen keskittyneen ja investointikykyisen omistajan kanssa, joka on ohjannut toimintaa aika ajoin hyvinvointioperatiivisen strategia- ja hallitus-työskentelyn kautta. [D](#)

# How good is strategy making in the company you oversee? And how you can improve it!

**Being a Director of a public company is increasingly demanding. Directors bear legal responsibility for the long-term health of the company. A recent study of Directors by Lorsch highlights a number of areas where Directors felt improvement was needed: The very role of the Board, better information and deeper insight into the company, sound relationships with management, oversight of the company's strategy, management development and leadership succession, and risk management.**

We focus only on an unresolved conundrum in the relationship of Directors to strategy: How much should the Board define and drive the strategy of the company, or delegate strategy making to management? There is no consensus on this: Some directors suggest that strategy ought to be the purview of the CEO, who needs to be free to commit to a strategy of his or her choice. Others note that the Board cannot even select a CEO if one does not know the desired strategic direction of the company! And how to monitor implementation without knowing the strategy well?

How well can the Board really understand the strategy of the company? This takes time and substantive experience. Having Directors who know the company's industry in depth first hand might raise conflict of interest issues. It might also restrict the breadth of the Board's thinking, and its creativity. Industry recipes limit Board effectiveness. Furthermore, the very information management would need to communicate for the Board

to have a critical review of strategy may not be known to management, otherwise management would have started revising the strategy.

To focus on financial and operating control is much easier. Developing other sources of insight (than management) about strategy would require too much Directors' time, and may involve a messy process, for instance approaching various stakeholders to discuss strategy with them, which would reveal too much about strategy to the outside. Potentially even worse, this would suggest that the strategy of the firm is in doubt, and the CEO not credible to Directors. Directors also need to be sensitive to management's feelings and commitment. They cannot second-guess management effectively without undermining much needed transparency and trust in their relationship and leading to disingenuous communication.

So, although the Board's role includes assessment, testing and approval of the strategy this is not easy.

Yet it is critical, as a strategic crisis precedes a financial crisis. The wood rots well before it breaks. IBM's highest profits ever were recorded two years before their collapse, in 1991. Nokia's results were stellar until 2007, shortly before the company's collapse. When the depth of the crisis shows in the numbers, it is too late for effective strategic action. Management's reaction faced with a deteriorating position may well be to cut the longer-term renewal investments to maintain short term performance and share price, further eroding the strategic position (Cuomo & Doz, forthcoming).

The accelerating pace of market changes, as well as technological evolution and convergence leave less room for error. It used to be that change was relatively slow and simple strategic choices were not the key drivers of success, operational excellence and careful financial man- ►



When the depth of the crisis shows in the numbers, it is too late for effective strategic action



## WRITERS

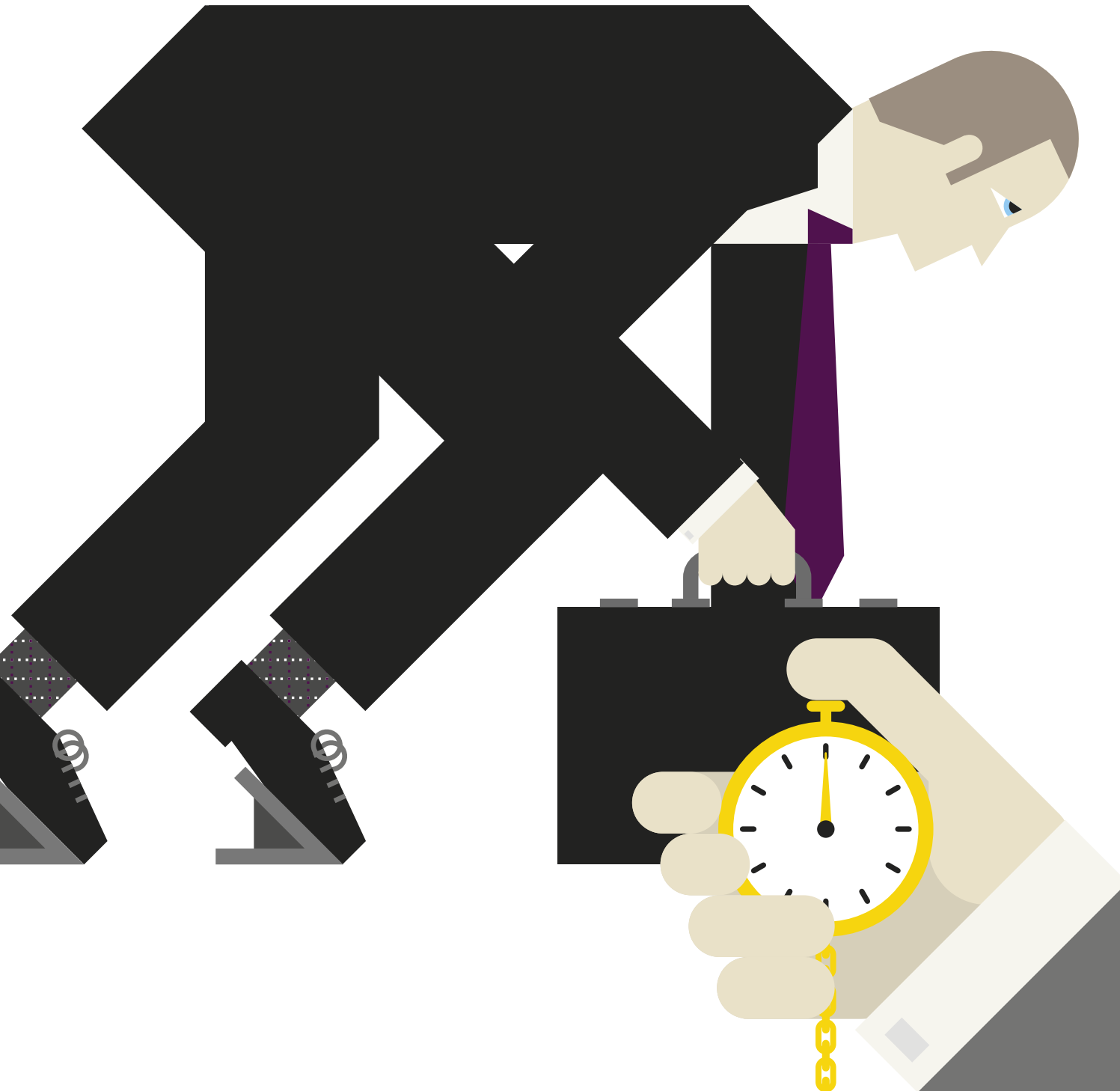
### **Mikko Kosonen**

President, Sitra,  
The Finnish  
Innovation Fund



### **Yves Doz**

Solvay Chaired  
Professor of  
Technological  
Innovation, INSEAD



agement were. This made the role of Directors comparatively easier: one could focus on incremental and easily measurable performance indicators.

When change used to be fast but simple (affecting different businesses separately), a well thought out and dynamic portfolio strategy sufficed. Disciplined entrepreneurship and dynamic acquisitions of new companies, as well as regular portfolio pruning were the key to sustained success.

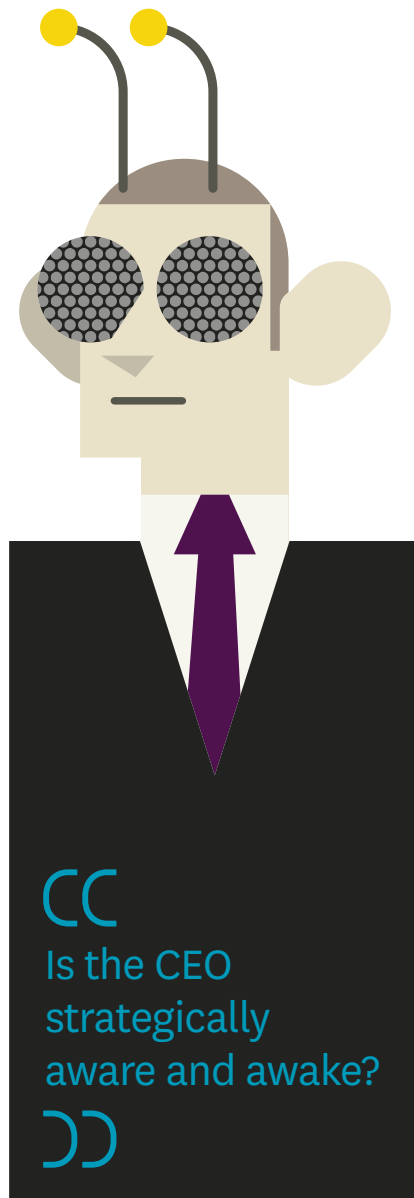
When change became complex, like say in making massive asset commitments to energy production, strategic planning worked well, witness Shell and its famous scenario planning work of the 1970s. But even this is now changing: How well did we anticipate how fast the shale gas revolution in North America would transform whole industries?

Now consider fast and complex change. Strategic decisions are few, but need to be made and remade very fast, and being wrong can kill the company before anyone knows. Would you like to be a director of such a company? We bet not. Yet, you likely are or will soon be!

As a Director confronted with growing strategic risks, and unable to assess the strategy in real time and in substance, what can you do?

We suggest you focus not on strategy as an outcome (the stuff that go into big binders for cursory and superficial discussion at Board meetings). Instead, assess the way strategy is developed by the management team, often the proverbial but elusive moose on the table. Like with quality management, a good process leads to a good outcome.

In June 2005 we performed a detailed study of how well incumbent companies in the ICT industry responded to disruption (Doz & Kosonen, 2008). We identified characteristics of how they developed strategy that made the difference between successes and failures and were theoretically grounded. Subsequently, a survey of a much larger



group of companies in various industries confirmed and validated our initial observations and showed the characteristics we had identified contributed very importantly to Strategic Direction, and to Innovativeness in the companies sampled (Adler, 2012). We also developed a set of tools to assess the quality of the strategy making process in companies.

In this article, we do not go into the details of these tools and statistical findings, but instead we have turned our findings into questions Directors can use to systematically assess the quality of the strategy making process in the companies they are responsible for. Let's now turn to these questions.

## Assessing the quality of strategy making

How good and fast is the CEO at tapping new opportunities and at staying threats off?

Is the CEO strategically aware? And awake? Strategic awareness is not achieved in a black room, but by being 'in the world'. The more open and inclusive the strategy making process, and thus the broader the company's interface to external world, the more likely it is to identify new opportunities and threats early. But, how much time does the CEO spend outside the company on strategic matters? Vs. inside on operational problems? Get his PA to keep a breakdown from his/her diary, and see! (Laurie & Harreld, 2011). It's often instructive to all. How concerned with strategic development is top management? What prevents them from sleeping at night?

Is the CEO strategically imaginative? How open is the company's business definition and vision? The more open or even 'fuzzy' the vision, the more room it leaves for imagination and alternative business models. Too specified business definition and vision kill strategic thinking and lead to 'tunnel vision' repeating old recipes for success when they are no longer valid!

Does the CEO encourage others to think, or issues marching orders? The proverbial aligned and consistent goals are dangerous for strategy: People execute without thinking. Great CEOs issue contradictory goals and let their subordinate think about how to transcend the contradictions. In doing so they learn about strategy.

Is the CEO enough of an experimentalist? Companies, like physicists, learn by experiments, for example through corporate ventures as strategic renewal options. A CEO who shuns experiments is too conservative. Also, can the CEO see these experiments on their own merits as seeds of new businesses as well as for learning on extending existing activities?

Does the CEO engage in strategic dialogues, or is she/he aloof and



isolated? Open strategy process and alertness are useless unless they result in sense making dialogues among the top team. How much of a dialogue on strategic matters is there? Is it using an appropriate language not too abstract, not too down to earth (Branen & Doz, 2012)? Is there enough cognitive diversity in the top team to sustain a rich dialogue, or is the top team victim of 'group think'?

### **How good is the CEO in redeploying resources to address new business opportunities or to overcome threats?**

Seeing business opportunities is insufficient unless the company can 'pour resources for a breakthrough' as an army. Most companies can't, because their resources are imprisoned in different organizational 'silos'. We found the following questions relevant for enhancing resource fluidity:

Is the CEO strong enough to re-allocate resources flexibly? In most companies the profit makers are the winners: across divisions or functions business results and resource ownership are tied. Resource 'ownership' allows senior managers to 'control their own destiny' without negotiating with others. In large companies a form of matrix organization help the CEO restore flexibility in resource allocation: it can allocate resources along multiple axes (products, geographies, technologies, customer groups etc.). This encourages collaboration and faster response to external threats and opportunities.

Is one set of performance data used throughout the organization? Unless all data come from the same validated source completely useless fights on 'whose numbers are right' erupt. No company can afford this. The same facts must drive strategic decisions, and sustain strategic dialogues. Common IT systems not only enable this, they also make it easier to build new businesses fast and scale down others.



Can resources be allocated outside annual budgets? Annual fixed budgets, where resources are allocated to units for a year in advance regardless of what happens in the business environment, destroy resource fluidity. Companies operating in a fast changing environment check their strategic assumptions monthly, even weekly, and re-allocate resources accordingly.

Are there job rotations among senior executives? Job rotation is an important form of resource fluidity as it accelerates individual learning and organizational knowledge transfer. At the same time, it improves organizational cohesion as individuals and teams learn to appreciate other functions and units.

Do values really matter to the CEO? Shared values reinforce unity and facilitate resource reallocation. The best companies measure values based behaviours as rigorously as performance and it matters. If you score (in a 360 degrees evaluation) a zero in peer evaluations for value based behaviour, your performance incentive is diminished – however well you did in your business, and you may be shown the door. Accepting unethical behaviour or unfair treatment of people makes room for organizational politics and risk avoidance.

### **How well does the CEO's management team function as a team?**

For strategic decisions to stick, collective commitment to their implementation is needed. If top team members can't put the good of the company on top of their own, collective commitment cannot be achieved. We next review leadership practices important for leadership unity and collective commitment.

Is there Cabinet responsibility? Do top team's members see themselves as barons in their own 'fiefdom' or as corporate officers responsible for one unit or function as a top team member? Strategic decisions, except of the portfolio management variety, call for cabinet responsibility (Doz & Kosonen, 2007).

Is there a shared strategic agenda? An integrated company should not be driven by individual units but by a shared strategic agenda including 'must win battles' for now and for the future. What is the CEO's shared strategic agenda for his team?

How well do top team members know each other goals? It is hard to play together if you don't know your team mates' goals and what each expects from you. However, one to one relationships between the CEO and each top team member separately still often prevail. In the worst case, top team members see ►



Näennäisvarainhoitoa vastaan.

each other as rivals, not mutually dependent contributors to corporate strategy.

What is the weight of corporate versus individual results in the top team's incentives? If everybody in the top team is to drive the company's shared strategic agenda, its members should be measured accordingly. Are they? In the best companies corporate results contribute 50 to 100% of everybody's incentives.

Team of Rivals? Is the top team trying to avoid conflicts or address them? Many managers consider avoiding conflicts as good management. But true strategic dialogue requires embracing conflicts to come up with innovative solutions. This takes longer than seeking quick lip service consensus but decisions stemming from true dialogue stick better. Why? Because people learn to appreciate each others' perspectives and the

team's collective understanding and commitment improve.

### **Conclusion: Are the CEO and the Board up to it?**

A good CEO should be able to explore new opportunities together with the team on a 'first among equals' basis, and also to rise above the team to make tough decisions when needed. As the founder of Honda, Soichiro Honda said: 'everybody is equal in front of new knowledge'. But if the power distance between the CEO and the team is too great, you are unlikely to have true open dialogue. The best CEO's have enough self-esteem not to rise unnecessarily above others. Is yours up to it? And how well does your board function? You need to apply to yourself and your fellow directors the same discipline you demand from the CEO. 

## **REFERENCES**

- Adler, N.: *The Strategically agile organization: Development of a measurement instrument*. Presented to the Faculty of California School of Professional Psychology, San Francisco Campus, Alliant International University, February 2012.
- Brannen, M.Y.-Doz, Y.: *The Languages of Strategic Agility: Trapped in your Jargon or lost in Translation?* California Management Review, Spring 2012, Vol. 54 Issue 3.
- Doz, Y.-Kosonen, M.: *The New Deal at the Top*. Harvard Business Review, June 2007.
- Doz, Y.-Kosonen, M.: *Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game*. Wharton School Press, 2008.
- Cuomo, A.-Doz, Y., working title: *Board and Management: The Dynamics of Strategic Agility*. Publication to be announced.
- Laurie, D.-Harrell, B.: *New Mindset For Growth During Crisis*, Financial Executive; Jun2009, Vol. 25 Issue 5, pp. 34-39, 6 p.
- Lorsch, Jay W., ed.: *The Future of Boards: Meeting the Governance Challenges of the Twenty-First Century*. Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press, 2012.



## **Uusien mahdollisuuksien rakentaja**

Suomalaista johdon konsultointia vuodesta 1986  
[www.eera.fi](http://www.eera.fi)



# Vastuullinen hankintastrategia on kova kilpailuetu

**Menestyksessä kaikkien liiketoimintaketjun osa-alueiden hallinta on ratkaisevaa. Jos yrityksen toimitusvarmuus on täysin sidoksissa kumppaneitten toimintaan ja raaka-aineisiin sekä alihankintatöihin käytetään jopa 70 prosenttia rahavirrasta, on selvää, että hallituksen pitää vaikuttaa siihen, miten hankintatoimi yrityksessä hoidetaan.**

Yrityksen hallituksen tärkeimpiin strategisiin päätöksiin kuuluvat ydin toimintojen valinnat. On päätettävä, missä asemassa yritys haluaa arvo- ja jalostusketjussa olla ja minkälaiset strategialinnat tukevat tavoitetta. Oikeilla valinnoilla hallitus määrittää yrityksen päätehtävän ja ydinosaamiset, joita yrityksessä säilytetään ja kehitetään.

Jos yrityksen liiketoimintaketjun toiminnoista yli puolet hankitaan toimittajamarkkinoilta, on yrityksen ja sen kumppaneittenkin edun mukaista huolehtia siitä, että yrityksellä on selkeä, kattava ja kestävä kehityksen hankintastrategia. Näin yritys luo itselleen todelliset kilpailuedut ja merkittävän arvonlisäyksen ja varmistaa oman toimitusvarmuutensa loppuasiakkaalle.

## Hankinnan strategiset valinnat ovat hallituksen asia

Hankintastrategia johdetaan yrityksen yleisestä strategiasta. Sen peruspilareina toimivat yrityksen arvot ja tavoitteet. Parhaimmillaan hankintastrategia on aktiivinen työkalu, jossa linjataan hankinnan tavoitteet, *make or buy* -päättökenteko, toimittajaverkoston valintakriteerit, toimintamalli ja *global vs. local* -periaatteet eli alihankintastrategia. Siinä ilmaistaan myös käytettävät resurssit ja mittarit.

Laadukas hankintastrategia antaa yritykselle itselleen ja kaikille sen kumppaneille toimivat raamit, mikä takaa ammattimaisen ja laadukkaan päättöksenteon sekä pitkäjänteisen yhteistyön kehittämismahdollisuudet.

Yhä useampi yritys on strategialinnoissaan keskittynyt asiakkuuden, kokoonpanon, jakelun ja huollon hallintaan ja päätynt ulkoistamaan muun muassa suunnittelua, komponenttivalmistusta, osakokoonpanoa ja asennusta. Samoin monia tukitehtäviä kuten IT, toimitilojen ylläpito ja matkapalvelut on ulkoistettu. Onnistuneet ulkoistamiset ovat antaneet yritykselle mahdollisuuden keskittyä ydintoimintaansa ja -osaamiseensa. Samalla ulkoistettujen toimintojen hallinnointi on luonut yritykseen uuden osaamisen tarvetta varsinkin yhteistoiminnan, sopimusjuridiikan ja kustannusten osalta. Kun ostojen ja hankintojen merkitys korostuu, hankintafunktio on nousut yhdeksi kriittiseksi liiketoiminnan menestystekijäksi. Käytännössä se tarkoittaa, että hankinnan strategiset valinnat kuuluvat hallitukselle.

## Kuka teillä vastaa alihankintasuhteista?

On tärkeää, että hallitus vahvistaa hankintastrategiassa kestävä kehityksen ja sopimuksia sekä kumppaneita kunnioittavat toimintaperiaatteet. Se varmistaa yhtiölle terveen ja luotettavan toimittajaverkoston. Hallituksen on myös hyvä säännöllisesti nähdä *top ten* -toimittajalista ja tuntea merkittäviin hankintasopimuksiin liittyvät sitoumukset sekä mahdolliset riskit. Hallitukselle on tärkeää saada varmuus siitä, että toiminnan ulkoistamisessa osapuolet ovat yhdessä sopineet vastuut ja velvollisuudet ja toimivat prosessit esimerkiksi tiedonkulun, tilaus-toimitus-prosessin, laadun ja logistiikan osalta.

Strategiassa on olennaista toimittajaverkostoon liittyvät valinnat. Minkälaiset tavoitteet ja mittarit omalle organisaatiolle ja kumppaneille asetetaan? Miten toimintaa halutaan kehittää? Pyritäänkö aktiivisesti kehittämään jo olemassa olevia tunnettuja toimittajia vai käytetäänkö resursseja täysin uusien, vieraitten toimijoitten kanssa toimimiseen? Miten kumppaniyhteistyö käytännössä hoidetaan? Halutaanko yhdessä varmistaa olemassa olevan toimittajan kilpailukyky ja toimitusedellytykset? Toimivassa kumppanuudessa on tunnetusta *win-win*-asetelmasta siirrytty eteenpäin *win-win-win*-tilanteeseen, jossa loppuasiakas, yritys ja toimittajakumppani ovat kaikki menestyjien ketjussa.

**Hyvä yrityskuva vaatii kestävä kehitystä**

Asiakkaiden vaatimukset kestävä kehityksen periaatteiden noudattamisesta vahvistuvat kaikkialla. Siksi hankintastrategiassa pitää olla selvä-



## KIRJOITTAJA

**Liisa Leino**  
hallituksen  
puheenjohtaja,  
Leinovalu Oy; Directors'  
Institute of Finland –  
Hallitusammattilaiset  
ry:n jäsen



ti linjattuina yrityksen hankinnoissa noudattamat ehdottomat vaatimukset ja selkeät toimintamallit, miten yrityksen sisäiset prosessit toimivat sekä miten valvonta ja raportointi on järjestetty. Näin hallituksen on mahdollista hallita myös yrityksen imagoon ja yrityskuvaan liittyviä riskejä ja linkittää yrityksen sisäinen tarkastus mukaan hankintatoimintaan.

Hankintojen strategisiin linjauk-

siin kuuluu myös yrityksen hiilijalanjäljen huomioiva logistiikan arkkitehtuuri. Päätökset siitä, missä ja miten varastointi hoidetaan, ohjaavat kumppaneiden valintaa ja koko hankintaryhmän resursseja ja toimintaa.

Kun hallitus lisää hankintastrategian vuosikelloonsa, se pystyy osaltaan vaikuttamaan siihen, millainen yrityskuva yhtiöstä ulospäin välittyy niin asiakkaille, sijoittajille kuin muil-

## TYÖN TEKIJÄT

Pk-yritykset tekevät Suomessa kaikkien yritysten liikevaihdosta puolet ja vastaavat lähes kolmanneksesta viennistä. Teknologiaeteollisuus ry:n jäsenkunnasta alihankkijoiden vuotuinen liikevaihtotaso on 5 miljardia euroa ja henkilömäärä 30 000.

LÄHTEET: TILASTOKESKUS, TEKNOLOGIAETEOLLISUUS RY.

lekin sidosryhmille. Yrityksen sisällä hallituksen kiinnostus hankinnan laadukkaista toimintamalleista, onnistumisesta ja kokonaisuuden kannalta parhaista mittareita tukevat toiminnan kehittämistä oikealla tavalla. Kun vielä tiedetään oikean hankintastrategian taloudellinen merkitys yrityksen menestykseen, on selvää, että tämä mielenkiintoinen alue kuuluu hallituksen tehtäväkenttään. [D](#)

**BJL** BERGMANN  
Asianajotoimisto

## Asiantuntijanne kansainvälisissä transaktioissa ja valtioiden rajat ylittävässä liiketoiminnassa

[www.bjl-legal.com](http://www.bjl-legal.com)



*“Huomio asiakkaan liiketoimintatavassa ja päämäärissä”*

*“...rajat ylittävän  
liiketoiminnan tarpeisiin”*



**BJL Bergmann Attorneys at Law**

Eteläranta 4 B 9  
00130 Helsinki

p. +358 9 696207 0  
f. +358 9 696207 10  
[helsinki@bjl-legal.com](mailto:helsinki@bjl-legal.com)

# KOKENUT JA PITKÄAIKAINEN KUMPPANI

Neuvomme yritys- ja rahoitusjärjestelyissä yli 25 vuoden kokemuksella. Riippumaton Evli Pankki Oyj, Corporate Finance, toimii Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä tarjoten käyttöösi syvällisen ja kattavan asiantuntemuksen alueen markkinoista, liiketoimintaympäristöistä ja rahoitusmahdollisuuksista.

Ota yhteyttä niin kerromme lisää:

Olli Kangasniemi, Suomi, +358 9 4766 9926, [olli.kangasniemi@evli.com](mailto:olli.kangasniemi@evli.com)

Mikael Thunved, Ruotsi, +46 8 407 8048, [mikael.thunved@evli.com](mailto:mikael.thunved@evli.com)

Grigory Dudarev, Venäjä, +7 926 8943268, [grigory.dudarev@evlirussia.com](mailto:grigory.dudarev@evlirussia.com)

## VALIKOITUJA VIIMEAIKAISIA REFERENSSEJÄ:

M&A / Private equity

**FISKARS**

Sell-side advisory

**SILVA**  
Karnell.



Buy-side advisory

**CATERNET**



Sell-side advisory

**INTERA**  
PARTNERS

**Mediverkko**

Equity financing

**Fortum**

Sell-side advisory



M&A advisory  
(RUS & UKR)

**CRAMO**



Sell-side advisory



Buy-side advisory

Fiskarhedenvillan

**TECHNOPOLIS**

Share issue



Buy-side advisory

Isosplit

# Media paljastaa vinot rakenteet



TOISINAJATTELIJA

**Tuomo Pietiläinen**

Kirjoittaja on Helsingin Sanomien toimittaja ja Journalistiikan vierailijaprofessori Tampereen yliopistossa.

**Ei kannata syyttää peiliä,** jos kuva on vino. Tämä lausahdus on tullut monta kertaa mieleen, kun sanomalehdet ja muu media on saanut kritiikkiä palkka- ja bonuspaljastuksistaan. Palkitsemiskonsultit, johtajat itse ja hallitusammattilaiset ovat pitäneet uutisia kohtuuttomista palkkioista populismina, yksittäistapauksina ja vahinkoina, jollaisia ei tulevaisuudessa enää pitäisi tapahtua.

Hyvän kuvan asenteesta mediaan saa talven *Boardview*-lehdestä 4/2012, joka oli palkitsemisen teemanumero. Lehdessä Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry:n puheenjohtaja **Tomas Lindholm** piti ylilyöntejä yksittäistapauksina.

Silti niitä on tapahtunut toistuvasti yli kymmenen vuoden ajan:

Kukapa ei muistaisi, kuinka sisäpiirinkaupat tehnyt ja potkut vuonna 2000 saanut Sammon pääjohtaja sai pitää sääntöjen vastaisesti option- ja nauttia niistä vuosikausia eläkkeellä. Seuraavaksi media nosti esiin muun muassa Fortumin ylisuuret optiot, joista luonnollisesti hyötyivät potkut saaneet johtajatkin.

Sitten nähtiin sellainenkin ihme, että Outokummun toimitusjohtaja sai bonukset ja 2,2 miljoonan potkurahat samana vuonna ja vain vuosi ennen eläkeikää.

**Jos kohtuuttomia palkkioita** korjataan, kun- niaa ei ole syytä antaa ainakaan medialle. Valtion omistajaohjausministeri **Heidi Hautala** kirjoitti, että valtion yhtiöiden johtajien palkkauksen kohtuullistaminen oli "inspiraatiota" hänen keskustelustaan Ruotsin ja Belgian virkatoverien kanssa. "Ei pidä luulla, että laadimme ohjeita lööppipopulism- in nuotein", Hautala kirjoittaa (*Boardview* 4/2012).

Sattumaa tai ei, Hautala "inspiroitui" sen jäl- keen, kun suomalaisessa mediassa oli uutisoitu harvinaisen paljon palkkaukseen liittyvistä yli- lyönneistä. Yhden vuoden eli 2012 aikana media kertoi muun muassa Veikkauksen lisäeläkkeestä, joka on valtion palkitsemisohjeen vastainen (*HS*

13.1.2012). Hautala lopetti ohjeella lisäeläkkeet kaikis- ta valtionyhtiöistä elokuus- sa 2012.

Alkuvuonna 2012 tu- livat julki myös Finnairin toimitusjohtajan salattu al- lekirjoitusbonus sekä muun johtajiston piiloon jätetyt stay-bonukset. Palkkioista päättäneet olivat unohtaneet kertoa senkin, että Finnai- rin toimitusjohtajan asunto- edun järjestelyyn tarvittiin 1,8 miljoonaa euroa julkista eläkerahaa (*HS* 14.2.2012). Yksi tietojen panttaaja oli valtion omistajaohjausyksik- kön johtaja **Pekka Timonen**, joka istui Finnairin hallituk- sessa ja tunsu valtion avoi- muusohjeet erinomaisesti.

**Tapahtumasarjan taustalta** paljastui hyvä veli -verkko, jossa yhtiöiden hallituksissa olevat toimitusjohtajat palkitsevat ja valvovat ristiin toi- siaan. Kyseessä eivät siis ole yksittäistapaukset, vaan vino hallintorakenne, joka aiheuttaa intres- siristiriitoja. Näitä ristiinvalvontasuhteita on yhtiöiden välillä yhä.

Koko tapahtumasarja huipentui, kun Helsin- gin pörssin kurinpitolahtakunta antoi Finnairille varoituksen pörssisääntöjen rikkomisesta. Bo- nukset ja asuntojärjestelyt junailut hallitusam- mattilainen **Christoffer Taxell** ei nimittäin hy- väksynyt kurinpitolahtakunnan päätöstä, koska lahtakunta ei ole tuomioistuin.

Kommentti on kummallinen, koska koko itsesääntelyjärjestelmä on olemassa juuri sen vuoksi, jotta asioista ei tarvitsisi säätää lailla ja viedä kiistoja tuomioistuimeen. Vaikuttaa siltä, että pörssiyhtiöiden itsesääntelyjärjestelmä on uskottavuuskriisissä, kun kaikki hallitusammat- tilaisetkaan eivät sitä hyväksy. [D](#)

))  
Taustalta  
paljastui hyvä  
veli -verkko,  
jossa yhtiöiden  
hallituksissa  
olevat toimitus-  
johtajat  
palkitsevat ja  
valvovat ristiin  
toisiaan  
))





# POTKUA HALLITUS- TYÖSKENTELYYN

*Kotimainen BoardNet-palvelu  
vie hallitustyön uudelle tasolle*

Fondian BoardNet-palvelu kokoaa kaiken hallitukselle tärkeän tiedon yhteen turvalliseen paikkaan. Helppokäyttöinen palvelu takaa turvallisen pääsyn hallitusaineistoon ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta.

Tule kuulemaan lisää BoardNet-hallitustyökalun hyödyistä Directors Institute of Finlandin ja lakipalveluyritys Fondian yhteiseen aamiaistilaisuuteen 17.4.2013 kello 8.30 - 10.30 Fondian Helsingin toimistolle osoitteeseen Lönnrotinkatu 5.

## ILMOITTAUDU HETI MUKAAN

[www.fondia.fi/hallitustyoskentely](http://www.fondia.fi/hallitustyoskentely) tai kysy lisätietoja  
Jukka Tola, +358 40 575 8281, [jukka.tola@fondia.fi](mailto:jukka.tola@fondia.fi)



FONDIA

*Rewriting the Legal Industry*

[www.fondia.fi](http://www.fondia.fi)







AJASSA

# Taidetta ja talouspolitiikkaa

**Hallitusammattilaiset kokoontuivat Suomen Pankkiin kuuntelemaan pääjohtaja Erkki Liikasen esitystä talouskriisistä.**

Viisikymmentä onnekasta hallitusammattilaista mahtui mukaan vierailulle Suomen Pankkiin tammikuun lopulla kuulemaan pääjohtaja **Erkki Liikasta**. Tulijoita olisi ollut enemmänkin. Liikanen on hyvä tarinankertoja: hän rakentaa finanssikriisin draamaa tarkoilla päivämäärillä, nostattaa tunnelmaa ja pitää pienen tauon, jolloin kaikki odottavat, mitä on seuraavaksi tulossa.

Esitys herätti harvinaisen paljon kysymyksiä: Vuorineuvos **Stig Gustavson** kysyi Liika-

selta, pitäisikö lisätä transparenssia vai säätelyä rahoitusmarkkinoilla. Liikanen vastasi, että jos valtio joutuu pelastamaan pankkeja, se on sekä väärin että todella kallista, ja siitä pitää päästä eroon. Kuulijoita kiinnosti myös Kreikan tilanne ja Euroopan velkapääomamarkkinoiden ripeämpi kehittyminen.

Lopuksi **Jukka Valle** ja **Kristiina Rantalainen** esittelivät Suomen Pankin taidearteet, jotka ovat ilahduttavasti käytössä muun muassa neuvottelutiloissa.

Teksti:  
Sirkku Saariaho  
Kuvat:  
Maija Hiiri





**1 Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen, voidaanko tällaisten kriisien syntymistä estää?**

Tämä kriisi sai alkunsa rahoitusjärjestelmän ytimeistä. Siitä pitäisi saada vakaampi, jotta yhteiskunnallisilta tappioilta vältytään vastaisuudessa.

Tarvitaan enemmän omia pääomia ja parempi maksuvalmius, jotta pystyttäisiin ottamaan vastaan myrskyjä tulevaisuudessa. Myös tappioiden, ei pelkästään voittojen, tulisi jatkossa olla yksityisiä. Kokonaan riskejä ei voi poistaa, mutta niitä voidaan rajoittaa.

**Minkälaisena näette hallituksen jäsenten roolin tällaisina aikoina?**

Hallituksen jäsenet ovat osakkeenomistajien edustajia. Se on tärkeä osa yritystä, he voivat vaikuttaa paljon yrityksen menestykseen.

Jos puhutaan kansantalouden tasolla, meidän täytyy pitää huoli, että kustannukset suhteessa muihin eivät nouse kohtuuttomiksi. Jos olemme menettäneet kilpailukykyä on pidettävä huolta, että pystytään kuromaan menetykset umpeen. Jokaisen yrityksen pitää katsoa omassa ympäristössään, että ne pärjäävät hinnan ja laadun suhteen. Se on ainoa mahdollisuus menestyä.

**2 Lauri Ratia, mikä pääjohtaja Liikasen esityksessä kiinnosti erityisesti?**

Hänen analyysinsä finanssikriisin rakenteesta ja tapahtumista oli päivän todellinen anti. Tuskinpa monikaan oli ajatellut finanssikriisiä loogisten tapahtumien ketjuna. Esitys avasi minulle, miten tulevaisuudessa markkinoita pitää arvioida laaja-alaisesti. On positiivista kuulla, että olisi useampia syklejä, joissa olemme nyt ”puolessa välissä” ja että olisi parempaa tiedossa. Silti on varustauduttava vaatimattomaan kasvuun ja todella vaikeisiin aikoihin.

**Miten finanssikriisi on tuntunut hallitustyössä?**

Se on näkynyt konkreettisesti siten, että strategiatyön syke on yhä tiivistynyt. Strategisia vaihtoehtoja tarkastellaan useammin ja niitä tehdään useampiin taloudellisiin ympäristöihin. Myös vuosisuunnitelmasta tehdään pöytälaatikkoon varalle useampia vaihtoehtoja.

**Kuinka usein osallistutte näihin tilaisuuksiin?**

Pyrin käymään aina kun pääsen. Haluan ylläpitää aktiivisia suhteita verkostoon.

**3 Markku Pohjola, mikä pääjohtaja Liikasen esityksessä kiinnosti erityisesti?**

Se oli erinomainen yhteenvedo finanssikriisistä. On mielenkiintoista ja ehkä tuskallista nähdä, missä ajassa Euroopan ongelmat saadaan ratkaistua. Viisi vuottakin voi olla optimistinen arvio, tarvitaanko vielä vuosikymmen?

**Miten finanssikriisi on tuntunut hallitustyössä?**

Nyt tarvitaan Euroopan velkapääomamarkkinoiden pontevampaa kehitystä tasapainottamaan pankkisäätelyn aiheuttamaa luottolamaa. Asia on toistuvasti edessäni muun muassa Finnveran hallituksen puheenjohtajana.

**Kuinka usein osallistutte näihin tilaisuuksiin?**

Käyn aina silloin tällöin, 4–5 kertaa vuodessa. En ihan niin säännöllisesti, kuin toivoisin.





#### 4 Marketta Kokkonen, mikä pääjohtaja Liikasen esityksessä kiinnosti erityisesti?

Se oli hyvä palautus katsoa kriittiset ja oleelliset vaiheet lävitse. Pitkän kaaren dramaattiset vaiheet hukkuvat, kun keskustellaan vain nykytilanteesta näkemättä, minkä asian jatkumo se on.

#### Miten finanssikriisi on tuntunut hallitustyössä?

Yhä enemmän katsotaan, mistä kehitys ja kasvu saadaan aikaiseksi ja mikä suomalaisen talouden riski on ja minne uskalletaan investoida. Ennustettavuus on vaikeaa, on vaikea nähdä, miten pitkään tämä vielä jatkuu ja mitä tulevaisuus tuo.

#### Kuinka usein osallistutte näihin tilaisuuksiin?

Nyt paljon enemmän kuin pari vuotta sitten, yritän pitää nämä kalenterissa. Täällä kuulee hyviä keskusteluja, aina saa kultahippuja omaankin reppuun.

## Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry

Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka myötävaikuttaa hyvien hallituskäytäntöjen kehittämiseen sekä ottaa kantaa hyvään hallintotapaan ja muihin hallituksen kannalta merkittäviin kysymyksiin valmistelemalla lausuntoja ja kannanottoja. Toiminnan perusta on olla kehittävä, kantaaottava ja verkostoiva. Verkostoitumalla eri asiantuntijoiden kanssa yhdistyksellä on edellytykset kehittää jäsenistönsä valmiuksia hallitusammattilaisina sekä vahvistaa yhdistyksen roolia hallitustyön asiantuntijana ja lausunnonantajana.

### Missio

Directors' Institute of Finland (DIF) auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään. DIF edistää hyvää ja ammattimaista hallitustyöskentelyä toimien aatteellisena yhdistyksenä, joka on kehittävä, verkostoiva ja kantaaottava. Yhdistys kuuluu alan eurooppalaiseen katto-organisaatioon ecoDaan.

### Visio

DIF on johtava foorumi hallitustyön kehittämisessä Suomessa.

DIF edistää jäsentensä ammatti-

taitoa sekä yritysten hyvää hallitustyöskentelyä ja kilpailukykyä. Se vaikuttaa yhteiskunnassa.

Hallitusten merkitys on kasvanut. Yritysten ja markkinoiden kansainvälistyminen ja kasvu tekee hallitustyöstä entistä vaativampaa, haasteellisempaa ja työllistävämpää. Talouden ja strategisten kilpailuolosuhteiden ymmärtäminen on keskeistä. Hyvä hallintopa pitää osata.

### Jäsenistö

Yhdistyksen jäsenmäärä on lisääntynyt tasaisesti 15–20 prosentin vuosivauhtia. Nyt jäseniä on 365, joista naisia on noin neljännes. Huomattava osa jäsenistä toimii pörssiyrityksen hallituksessa. D

### HALLITUS

**Tomas Lindholm** (pj.), laamanni, asianajaja

**Maarit Aarni-Sirviö**, DI, MBA

**Jorma Eloranta**, vuorineuvos

**Kirsi Eräkangas**, KTM

**Stig Gustavson**, vuorineuvos

**Kimmo Rasila**, ekonomi

**Merja Strengell**, DI

### YHTEYSTIEDOT

**Hallitusammattilaiset ry**  
Aleksanterinkatu 17 / PL 800  
00101 Helsinki  
Puh. (09) 62271840  
info@directorsinstitute.fi  
www.directorsinstitute.fi

#### Pääsihteeri

Maarit Aarni-Sirviö  
maarit.aarni-sirvio@directorsinstitute.fi  
GSM 050 379 4170

#### Toimistopäällikkö

Maija Hiiri  
maija.hiiri@directorsinstitute.fi  
GSM 0400 48 55 48

### VUODEN 2013 TEEMAT JA AIKATAULUT

Vuoden 2013 teemat ovat:

**Q1 Hallitus ja strategiatyö**

**Q2 Hallitus ja rahoituskysymykset**

**Q3 Hallitustyöskentely**

**Q4 Hallitus ja riskien hallinta**

Lounastilaisuudet ja *Boardview*-lehti suunnitellaan näiden teemojen mukaisesti.

Yhdistyksen vuosikokous järjestetään 21.5.2013 Helsingissä. Tilaisuuksien aikataulusta tiedotetaan tarkemmin sähköisissä jäsenkirjeissä ja verkkosivuilla.

# Jäsenluettelo

## Henkilöjäsenet

e = emeritusjäsen

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| Aarni-Sirviö, Maarit    | Eräkangas, Kirsi    |
| Ahdekivi, Eeva          | Fagerholm, Catarina |
| Ahdekivi, Heikki        | Fagerholm, Jannica  |
| Ahdekivi, Sakari        | Floman, Erik        |
| Ahlström, Thomas        | Grannenfelt, Eeva   |
| Airaksinen, Manne       | Granskog, Christer  |
| Aminoff, Hele-Hannele   | Granvik, Carl-Johan |
| Aminoff, Philip         | Gräsbeck, Jerker    |
| Andersen, Teija         | Grönlund, Peter     |
| Ant-Wuorinen, Jukka e   | Gustavson, Stig     |
| Antila, Jukka           | Haapanen, Mikko     |
| Anttila, Juhani         | Haarla, Ainomaija   |
| Anttonen, Ari           | Haavisto, Esa       |
| Arvonen, Arto           | Hankonen,           |
| Asanti, Jaakko          | Raija-Leena         |
| Aspholm, Ingalill       | Hannula, Antti      |
| Beijar, Bengt           | Hannus, Kari        |
| Bergh, Kaj-Gustaf       | Hanslin, Kim        |
| Berglund, Tom           | Harju, Jukka        |
| Bergman, Tor            | Hasi, Kalevi        |
| Bergström, Stig-Erik e  | Hedvall, Kaj        |
| Brunila, Anne           | Heikfolk, Mikael    |
| Bäckström, Tore         | Heinistö, Kari      |
| Castren, Matti          | Heinonen, Jouni     |
| Copeland, Matti         | Heinonen, Mikko     |
| Dahlblom, Christina     | Helaniemi, Erkki    |
| Eklund, Jari            | Helkkula, Vesa      |
| Ekroos, Vesa            | Helminen, Marjaana  |
| Ekström, Jan            | Helminen, Sakari    |
| Eloholma, Aimo          | Henriksson, Antti   |
| Eloranta, Jorma         | Herold, Marcus      |
| Engman, Elina           | Herranen, Maarit    |
| Erma, Juhani            | Hietala, Jaakko     |
| Ervasti-Vaintola, Ilona | Hiljander, Henry    |

Hintikka, Martti  
 Hirvonen, Matti  
 Hornborg, Heikki  
 Hurme, Liisa  
 Huuskonen, Pertti  
 Hyttinen, Asko  
 Hyttinen, Pentti  
 Häggblom, Rainer  
 Hämäläinen, Erkki  
 Hämäläinen-Lindfors, Sirkka  
 Hänninen, Markku  
 Ikäheimo, Johanna  
 Ikäheimo, Seppo  
 Illi, Kristina  
 Inborr, Jan-Erik  
 Inha, Matti  
 Iso-Aho, Maritta  
 Itkonen, Vesa  
 Itävuori, Jussi  
 Jaakola, Matti  
 Jaatinen, Seppo  
 Julin, Yrjö  
 Juntti, Pirkko  
 Järvelä, Jukka  
 Järvinen, Kari  
 Kaario, Mammu  
 Kaartinen, Kari  
 Kaitala, Kimmo  
 Kanerva, Leena  
 Kantola, Birgitta  
 Karhapää, Merja  
 Karhu, Kim  
 Karppinen, Esa  
 Karttunen, Marjukka  
 Karvinen, Kari  
 Kasanen, Eero  
 Kaskeala, Juhani  
 Kasurinen, Veikko  
 Kataja, Matti  
 Kauppi, Marko  
 Kekoni, Jaakko  
 Kerminen, Harri  
 Kerppola, Nora  
 Keskiaho, Juha-Pekka  
 Kettunen, Pekka  
 Kielenniva, Jorma  
 Kiiskinen, Tapio  
 Kivinen, Juha  
 Kohonen, Ari  
 Koiso-Kanttila, Kimmo  
 Koivurinta, Jan M  
 Kokkonen, Marketta  
 Komi, Kirsi  
 Kontio, Johanna  
 Kontu, Aappo  
 Kopola, Nina  
 Koppatz, Paula  
 Korhonen, Ari  
 Korhonen, Juha  
 Korhonen, Jyrki  
 Korhonen, Outi  
 Korpi, Jaana  
 Korpinen, Inga  
 Korpinen, Raimo  
 Korppi-Tommola, Juha  
 Korvenmaa, Esa

Koskinen, Markku  
 Kotka, Ville  
 Kouvalainen, Satu  
 Krogerus, Hannu  
 Kronberg, Johan  
 Kronman, Gunvor  
 Kulmala, Teuvo  
 Kurkilahti, Lasse  
 Kurkinen, Juha  
 Kuusisto, Petri  
 Kyytsönen, Matti  
 Laaksonen, Juha  
 Lahti, Ari  
 Lahtinen, Antero  
 Laine, Pertti  
 Laitasalo, Riitta  
 Laitinen, Maire  
 Laitinen, Timo T  
 Lampela, Outi  
 Lauslahti, Harri  
 Lautjärvi, Kari  
 Lehmusto, Heikki  
 Lehtinen, Vesa  
 Lehtomäki, Vesa  
 Lehtoranta, Ari  
 Leino, Liisa  
 Lencioni, Roberto  
 Leskinen, Jorma  
 Liljebloom, Eva  
 Liljeström, Tom  
 Lind, Raimo  
 Lindahl, Robin  
 Lindberg, Stefan  
 Lindh, Merja  
 Lindholm, Tomas  
 Linnainmaa, Leena  
 Lintala, Heikki  
 Lipsanen, Juho  
 Louhija, Matti  
 Luhtaniemi, Timo  
 Luoma, Pekka  
 Luomaranta, Ritva-Liisa  
 Luostarinen, Reijo  
 Lyytinen, Asa-Matti  
 Lähdesmäki, Kalle  
 Lähdesmäki, Tuomo  
 Majander-Reenpää, Leena  
 Manner, Simo  
 Manninen, Petri  
 Marjanen, Petri  
 Martikainen, Tarmo  
 Marttila, Pauli  
 Matikainen, Esa  
 Miekko-Oja, Susanna  
 Mielck, Janne  
 Mielonen, Jari  
 Miettunen, Pertti  
 Miikkulainen, Esko  
 Mynttinen, Riitta  
 Mäihäniemi, Reijo  
 Mäkelä, Antti  
 Mäkelä, Jukka  
 Mäkelä, Kai  
 Mäkeläinen, Mika  
 Mäkinen, Juhani

Mäkinen, Jukka  
 Naukkarinen, Arto  
 Nelimarkka, Heli  
 Niemi, Mauri  
 Niemi, Tom  
 Nieminen, Mika  
 Nihti, Markku  
 Nikkola, Matti  
 Nordman, Carl e  
 Norvio, Erkki  
 Numelin, Carl-Johan e  
 Nyberg, Gustav  
 Nyberg, Kim  
 Nyman, Sixten  
 Ohls, Bengt  
 Ojala, Veijo  
 Oksanen, Markku  
 Ollila, Jan  
 Otala, Leena  
 Paananen, Elmar  
 Paananen, Leena  
 Paasikivi, Pekka  
 Packalén, Matti  
 Paitula, Hannu  
 Paksuniemi, Eva-Johanna  
 Palin-Lehtinen, Eira  
 Palmberg, Tom  
 Palvi, Mauri  
 Pankakoski, Antti  
 Parkkinen, Marko  
 Parviainen, Seppo  
 Pasanen, Jari  
 Paukku, Paul  
 Paul, Mikael  
 Paulig, Bertel  
 Paulig, Eduard  
 Pelkonen, Arno  
 Pere, Pekka  
 Perttunen, Risto  
 Petäjästä, Jorma  
 Piekola, Asko  
 Piela, Topi  
 Pietikäinen, Sirpa  
 Pionius, Kirsti  
 Pirinen, Pekka  
 Pohjanvirta, Olli  
 Pohjola, Markku  
 Pohjolainen, Veli  
 Punta, Eeva  
 Puolimatka, Rauno  
 Pääkkönen, Tarja  
 Pöysti, Kaija  
 Raitala, Pasi  
 Raitasuo, Outi  
 Rantanen, Juha  
 Rantanen, Teppo  
 Rantanen-Kervinen, Pirkko  
 Rasila, Kimmo  
 Rasila, Tommi  
 Ratia, Lauri  
 Rauramo, Markus  
 Rautamaa, Jari-Pekka  
 Rautiainen, Ismo  
 Rinne, Kerstin  
 Ritakallio, Timo

Roine, Pekka  
 Rolig, Petri  
 Rosberg, Marja-Liisa  
 Rossi, Teuvo  
 Ruotsalainen, Seppo  
 Ruuska, Jukka  
 Rytönen, Esko  
 Ryöppönen, Hannu  
 Rönkkö, Markku  
 Rönnholm, Thomas  
 Saarinen, Leena  
 Saikku, Markus  
 Saini, Timo  
 Saksman, Ossi  
 Salakka, Jouko  
 Salokoski, Timo  
 Salomaa, Jukka  
 Salonen, Ilkka  
 Salonen, Juha  
 Sasse, Jan  
 Savander, Niklas  
 Schalin, Berndt  
 Schalin, Kiuru  
 Schalin, Siv  
 Schults, Margus  
 Sebbas, Leif  
 Seligson, Peter  
 Siilasmaa, Risto  
 Silaskivi, Vesa-Pekka  
 Sillanpää, Matti J  
 Silvennoinen, Anja  
 Simola, Pertti  
 Simola, Valtteri  
 Sipi, Timo  
 Sipilä, Eeva  
 Soanjärvi, Tuija  
 Sohlberg, Merja  
 Soila, Anssi  
 Soninen, Jorma  
 Sormunen, Kirsii  
 Stadigh, Kari  
 Strengell, Merja  
 Ståhlberg, Kaarina  
 Sumelius, Bertil  
 Suni, Marianna  
 Suomalainen, Sami  
 Suominen, Jukka  
 Suominen, Pekka  
 Suonenlahti, Mikko-Jussi  
 Suonoja, Soili  
 Suutari, Harri  
 Svanborg, Reijo  
 Syrjälä, Timo  
 Takala, Erja  
 Tanhuanpää, Kalle  
 Tapio, Markku  
 Teerikorpi, Esko  
 Teir-Lehtinen, Carola  
 Tenhunen, Pauliina  
 Terho, Helena  
 Therman, Peter  
 Thorén, Petra  
 Timgren, Martti  
 Timonen, Pekka  
 Toivanen, Markku  
 Toivola, Juha e

## UUDET HENKILÖJÄSENET

### Maaliskuu 2013

Hele-Hannele Aminoff, Elina Engman, Catarina Fagerholm, Matti Jaakola, Nina Kopola, Jari Pasanen, Eeva Sipilä

### Helmikuu 2013

Bengt Beijar, Margus Schults, Pekka Suominen, Antti Vasara, Folkert Wierda

### Tammikuu 2013

Johanna Ikäheimo, Juha Laaksonen, Ari Lehtoranta, Timo Luhtaniemi, Simo Manner, Markus Rauramo, Ismo Rautiainen, Siv Schalin, Anja Silvennoinen



# Jäsenhakemus: henkilöjäsenyys



**Directors'  
Institute of  
Finland**

## **Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry:n jäsenenä**

pääset osaksi Suomen suurinta hallitus-  
jäsenverkostoa sekä kehität osaamistasi  
hallitustyössä.

**Jäsenlounailla** keskustelemme ajan-  
kohtaisista aiheista erillisen lounaspuheen  
lisäksi. Hallitusosaamista vahvistava **tieto-  
pankki** on uutena työkaluna jäsentemme  
käytössä. Se kattaa nyt laajasti hallitustyös-  
kentelyyn liittyvää lainsäädäntöä ja käytän-  
töjä. Jäsenemme voivat myös ilmoittautua  
**rekisteriin**, joka on perustettu hallitusjä-  
senten löytämiseksi pienille ja keskisuurille  
yrityksille. Jäsenille palvelu on maksuton.  
Jäsenyyteen kuuluu lisäksi vähintään kerran  
kuussa sähköpostitse lähetettävä ajankoh-  
tainen **jäsentiedote**, neljä kertaa vuodessa

ilmestyvä **Boardview-lehti** sekä  **muita  
jäsenetuja**.

Jäseneksi voidaan hyväksyä henkilö,  
jolla on riittävät tiedot ja taidot sekä koke-  
musta hallitustyöskentelystä pörssiyhtiössä  
tai muussa suuressa tai keskisuuressa  
yrityksessä. Jäseneksi voidaan hyväksyä  
myös muu henkilö, jolla on hallitustyösken-  
telyyn ja hyvän hallintotavan kehittämiseen  
liittyvää kokemusta. Hakijalla tulee olla  
suositus kahdelta yhdistyksen jäseneltä.  
Jäsenhakemukset käsitellään yhdistyksen  
hallituksen kokouksessa. Vuosikokouksessa  
2012 vahvistettu liittymismaksu on 250 €  
ja jäsenmaksu 280 €/vuosi, joka kattaa  
kauden 1.6.2012–31.5.2013. Keväällä 2013  
hyväksytyjen uusien jäsenten jäsenmaksu  
31.5.2013 päättyvältä kaudelta on 140 €.

Taita lomake, nido tai  
teippaa se ylälaidasta  
ja jätä lähimpään  
postilaatikkoon. Pos-  
timaksu on maksettu  
puolestasi. Voit myös  
skannata lomakkeen  
ja lähettää sen sähkö-  
postitse osoitteeseen  
info@directorsinsti-  
tute.fi.

**Nimi**

**Syntymävuosi**

**Kotiosoite**

**Sähköposti**

**Puhelin**

**Ammatti**

**Yritys**

**Nykyiset  
hallitus-  
jäsenyydet**

**Yhtiö**

**Toimiala**

**Muu perustelu  
hakemukselle**

**Suosittelijat**

**Päiväys ja  
allekirjoitus**

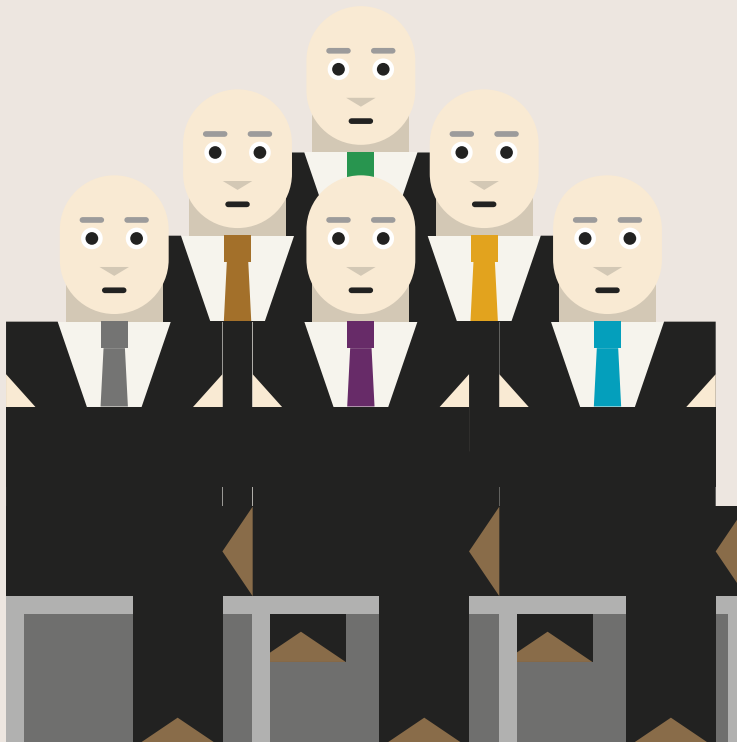


Vastaanottaja  
maksaa  
postimaksun  
kotimaassa

Boardview Oy  
Tunnus 5019913  
00003 VASTAUSLÄHETYS

----- Taita lomake tästä, nido tai teippaa se ylälaidasta. -----

Yhtiökokous ja suhteet  
osakkeenomistajiin.  
DIF:in verkkosivuston  
asiantuntijamateriaalien  
kuvitusta. Asiantuntija-  
materiaali kattaa laajasti  
hallitustyöskentelyyn  
liittyvää lainsäädäntöä  
ja käytäntöjä, ja sitä  
kehitetään ja täydennetään  
jatkuvasti. Materiaali  
on maksutta jäsenten  
käytettävissä verkkosivuilla  
Directorsinstitute.fi.



Toveri, Maarit  
Tuominen, Jaana  
Turunen, Jorma  
Turunen, Seija  
Tähtinen, Jyrki  
Törnroos-Huhtamäki,  
Solveig  
Tötterman, Markus  
Vahtola, Marina  
Valo, Raimo  
van Niftrik,  
Christian e  
Vanha-Honko, Vesa  
Varjas, Tapani  
Vartiainen, Pekka  
Vasara, Antti  
Vauhkonen, Heikki  
Vesterinen, Vesa  
Vikiö, Jari  
Viljo, Matti

Vimpari, Antti  
Virkkunen, Lauri  
Virtaala, Matti  
Virtanen, Marjatta  
Virtanen, Olli V  
Vitie, Heikki  
Voipio, Raimo  
von Knorring, Johan  
von Weymarn, Tom  
Välikangas, Liisa  
Wahlroos, Juha  
Walldén, Helena  
Wallgren-Lindholm,  
Carita  
Wartiovaara, Risto e  
Westermarck,  
Carl-Magnus  
Wierda, Folkert  
Wilkman, Nina  
Wolontis, Mats



## Yhteisöjäsenet/ henkilöedustajat

Keskinäinen Elekävakuutusyhtiö  
Ilmarinen  
Harri Sailas ja Timo Ritakallio

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö  
Varma  
Matti Vuoria ja Risto Murto

LähiTapiola Keskinäinen  
Eläkevakuutusyhtiö  
Satu Huber ja Hanna Hiidenpalo

Solidium Oy  
Annareetta Lumme-Timonen ja Petter  
Söderström

## Asiantuntija- kumppanit

### Asianajotoimistot

Borenus Oy  
Castrén & Snellman Oy  
Hannes Snellman Oy  
Krogerus Oy  
Roschier Oy

### Tilintarkastustoimistot

Deloitte Oy  
Ernst & Young Oy  
KPMG Oy  
PricewaterhouseCoopers Oy

# Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

## Uusi arvopaperimarkkinalaki

Suomessa kotimaisena hankkeena pitkään valmisteltuun arvopaperimarkkinalainsäädännön kokonaisuudistukseen liittyvä uusi arvopaperimarkkinalaki tuli voimaan 1.1.2013. Uudella lailla ei ole pyritty suuriin muutoksiin, vaan pääasiassa selkeyttämään sääntelyä. Silti joukossa on paljon detaljimutoksia, joista monet eivät kuitenkaan vaikuta liikkeeseenlaskijan hallituksen jäseneseen.

Uuteen arvopaperimarkkinalakiin liittyvät sisäpiirisäätelymuutokset, esimerkiksi sisäpiirirekisterin siirtäminen liikkeeseenlaskijoilta Finanssivalvonnan ylläpidettäväksi, tulevat kuitenkin voimaan viivästetysti seuraavan kolmen vuoden kuluessa. Tarkempi ajankohta määrätään myöhemmin valtiovarainministeriön asetuksella. Toistaiseksi sovelletaan vanhan arvopaperimarkkinalain sisäpiirisäännöksiä.

Hyvä arvopaperimarkkinatapa on uuden lain säännöstekstissä ja perusteluissa usein toistuva käsite, jolla tarkoitetaan lain perustelujen mukaan "periaatteita ja sääntöjä, joiden noudattamista arvopaperimarkkinoilla toimivien keskuudessa vallitsevan valistuneen mielipiteen mukaan on pidettävä oikeana ja kaikkien asiakas- ja toimijaosapuolten kannalta kohtuullisena kauppatapana". Hallituksen jäsenen kannalta määritelmä ei anna kovin konkreettista johtoa. Tulkintaan saa apua itsesääntelystä, mm:

– NASDAQ OMX:n (Helsingin

pörssin) säännöistä ja ohjeista

– listayhtiöiden hallinnointikoodista

– suosituksesta julkisissa ostotarjouksissa noudatettavista menettelytavoista (Helsinki Takeover Code).



Eräiden yhtiöiden  
hallitusten,  
varsinkin niiden  
tarkastus-  
valiokuntien,  
vuosikelloon  
saattaa tulla  
uuden lain myötä  
muutoksia



## POLICY-VALIOKUNNAN TEHTÄVÄT JA KOKOONPANO

Policy-valiokunnan tehtävänä on valmistella yhdistyksen viranomaisille tai julkisuuteen annettavia lausuntoja ja kannanottoja hallitus-työskentelyn tai yhtiön hallituksen kannalta muutoin tärkeissä asioissa. Periaatteellisesti tärkeät kannanotot Policy-valiokunta valmistelelee yhteistyössä hallituksen kanssa.

Policy-valiokuntaan kuuluu yhdistyksen puheenjohtajan ja pääsihteerin lisäksi vähintään yksi hallituksen jäsen sekä neljä muuta hallituksen valitsemaa yhdistyksen jäsentä. Valiokunta kutsuu itselleen sihteerin, jonka ei tarvitse olla yhdistyksen jäsen. Hallituksen jäsenet voivat halutessaan osallistua Policy-valiokunnan kokouksiin.

Arvopaperimarkkinalain mukaan jokaisen pörssiyhtiön tulisi kuulua itsesääntelyelimeen. Sellainen on nyt Arvopaperimarkkinayhdistys ry, jonka Markkinatapalautakunta ja Ostotarjouslautakunta ovat ottaneet tehtäväkseen kehittää itsesääntelyä arvopaperimarkkinalainsäädännön ja yhtiöoikeuden alueilla, mukaan lukien *corporate governance*.

Eräiden yhtiöiden hallitusten, varsinkin niiden tarkastusvaliokuntien, vuosikelloon saattaa tulla uuden lain myötä muutoksia (uuden lain luku 7), kun mahdollisuus olla julkistamatta osavuosikatsauksia tilikauden kolmelta ja yhdeksältä ensimmäiseltä kuukaudelta ja sen sijaan julkistaa johdon osavuotinen selvitys tilikauden kuukausien 1–6 ja 7–12 aikana laajenee: siihen oikeutetun liikkeenlaskijan markkina-arvon yläraja nousi 75 miljoonasta 150 miljoonaan euroon.

Tilinpäätöstiedotteen julkistamisajankohta on yhtenäistetty siten, että tilinpäätöstiedote on nyt aina julkistettava viimeistään kahden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä tilintarkastuksesta riippumatta.

  
 Tilinpäätöstiedotteen julkistamisajankohta on yhtenäistetty aina viimeistään kahden kuukauden päähän tilikauden päättymisestä tilintarkastuksesta riippumatta



Uudessa arvopaperimarkkinalaisa liikkeeseenlaskijalle ei enää ole asetettu velvollisuutta esittää tulevaisuudennäkymiä osavuosikatsauksissa ja tilinpäätöstiedotteessa. Tällä ei todennäköisesti ole suurempaa käytännön merkitystä.

### Hallitusten sukupuolikiintiötä koskeva keskustelu

Oikeusministeriö on antanut eduskunnalle U-kirjeen EU-komission ehdotuksesta listayhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiö -direktiiviksi. U-kirjeessä eduskunnalle esitellään EU-hanketta ja arvioidaan Suomen tulevaa suhtautumista asiaan. Directors' Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry osallistui asiasta järjestettyyn kuulemiseen ja antoi oikeusministeriölle myös kirjallisia kommentteja. Kommentit ovat nähtävillä yhdistyksen kotisivuilla.

Suomessa naisjäsenten suhteellinen osuus listayhtiöiden hallituksissa on tyydyttävällä tasolla. Tämä on suureksi osaksi seurausta Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta, joka on lisännyt hallituksen diversiteettiä ilman pakottavaa sääntelyä. Tämä olisi jatkossakin oikea tapa edistää asiaa, pakollista sääntelyä ei tarvita. Yhdistyksen mielestä Suomen tulisi siksi vastustaa sukupuolikiintiödirektiiviä, joka kaventaisi osakkeenomistajien oikeutta valita yhtiön hallitus.

Direktiiviluonnoksen artikkelissa 4 edellytetään sellaisten listayhtiöiden, joiden hallintoelimissä ei ole riittävästi molempia sukupuolia, laativan etukäteen selkeät, neutraalit ja täsmälliset (*unambiguous*) perusteet hallituksen jäsenten valinnan perusteeksi. Suomalaisissa listayhtiöissä hallituksen jäsenten valinnassa tasapainotetaan tyypillisesti monia piirteitä, joita ovat usein toimiala-osaaminen, liike-elämän yleinen tuntemus (esimerkiksi kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta) ja hallituksen ryhmädynamiikka. Keskeinen vaatimus on, että jäseneksi valittava nauttii omistajien luotta-



Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suositus on lisännyt hallituksen diversiteettiä ilman pakottavaa sääntelyä. Tämä olisi jatkossakin oikea tapa edistää asiaa



musta eikä hallituksen jäsenyyden ja henkilön muun toiminnan välillä saa olla eturistiriitoja. Mainittujen kriteereiden välillä on lopulta tehtävä tilannekohtaisia painotuksia, koska henkilöitä joilla olisi kaikki tarpeellisenä pidetyt ominaisuudet ei yleensä löydy, tai heitä ei ole edes mahdollista löytää (osa perusteista voi olla ristiriitaisia, esimerkiksi ikä ja kokemus).

Hallituksen jäsenen valmistelutyön tekee hallituksen nimitysvaliokunta tai merkittävistä osakkeenomistajista koostuva yhtiön ulkopuolinen nimitystoimikunta, joka tekee ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta yhtiökokoukselle. Ainakaan nimitystoimikunnan toiminnassa yhtiöllä itsellään ei yleensä ole merkittävää roolia. Nimitystoimikunnan omaava yhtiö ei siten osallistu merkittävästi hallituksen jäsenten valintaperusteiden laatimiseen eikä ehdokkaiden nimeämiseen, eikä yhtiölle tämän vuoksi pitäisi asettaa hallituksen koostumusta koskevia velvoitteita. 



# Antti Herlin on vuoden paras



**Vuoden 2012 hallituksen puheenjohtajan valintaa eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen auditorioon Helsinkiin kerääntyi seuraamaan tammikuussa joukko hallitustyön parissa työskenteleviä ammattilaisia.**

Palkittava puheenjohtaja valittiin suomalaisten pörssiyritysten joukosta, ja valinta kohdistui Kone Oyj:n **Antti Herliniin**. Palkinnon luovuttivat elinkeinoministeri **Jan Vapaavuori** ja tuomariston puheenjohtaja **Marina Vahtola**.

## **Marina Vahtola, miksi Antti Herlin?**

–Kone Oyj:n pitkän ja lyhyen aikavälin taloudellinen kehitys on ollut vahva ja yhtiön markkina-arvo on kehittynyt selvästi pörssiyritysten keskimääräistä markkina-arvoa paremmin. Antti Herlinin pitkäjänteinen toiminta hallituksen puheenjohtajana, sitoutuminen sekä merkittävä henkilökohtainen panos tehtävään ovat tuottaneet kiistattomia tuloksia. Lisäksi merkillepantavaa on ollut Herlinin kyky koota hallitukseen Koneen liiketoiminnan kehittämisen edellyttämää osaamista ja kokemusta sekä kyky rakentaa tuloksellinen työnjako ja yhteistyö hallituksen ja toimivan johdon kesken.

## **Antti Herlin, onko hallitustyön arviointi tärkeää?**

–Arvioinnin on määräajoin asiallista kuulua hyvään hallinnointitapaan. Yleensäkin palautteen antamista ja saamista tapahtuu tarpeettoman harvoin.

Oliko toteutettu arviointiprosessi hyödyllinen verrattuna perinteiseen itsearviointiin?

–Vaihtelu tuo aina uusia näkökulmia ja -kantoja. Johtopäätösten teko on sitten toki oma asiansa ja vastuu niistä jää onneksi hallitukselle.”

Paikalla oli myös paljon Directors' Institute of Finland –Hallitusammattilaiset ry:n jäseniä. **Raimo Lind** oli tullut paikalle kuuntelemaan erityisesti **Risto Siilasmaan** puheenvuoroa.

## **Raimo Lind, mikä merkitys palkinnolla on?**

–Suoritusten ja toiminnan arviointi on varmasti hyödyllistä, sehän kannustaa miettimään mikä on kussakin tilanteessa hyvä tapa johtaa hallitusta.

**Yhteiskuvassa voittaja Antti Herlin (keskellä) sekä tuomariston edustajat Marina Vahtola (vas.) ja Timo Ritakallio.**

Olet itse muun muassa Elisan hallituksen puheenjohtaja. Miten hallitustyöskentely on muuttunut viime vuosien aikana?

–Hallitustyöskentely on tehostunut valiokuntien työn kautta. Toisaalta kiristyneet raportointiaikataulutkin edellyttävät tehokkuuden kasvamista. Epävarmuus luo haasteita näkymien antamiselle. Koen kuitenkin, että hallituksen ja johdon pitää antaa sijoittajille joku näkemys tulevaisuudesta, jottei osakemarkkina ole täysin analyttikkojen ennusteiden varassa.

Olet liittynyt yhdistykseen viime marraskuussa. Mikä jäsenyydessä on tärkeintä?

–Haluan kehittää ammattitaitoani näissä asioissa, ja koen saavani hyvän viitekehyksen tähän jäsenyyden kautta. 

## **CHAIR OF THE YEAR**

Chair of the Year on pohjoismainen tunnustuspalkinto, joka annetaan vuosittain kunkin Pohjoismaan parhaalle pörssiyrityksen hallituksen puheenjohtajalle. Voittajien joukosta valitaan Pohjoismaiden paras hallituksen puheenjohtaja maaliskuun lopulla.

Suomen Chair of the Year 2012 -tuomaristoon kuuluivat **Marina Vahtola** puheenjohtajana, vuorineuvos **Simo Palokangas**, vuoden 2011 Chair of the Year ja Nokian Renkaiden hallituksen puheenjohtaja **Petteri Walldén**, Ilmarisen varatoimitusjohtaja **Timo Ritakallio** ja KPMG:n toimitusjohtaja **Raija-Leena Hankonen**. Tunnustus on jaettu vuodesta 2007 lähtien. Vuonna 2011 palkinnon sai Petteri Walldén. Vuoden 2012 Chair of the Year -projektin mahdollistivat Ilmarinen ja KPMG ja yhteistyökumppaneina toimivat *Talouselämä*, Heidrick & Struggles ja Merilampi. Hallitusammattilaiset ry oli mukana yhteistyössä.

# Strategian pitää tähdätä voittamiseen, yrittäminen ei riitä

**Strategiajohtaja Copeland luki strategiakirjan, jossa opetettiin kaksi ratkaisevaa kysymystä. Lisäksi hän löysi yhden sanan.**

Tuoreen ja raikkaan strategiakirjan löytäminen oli mennä vakavaksi etsinnäksi. Onneksi *Harvard Business Review Press* ei jättänyt pulaan, vaan oli houkutellut parivaljakon **A.G. Lafley** ja **Roger L. Martin** yhteen kirjoittamaan helmikuussa 2013 julkaistun *Playing To Win; How Strategy Really Works*.

A.G. Lafley on Procter & Gamblen (P & G) entinen pääjohtaja, Roger L. Martin on Torontossa sijaitsevan Rotman School of Managementin rehtori. Hän oli aikoinaan myös Lafleyn mentor ja neuvonantaja. Herroilla on kovia yhteisiä näyttöjä strategian toimivuudesta P&G:n ajoilta, jolloin yrityksen kasvu, kannattavuuden paraneminen ja markkina-arvo kehittyivät voimakkaasti ja selvästi markkinoita paremmin.

Kirjailijoiden mukaan strategian ytimessä on valinta tai tarkemmin sanottuna lukuisa määrä toisiinsa sidoksissa olevia valintoja, *Strategy Is Choice*. Strategia on voittamista. Ei riitä, että pelkästään yrittää, vaan strategia perustuu tahtotilaan voittaa, *Play to Win*. Strategia on nähtävä dynaamisena prosessina ja organisaatioiden ja yksilöiden strategisia kyvykkyksiä voi opettaa ja kehittää.

Kirja esittelee viisiportaisen strategiaprosessin, joka opettaa yrityksen johdon aina ensimmäiseksi kysymään itseltään kaksi ratkaisevaa kysymystä: missä kilpaillaan ja kuinka voitaa, *where-to-play, how-to-win*. Pohjalla on paljon porterismia, Martinin konsulttivuodet on nimenomaan vietetty **Michael Porterin** Monitor-konsulttiyhtiössä. Kirja elävöittää strategiaprosessimallia lukuisilla P & G-esimerkeillä, jotka ovat kaikkien tuntemia brände-

jä kuten Olay, Gillette tai Pampers.

Voittaa voi monella tavalla ja erilaisilla valinnoilla. Kirjan kautta välittyy vahvasti tarve kehittää organisaatioiden strategista ajattelua ja pyrkimys luoda siitä aito kilpailutekijä. P & G ulotti Lafleyn aikana strategisen ajattelun periaatteet laajalle joukolle johtoa ja pystyi luomaan dialogiin perustuvan rakentavan kyseenalaistamisen kulttuurin. He etsivät vaihtoehtoisia toimintamalleja, ja strategiaprosessi päättyi aina valintoihin ja tavoitteena oli voittaa.

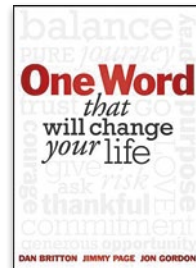
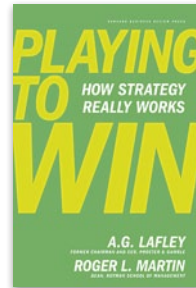
"Strategy is five choices [—] 1) What is winning; 2) Where am I going to play to win; 3) How am I going to win where I play; 4) Where are my core competencies that are going to enable me to win where I play; and 5) What management systems and measures are going to help me execute my strategies?"

**Varoitus:** Kirja houkuttelee kokeilemaan uutta strategian rakentamisen viitekehitystä. Älä jätä lukukokemuksen muodostamaa innostusta käyttämättä vaan kokeile ja määrittele voittamisen strategia uudelleen ja uudelleen.

## Sana

Jos haluat investoida tunnin oman elämän muutokseen, niin mene ensin sivulle [www.getoneword.com](http://www.getoneword.com) ja lue sitten 82-sivuinen kirja *One Word that will Change Your Life*. Kirjoittajat **Dan Britton, Jimmy Page** ja **Jon Gordon** yllättävät lukijansa yksinkertaisuudellaan. Yksi sana, ei sen enempää. [D](#)

**Matti Copeland**  
on Baswaren  
strategiajohtaja,  
Directors' Institute  
of Finlandin  
nimitysvaliokunnan  
puheenjohtaja ja  
Chief Curiosity  
Officer



A. G. Lafley–Roger L. Martin: **Playing to Win; How Strategy Really Works**. Harvard Business Review Press 2013.

Dan Britton–Jimmy Page–Jon Gordon: **One Word that will Change Your Life**. Wiley 2013.

## Lue myös

A. G. Lafley–Ram Charan: **The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation**. Crown Publishing Group 2008.

Roger L. Martin: **The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage**. Harvard Business Press 2009.

# Handelsbanken – Sijoittajan palveluksessa vuodesta 1871

## **Anna vakavaraisen Handelsbankenin hoitaa varojesi hallinnointi puolestasi**

Varainhoitopalvelumme asiakkaana voit keskittyä elämiseen. Hyödynnämme varainhoidossa koko Handelsbanken-konsernin mittavat analyysi- ja tutkimusresurssit. Varainhoitomme palveluksessa on maailmanlaajuisesti yli 350 sijoitusalan ammattilaista, joista n. 60 toimii salkunhoidossa tai analyysitehtävissä.

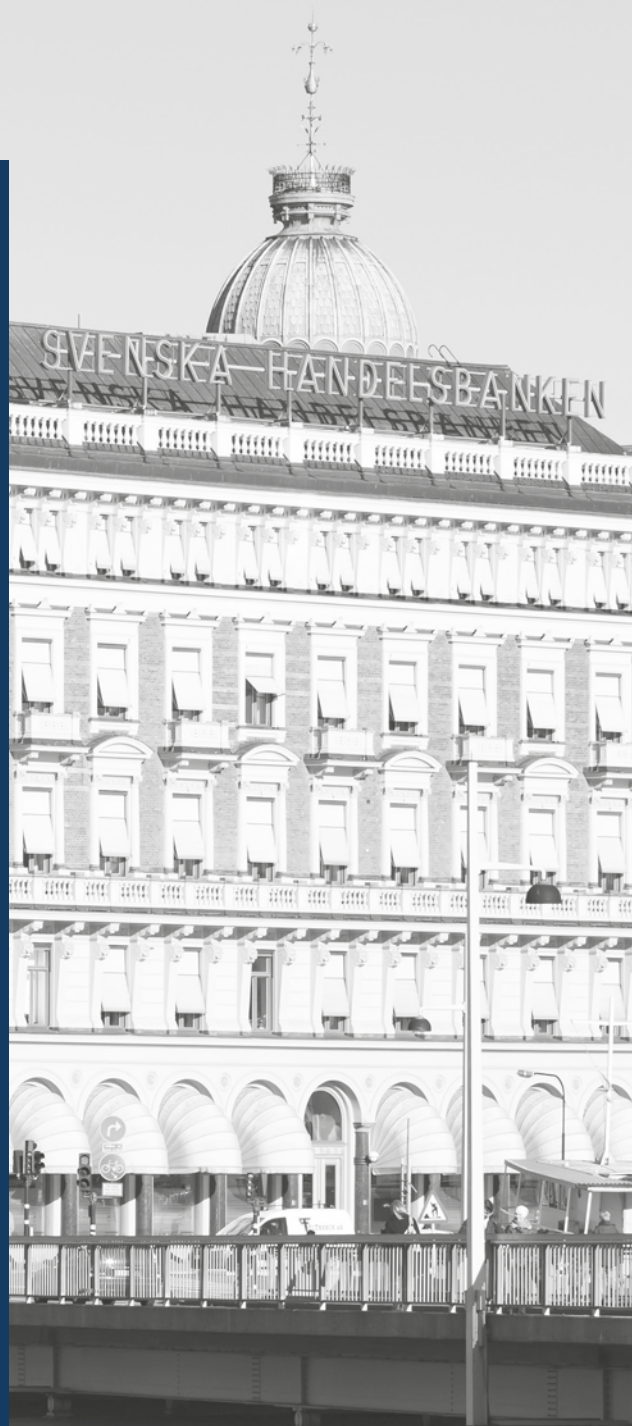
## **Vakuutuksesta vaivattomuutta ja tehokkuutta varainhoitoon**

Verotehokkaassa varainhoitopalvelussa salkun allokaatiomuutokset tapahtuvat ilman veroja tai kuluja. Tarvittaessa voit myös helpottaa yrityksesi kirjanpitoa tai hyötyä perintöveroedusta.

## **Suurten rahastoyhtiöiden ykkönen**

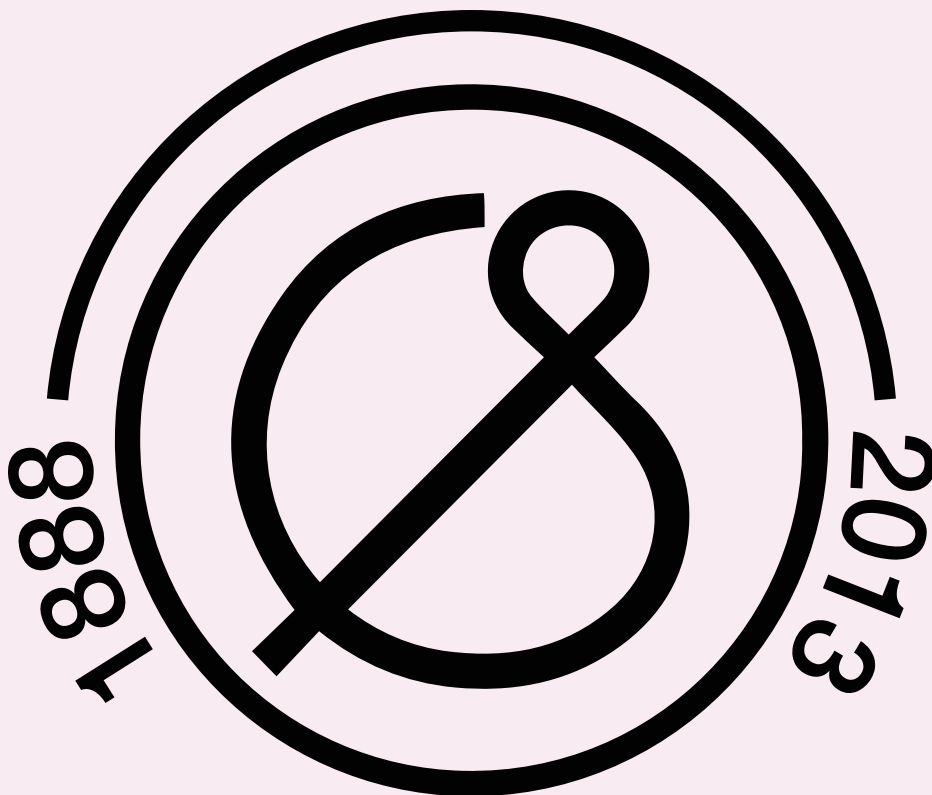
Varainhoitomme aktiivisesti hyödyntämät Handelsbankenin rahastot ovat Morningstarin vertailun mukaan menestyneet parhaiten suurten rahastoyhtiöiden osakerahastovertailussa\*.

[www.handelsbanken.fi](http://www.handelsbanken.fi)



# Handelsbanken





## Castrén & Snellman 125 vuotta

Lakitieteiden kandidaatti Kaarlo Castrén ja nimituomari  
Frans Emil Snellman perustivat toimistomme 1.6.1888 Helsinkiin.  
Meillä on siis ollut ilo ja kunnia palvella asiakkaitamme jo 125 vuoden ajan.

Pitkän historiamme aikana meitä on vienyt eteenpäin  
ennen kaikkea asiakkaidemme menestys. Vuosien saatossa  
kasvuamme on vauhdittanut toimintamme laajentuminen myös Venäjälle.  
Haluamme jatkossakin auttaa asiakkaitamme luomaan  
uusia menestystarinoita – Suomessa ja maailmalla.