

1/2020 kevät-kesä

# Boardview



Directors'  
Institute  
Finland

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



## Innovaatiot TULEVAISUUS TEHDÄÄN NYT

Haastattelussa Kati ter Horst ja Mikko Suonenlahti • Kvanttitekнологia • Pekka Lundmark



# Ajatus MENESTYKSESTÄ.

Menestys ei ole koskaan sattumaa, vaikka se näyttäisi ulkopuolisille helpolta tai jopa itsestään selvältä.

Saavuttaakseen menestystä, tarvitaan suuria unelmia, rohkeutta, luotettavia kumppaneita ja oikeanlaisia päätöksiä.

Castrén & Snellman on liikejuridiikan konkari ja vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijä. Kuljemme asiakkaidemme kanssa sinne, minne menestys vaatii.

Lue suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita  
[www.castrén.fi](http://www.castrén.fi)



CASTRÉN & SNELLMAN  
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA



# Hallitukseen tarvitaan analyttisiä visionäärejä


**T**apanani on hallituskoulutuksissa luonnehtia hyvää hallitusjäsentä analyttiseksi visionääriksi. Koronakriisi on tuonut tämän tarpeen selkeästi esiin. Pelkkä visionäärisyys ei riitä, sen huomasi ihan omakohtaisesti. Olen nimittäin jo parin vuoden ajan uskonut ja myös lukuisille henkilöille kertonut uskovani, että tulossa on pandemia, joka helpottaa ilmastonmuutosta. Tämä usko pandemian tulemiseen ei kuitenkaan auttanut minua kriisin vastaanottamisessa ja ymmärtämisessä, koska en ollut ajatellut asiaa sen pitämälle.

Mukana oli vielä aina niin vaarallista tunnelinäköä, sillä minun piti olla lähdössä lomamatkalle, jota olin pitkään suunnitellut ja odottanut. Sen jälkeen, kun ymmärsin, ettei lomamatkaa tule, olikin aika tehdä DIFin toimintojen pikainen inventaario ja muokkaus uuteen tilanteeseen. Lehden tekoa pandemia ei onneksi ole estänyt, vaikka toki siinäkin on tarvittu jonkun verran uusia toimintatapoja.

Lisäarvoa tuottava hallitus näkee tulevaisuuteen ja ymmärtää sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita. Tämän lehden artikkeli hallituksen 360 arvionluonnista tuo siihen toivottavasti lisäeväitä ja torjuu tunnelinäköä. Tunnelinäkö vaivasi sitäkin lentokapteenia, joka päästi matkustajakoneen putoamaan polttoaineen loppumisen vuoksi sen jälkeen, kun oli laskutelineen vikailmoituksen syttyä riittävän kauan kierrelty ja kaarreltu ilmassa. Tunnelinäkö voi osoittautua kohtalokkaaksi myös hallitustyössä, jos kokonaiskuva unohtuu, kun kriisitilanteessa kerätään kaikki voimat yrityksen pelastamiseen kassakriisin yli.

Tässä vaiheessa lienee kaikille selvää, että koronakriisi jättää pysyviä jälkiä niin yhteiskuntaan kuin yrityksiinkin. Muutosten täyttä sisältöä ja merkitystä voi vain aavistella, jos kaikilta osilta sitäkään. Ilmeisimmät muutokset koskevat työskentelytapoja, yhteydenpitoa ja teknologian hyödyntämistä ylipäätään. Lehden innovaatioteeman artikkelit avaavat visioita tulevaan kehitykseen ja mahdollisuuksiin.

Kriisin oppeja lienee myös seuraajasuunnittelun painoarvon kasvu, niin pitemmän aikavälin kuin kriisitilanteiden varalta. Kakkoskvartaalain teemamme osaaminen ja seuraajasuunnittelu osui siinä aivan nappiin, ja lehdessä on nyt runsaasti virikettä seuraajasuunnittelun kehittämiseksi.

Kriisissä tulee olemaan voittajia ja häviäjiä. Ilman suomalaisten yritysten menestystä hyvinvointiyhteiskunnastamme tulee vain kaunis muisto. Hallitusjäsenet ovat avainasemassa yritysten luotsaamisessa kriisin yli menestykselliseen tulevaisuuteen. Toivotan lukijoille voimia parhaan mahdollisen tulevaisuuden tekemiseen meille kaikille! 

Helsingissä toukokuussa 2020  
**Leena Linnainmaa**  
 päätoimittaja



**Lisäarvoa tuottava hallitus näkee tulevaisuuteen ja ymmärtää sen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.**



HEIDRICK & STRUGGLES

# Are you ready?

At Heidrick & Struggles, we partner with leaders, teams and organisations around the world to deliver transformation on a global scale, through our executive search and consulting offering.

Our integrated suite of services – from the acquisition of talent to longer-term succession planning, board dynamics, leadership assessments and cultural transformation – make us uniquely qualified to advise and support clients around the world to unlock their business potential through people.

**Are you ready?**

Kasarmikatu 46-48 B  
Helsinki 00130  
Finland  
+358 9 2511250

**[www.heidrick.com](http://www.heidrick.com)**

WE HELP OUR CLIENTS CHANGE THE WORLD,  
ONE LEADERSHIP TEAM AT A TIME®

# Sisällys

- PÄÄKIRJOITUS**
- 3 Hallitukseen tarvitaan analyttisiä visionäärejä  
*Leena Linnainmaa*
- PUHEENJOHTAJALTA**
- 7 Tajunnanvirtaa koronakriisin keskellä  
*Kirsi Komi*
- KAKSOISHAASTATELUS KATI TER HORST JA MIKKO SUONENLAHTI**
- 8 Suuri innovaatiokeskustelu  
*Sami Antero*

## Teema: Hallitus ja innovaatiot

- DATA DRIVEN PARADIGM SHIFT**
- 16 The connected company rises along with data and AI  
*Anni Harju, Tuomas Syrjänen ja Arttu Tolonen*
- TULEVAISUUDEN KILPAILUKYKYVALTTI**
- 22 Kvanttitekniologia tekee mahdollisesta mahdollista  
*Accenture*
- EKSPONENTIALAALISTA KEHITYSTÄ**
- 26 Kvantteihin panostamisen aika on nyt!  
*Cristina Andersson ja Antti Vasara*

- ITSENSÄ UDELLEEN KEKSIMINEN**
- 30 Hallitus: Tervetuloa kestävän 360 arvonluonnin ja innovoinnin aikakauteen!  
*Heli Vähätiitto ja Vesa Auvinen*
- INNOVAATIOITA METSÄSTÄ**
- 34 Selkeä strategia ja aktiivinen ideointikulttuuri luovat pohjan innovaatiotoiminnalle  
*Kaisa Ihalainen*
- ENERGIAINNOVAATIOT**
- 36 Pekka Lundmark: ”Kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii aktiivista innovaatiotoimintaa”  
*Kaisa Ihalainen*

## Teema: Hallitus ja osaaminen & seuraajasuunnittelu

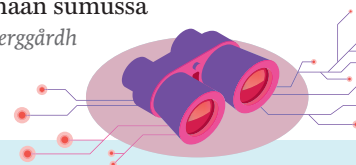
- AVAINHENKILÖT**
- 40 Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu: riskien hallintaa vai ajanhukkaa?  
*Olli-Pekka Vaara ja Teemu Tiainen*
- TULEVAISUUSAJATTELU**
- 46 Missä visio? Yrityksen hallituksessa, toivottavasti  
*Petri Salo*
- KRIISITILANNE JA SEURAAJASUUNNITTELU**
- 50 Varman Risto Murto: ”Koronakriisi haastaa hallitukset”  
*Kaisa Ihalainen*

- EMERGENCY SUCCESSION PLANNING**
- 52 Boards and the COVID-19 crisis: Considerations about emergency CEO successions  
*Lee Hanson ja John S. Wood*
- JOHDON REKRYTOINTI**
- 57 Seuraajasuunnittelu on hallitusasia  
*Jorma Eloranta*
- JOHDON YHTEISTYÖ**
- 58 Kriisi testaa toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan luottamusta  
*Elina Koskela*

## Jäsensivut

- 60 DIFin esittely
- AJASSA:**
- 62 Koronakriisi on vaatinut mukautumista
- 66 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus
- 68 Jäsenluettelo

- TOISINAJATTELIJA**
- 70 Viestintä auttaa navigoimaan sumussa  
*Clarisse Berggårdh*



Boardview on Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry:n julkaisu, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti jaetaan yhdistyksen jäsenten lisäksi Suomessa listattujen pörssiyritysten ja muiden suurimpien yhtiöiden hallitusten jäsenille. Lehden artikkelit edustavat kirjoittajien omia näkemyksiä asioista eivätkä välttämättä vastaa yhdistyksen virallista kantaa.

**Kustantaja:**  
Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)  
**Toimituksen osoite:**  
Boardview Oy  
Aleksanterinkatu 50 A 6  
00100 Helsinki  
puh. (09) 62271840

**ISSN-L:**  
2323-4210  
**ISSN:**  
2323-4210 (painettu julkaisu)  
**ISSN:**  
2323-4229 (verkkojulkaisu)

**Päätoimittaja:**  
Leena Linnainmaa  
**Toimituspäällikkö:**  
Tero Lassila  
Tuisku Pirttimäki  
**Toimitusneuvosto:**  
Leena Linnainmaa  
Maija Hiiri  
Anne Korhikoski  
Tero Lassila  
Tuisku Pirttimäki

**Toimitus ja toteutus:**  
Otavamedia OMA  
**Paino:**  
PunaMusta  
**Ilmoitukset ja osoitteenmuutokset:**  
toimistopäällikkö  
Maija Hiiri  
puh. 0400 4855 48  
info@dif.fi

**Osoiterekisterilähde:**  
Väestötietojärjestelmä, yritysten ja yhteisöiden julkiset rekisterit, Patentti- ja rekisterihallitus, yhdistyksen oma rekisteri, henkilökohtaiset kontaktit

Mandatum Lifen markkinoima, Saxo Bank A/S tarjoama Trader-kaupankäyntipalvelu.

PESE HAMPAAT  
AAMUIN ILLOIN  
KUNTOILE JOKA  
VIIKKO JA  
SIJOITA AINA  
KUN VOIT.



TUTUSTU

*Trader-  
kaupankäynti-  
palveluun*

MANDATUMTRADER.FI

**TRADER**

**SAXO  
BANK**

# Tajunnanvirtaa koronakriisin keskellä

**O**nneksi tulevaisuuteen ei voi nähdä. Jos alkuvuodesta olisi ymmärtänyt, että nyt jo kaksi kuukautta on menty etämoodissa, talous on kriisissä ja rajat ovat kiinni, olisihan se hirvittänyt. Hirvittää tämä edelleen, mutta samalla on ollut hienoa ja innostavaa huomata, miten nopeasti oppii ja sopeutuu uusiin tapoihin tehdä töitä. Miten kivaa on olla vaihteeksi kotona ja jopa laittaa itse ruokaa.


Ei kuitenkaan sovi unohtaa inhimillisiä kärsimyksiä, joista luemme lehdistä koko ajan, ellei niitä ole vielä omalle kohdalle tai lähipiirille sattunut. Toivottavasti pian pääsemme kohti normaalimpaa, mitä se sitten tarkoittaakin. Talous on saatava pyörimään ja yrittäjille uskoa tulevaisuuteen, terveyttä ja turvallisuutta unohtamatta.

Koronakriisi on vaikuttanut myös yritysten hallitusrutiineihin – riippumatta miten yrityksellä menee nyt. Omaan kalenteriiniikin on tullut lukuisia ylimääräisiä hallituksen kokouksia. Yllättävän näppärästi kokoukset onnistuvat etätyökaluja hyödyntäen. Monessa yrityksessä on käytäntönä säännöllisesti briiffata hallitusta koronan vaikutuksesta liiketoimintaan. Samanaikaisesti hallitukset ovat panostaneet skenaariotyöskentelyyn. Minua kiinnostaa myös kovasti kuulla, miten henkilöstö voi sen lisäksi, että haluan vaalia kassan riittävyttä ja

ymmärtää, mikä on tilauskanta ja pysymmekö toimittamaan.

Sanoisin, että kriisi on monessa yrityksessä jopa parantanut hallituksen sisäistä luottamusta ja dynamiikkaa sekä hallituksen ja toimitusjohtajan välistä suhdetta. Samalla on opittu pitämään katse pallossa ja panostamaan oleelliseen. Nyt ei ole aika kuormittaa johtoa erinäisillä selvityksillä. Johdolla on riittävästi tekemistä operatiivisissa haasteissa. Hallituksen ja käytännössä puheenjohtajan tärkeä tehtävä onkin tukea toimitusjohtajaa menestymään. Lisäarvoa voi tuottaa rakentavasti sparraten mutta myös yksinkertaisesti kysymällä ”mitä sinulle kuuluu”? Toimitusjohtajakin on lopulta ihminen, joka kantaa konkreettisesti huolta ja murhetta yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja henkilöstön hyvinvoinnista.

Myös DIF on ”mennyt verkkoon” ja tilaisuuksia on järjestetty yhtä paljon kuin ennen. Kiitos kumppaneille ja aktiivisille jäsenille. Olemme innoissamme kaikesta siitä pääsääntöisesti positiivisesta palautteesta, jota olemme saaneet. Toivottavasti syksyllä voimme palata jokseenkin normaaliin päiväjärjestykseen. Mikäli se ei ole mahdollista, sopeudumme siihenkin tilanteen mukaan.

Tulevaisuuteen en edelleenkään voi katsoa, mutta olen silti luottavaisin mielin. Hyvää kesää kaikille! 



Helsingissä  
toukokuussa 2020  
**Kirsi Komi**  
DIFin hallituksen  
puheenjohtaja




A professional portrait of Kati ter Horst, a woman with dark hair and blue eyes, wearing a grey pinstriped blazer. She is smiling slightly and has her arms crossed. The background is dark and out of focus.

**KATI TER HORST JA  
MIKKO SUONENLAHTI**

# Suuri Innovaatio- keskustelu 2020

**Kati ter Horst**  
*paperiliiketoiminnanjohtaja*  
Stora Enso  
DIFin jäsen



A portrait of Mikko Suonenlahti, a middle-aged man with glasses, wearing a blue suit jacket over a striped shirt. He is smiling and has his hands clasped in front of him. The background is dark and textured.

**Mikko Suonenlahti**  
pääomasijoittaja  
DIFin jäsen

**Innovaatio on talouselämän alfa ja omega. Innovaatioihin suhtaudutaan kuitenkin startup-yrityksessä ja pörssiyhtiössä jo lähtökohtaisesti eri tavalla – joskin asenteissa ja toimintatavoissa on usein myös paljon samaa. Pitkän linjan pääomasijoittaja Mikko Suonenlahti ja Stora Enson paperiliiketoiminnanjohtaja Kati ter Horst ottivat innovaatiotoiminnan suurennuslasin alle ja puivat visaisia kysymyksiä: kuka kertoisi startupille, mitä tarkoittaa strategia? Miten perinteikäs jättifirma saa innovaatiovaihteen silmään? Ja mistä tietää, mikä innovaatio tuo miljoonat – ja mikä pelkää mustan silmän markkinoilta?**

Teksti **Sami Anteroinen**  
Kuvat **Magnus Fond, Sabrina Bqain**

## **Innovaatiotyö vaatii usein huomattavia panostuksia ja kärsivällisyyttä. Miten neuvoisitte hallitusten jäseniä, jotka tuskailevat hidasta innovaatiotahtia?**

**ter Horst:** Hallitus voi olla kärsivällinen innovaatioiden suhteen niin kauan kuin liiketoiminta on kannattavaa ja kassavirtaa riittää. Innovaatiotoiminnan aikajänne on myös ymmärrettävä ja on hyväksyttävä se fakta, että kaikessa ei onnistuta. Tekeillä pitää olla innovaatioita eri kehitysvaiheissa ja niitä on valvottava ja arvioitava asianmukaisesti.

**Suonenlahti:** Omassa työssäni lähtötilanne on usein se, että yrityksellä ei ole liikevaihtoa ollenkaan, vaan on vain idea tuotteesta, joka pitäisi kehittää. Go-to-market-strategia on näin ollen olennainen asia, ja hallituksen ulkopuolinen jäsen voi auttaa erityisesti tässä. Etenkin jos hallituksen puheenjohtajana on kokeneempi ulkopuolinen, niin tämä voi rauhoitella kärsimättömiä.

## **Kuka ajaa innovaatiota – yrityksen toimiva johto vai hallitus? Millainen työnjako on optimi?**

**ter Horst:** Minusta meidän pitäisi juurruttaa sellaista ajattelua, että innovointi kuuluu kaikille. Hyvä idea voi tulla keneltä tahansa, mutta on tärkeää, että se on lähellä liiketoimintaa. Innovointiprosessia pitää myös seurata.

Hallituksen tehtävänä on antaa innovaatiotyölle suuntaviivat, varmistaa tähän tarvittavat kompetenssit ja tietenkin hyväksyä strategia ja investoinnit. Konkreettinen innovaatiotyö on sitten enemmän toimivan johdon asia, hallituksen toimiessa sparraajan roolissa.

**Suonenlahti:** Startupeissa on tyypillistä, että tuotekehityskulut ovat se isoin kustannus. Perustajat ovat usein teknologiatyyppejä, jotka menevät tekninen osaaminen edellä. Jopa niin, että he haluavat myydä ensisijaisesti sitä teknologiaa ja softaa. Tärkeämpää asiakkaan kannalta on arvolupaus ja Return On Investment (ROI) startupin ohjelmiston vuosikustannukselle.

Hallituksen ne jäsenet, jotka eivät ole perustajia, voivat pitää touhun asiakasvetoisena kysymällä: mikä on se asiakkaan ongelma, joka tällä ratkaistaan? Ja mikä on asiakkaan arvolupaus?

## **Miten yritysten hallitusten pitäisi suhtautua innovaatioihin ja innovaatiotyöhön? Mitä ainakin pitäisi tietää?**

**ter Horst:** Innovaatioiden merkitys vaihtelee toimialasta toimialaan – ja niin myös panostukset innovaatiotyöhön. Myös markkina-tilanne ja toimintaympäristö vaikuttavat: onko yrityksen yksinkertaisesti pakko hakea kasvua innovaatioiden kautta? Hallituksen pitää miettiä myös sellaisia asioita kuin organisaation kompetenssit, yrityksen kulttuuri ja innovaatioyhteistyö. Hallituksen tulee pitää huolta, että panostukset innovaatioihin ovat riittäviä ja tarvittaessa vähän haastaa toimivaa johtoa tämän varmistamiseksi.

**Suonenlahti:** Teen työtä startup-yritysten kanssa, joilla kaikilla ei ole varsinaista hallitustyötä tai strategiaa. Sen sijaan startupilla on tarjota johonkin asiakkaan spesifiin ongelmaan toimiva ratkaisu eli arvolupaus. Usein se asia, johon on kehitetty ratkaisu, on niin uusi, että siihen liittyvää markkinatutkimustakaan ei ole vielä olemassa. Olen huomannut, että jos startupin hallitukseen saadaan perustajien lisäksi yksi tai kaksi ulkopuolista jäsentä, tällä voi olla vakauttava vaikutusta. Kuka tahansa DIFin jäsen voisi olla startupin hallituksessa ja tuoda sinne merkittävää lisäarvoa. Toivoisin jäseniemme hakeutuvan startupien hallituksiin.

## **”Innovaation evoluutio” on sisältänyt monenlaisia vaiheita. Mitkä asiat ovat keskeisiä 2020-luvun innovaatioiden suhteen?**

**ter Horst:** Uusiutuvat materiaalit on yksi vahva trendi, joka liittyy jatkuvasti vahvistuvaan kestävään kehitykseen. Samoin alustatalous ja ekosysteemit nousevat entistä suurempaan rooliin. Suurin muutos näihin liittyen on se, että innovaatioita ei luoda eristyksissä, vaan yhteistyössä muiden kanssa.

**Suonenlahti:** Olen tehnyt sijoituksia digitaalisuuteen – muodossa tai toisessa – aina vuodesta 1995 asti, ja uskoisin että sijoitukset digitaalisuuteen edelleen jatkuvat. Keskeinen muutos alkaneella vuosikymmenellä on 5G-verkkojen yleistymisen, mikä on sekä uhka että mahdollisuus. Mutta ehdottomasti enemmän mahdollisuus.





**Kati ter Horst** on Stora Enson paperiliiketoiminnanjohtaja ja yksi Suomen yritys-elämän vaikutusvaltaisimmista naisista. Hänen johtamansa yksikön liikevaihto on yli kolme miljardia euroa. Lisäksi Kati istuu Outokummun hallituksessa. Pöyryltä Stora Ensolle vuonna 1996 harpannut Kati on ollut vahvasti mukana kehittämässä metsäjätin innovaatiotoimintaa – ja uskoo vakaasti, että panostusta innovaatioihin pitää jatkaa myös huonoina aikoina. Talouselämä-lehden viimevuotisella Päättäjänaiset TOP100-listalla Kati oli sijalla viisi.



**Mikko Suonenlahti** on pääomasijoittaja, jolla on kokemusta sadan startupin kanssa toimimisesta. Tällä hetkellä Mikko istuu kahdeksan teknologiayrityksen hallituksessa. Mikon ”tallista” neljä yritystä on noussut nollan euron liikevaihdosta miljoonien menestystarinaksi – näiden neljän startupin myyminen toi omistajilleen yhteensä kaksi miljardia euroa. Vuonna 1995 ensimmäisen digisijoituksensa tehnyt Mikko uskoo, että startupin paras kilpailuetu on nopeus ja kyky löytää ketteriä ratkaisuja asiakkaiden isoihin ongelmiin.



**Innovaatioita ei luoda eristyksissä, vaan yhteistyössä muiden kanssa.**



**Paperi on tuhansia vuosia vanha keksintö. Kati, miten haastavaa bisneksen keksiminen on aina uudestaan?**

Paperiteollisuudessa käytettävä perusteknologia ei ole juurikaan muuttunut. Se mitä on opittu, on tekemään asioita jatkuvasti resurssitehokkaammin – enemmän tuotantoa samassa ajassa pienemmällä materiaalikulutuksella ja ympäristövaikutuksella. Lisäksi paperilaatuja on kehitetty vastaamaan asiakkaiden mieltymyksiä ja tarpeita.

Samalla iso mediadisruptio on aiheuttanut sen, että ihmiset lukevat asioita koko ajan enemmän ruudulta kuin paperilta. Toimialalla on todella käännettävä kaikki kivet, jotta kilpailukyky säilyy. Tämä on tarkoittanut muun muassa automaation leviämistä tehtaalta koko toimitusketjuun. Ja tietenkin uusien liiketoimintojen löytäminen ja sivuvirtojen hyödyntäminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi paperinvalmistajille.

**Startupit elävät ja hengittävät innovaatioita – Mikko, mistä tiedät, mikä innovaatio on kova juttu ja mikä ei?**

Mitään takuuvarmaa reseptiä on mahdoton antaa, mutta tietynlainen kulttuuri antaa hyvän kasvupohjan innovaatioihin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yliopistot ovat hyvin taitavia tässä ja suhtautuvat erittäin myönteisesti



## Olen huomannut, että niistä yrityksistä, jotka menestyvät, moni on saanut rahoituksensa suhdanteen pohjalla.



sesti startupeihin. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että yliopistoissa kehitettyä IPR-pääomaa on annettu startupeille sen sijaan, että olisi jääty istumaan niiden päälle. Tästä akateemisen maailman ja bisnesmaailman rajapinnasta versoo usein niitä menestystarinoita.

### Mitä harhaluuloja/väärinkäsityksiä on olemassa innovaatioihin liittyen?

**ter Horst:** Innovaatioita ajatellaan – yhä edelleen – liian suppeasti ja puhutaan etupäässä tuotteista tai palveluista, vaikka monesti se on jonkinlainen prosessi-innovaatio, joka vie yritystä eteenpäin. Itse ajattelen, että innovaatio on jotain, joka on asiakkaan näkökulmasta ututta ja luo arvoa.

**Suonenlahti:** Startupien kehityksessä mielenkiintoinen vaihe on liikevaihdon kasvattaminen kymmenestä miljoonasta sataan miljoonaan euroon. Tällöin alkukeksintö ja -läpimurto on jo tapahtunut, mutta yritys ei ole vielä lyönyt itseään isosti läpi. Harppaus sataan miljoonaan vaatii usein juuri näitä uusia johtamisen prosesseja. Harmi vain, että se ei ole yhtään hauskaa hommaa! Tällöin yritykseen tuodaankin usein ammattijohtajia sisään.

### Miten yritykseen luodaan kulttuuri, joka ruokkii innovaatioita?


**Suonenlahti:** Yksi toimiva keino on laatia tutkimus- ja kehitysbudjetti siten, että siinä on

pikkuisen löysää kokeilulle. Sitten startupeissa aika yleinen juttu on pyhittää yksi päivä viikossa erilaisille kokeiluille. Olen myös fanaattinen diversiteetin kannattaja, koska menestys vaatii erilaisia ihmisiä. Startupinkin hallituksessa pitäisi olla viis- ja kuuskymppisiä kaksi- ja kolmekymppisten rinnalla.

**ter Horst:** Meillä Stora Ensossa katsotaan, että diversiteetti on aivan keskeinen asia innovaatioiden kannalta. Eri taustoista tulevat ihmiset tuovat erilaisia näkökulmia. Sitten toinen tärkeä asia on auttaa ideoiden rahoituksessa: meillä esimerkiksi on talossa DigiFund-rahasto, josta voi hakea rahaa innovaatioihin. Luovuutta ruokkivan kulttuurin kannalta olennaista on myös lupa epäonnistua: vaikka joskus jokin juttu olisi mennyt pieleen, pitää olla second chance-mentaliteettia.

### Mitä olette oppineet omalla innovaatiomatkalillanne?

**Suonenlahti:** Olen ollut työelämässä vuodesta 1983 ja nyt oli juuri käsillä viides iso kysynnän huippu tuona ajanjaksona. Olen huomannut, että niistä yrityksistä, jotka menestyvät, moni on saanut rahoituksensa suhdanteen pohjalla. Sen sijaan nousukaudella – viimeiset 10 vuotta rahoitusmahdollisuudet ovat jatkuvasti kasvaneet – rahoitusta saavat sellaisetkin startupit, jotka eivät sitä ansaitse. Rahaa on ollut viime vuosina toisaalta liikaa ja toisaalta liian vähän isoon kansainväliseen kasvuun.

**ter Horst:** Yksi opetus on ehdottomasti diversiteetin tärkeys menestyksen kannalta. Toinen on se, että isoon yritykseen kuuluva startup-yksikköä ei voi kohdella samalla lailla kuin muuta liiketoimintaa. Tällaista yksikköä pitää tukea korkealta taholta ja sen edistymisen seuraamiseksi pitää olla olemassa oikeanlaiset mittarit. Kolmantena asiana pitää muistaa, että innovaatio ei tänä päivänä ole vain yrityksen sisäinen juttu, vaan kysymys on ennen muuta verkostoista ja niiden täysimääräisestä hyödyntämisestä. Asiakkaan huomioon ottaminen on tässä elinehto. 



# MORE THAN EXEC SEARCH

BUSINESS ADVISORS.  
CAREER MAKERS.

**FIND OUT MORE.**



KORN FERRY®





## **AJANKOHTAINEN JOHDON JA HALLITUSTEN PALKKATUTKIMUS 2020 ON JULKAISTU.**

Vuosittainen tutkimus sisältää tarkkaa tietoa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkkatasoista ja irtisanomisehdoista sekä yhtiöiden lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmista, lisäeläkkeistä ja hallituspalkkioista. Yhtiökohtainen vertailu on tilattavissa erikseen.

Tilaa oma kappaleesi sivuiltamme tai osoitteesta  
[samuli@rewardagency.fi](mailto:samuli@rewardagency.fi)

**REWARDAGENCY.FI**

Konsultointi | Viestintä | Valmennus



TEEMA:

# Hallitus ja innovaatiot

Tekoäly, digitaalinen disruptio, kvanttitekniologia ja koronakriisi – 2020-luku haastaa yritykset keksimään itsensä uudestaan. Innovaatiotoiminta on panostusta yrityksen tulevaisuuteen, ja hallituksella on sen luomisessa merkittävä rooli.

THE CONNECTED COMPANY  
RISES ALONG WITH DATA AND AI 16

KVANTTITEKNOLOGIA TEKEE  
MAHDOTTOMASTA MAHDOLLISTA 22

KVANTTEIHIN PANOSTAMISEN  
AIKA ON NYT! 26

HALLITUS: TERVETULOA KESTÄVÄN 360  
ARVONLUONNIN JA INNOVOINNIN AIKAKAUTEEN! 30

SELKEÄ STRATEGIA JA AKTIIVINEN IDEOINTIKULTTUURI  
LUOVAT POHJAN INNOVAATIOITOIMINNALLE 34

PEKKA LUNDMARK: ”KILPAILUKYVYN SÄILYTTÄMINEN  
VAATII AKTIIVISTA INNOVAATIOITOIMINTAA” 36



# The connected company rises along with data and AI

**Artificial intelligence is not (just) about automation but unprecedented connectivity within organizations. With artificial intelligence it is possible to make visible and even shape social networks and turn them into better performance and innovativeness.**

**T**he primary goal of this article is to subtly change the way you think about the potential of data and artificial intelligence (AI) to change organizations' operating models – in other words, about their impact on how we all work.

The power of artificial intelligence to change our work, business and society is currently talked about predominantly in terms of increased automation and how it can increase productivity, but in our view, data and AI are delivering a new era for organizations.

Corporations were originally created to coordinate large numbers of people to work towards a common goal. Lately, they've become concerned with harnessing the brainpower of experts to create innovation, which is why, over the last ten years, many organizations have invested in building innovation culture.

Over the last few years, working with our own holistic data and AI transformation at Futurice as well as that of our customers, we've realized that the bigger and more radical change and a paradigm shift will take place in the area of connectivity. AI offers us unprecedented connectivity within organizations, across time horizons.

AI allows us to connect soft topics to hard facts. It gives you the tools to evaluate that hunch you just had about the downturn in sales having at least as much to do with your company's internal operations as it does with external market factors. Even better, it

allows us to address the sales issue before it becomes a problem.

AI makes visible what was once vague, such as the impact of strategy on the daily work people do or the connection between strategy and what people do daily. With data, it becomes concrete and transparent across organizational levels, business units, and roles. AI allows us to make social networks visible and turn them into better performance. When you need help, it pinpoints the right people at the right time.

AI can take organizational knowledge and experience and turn them into accessible wisdom that helps you make better decisions today. It can help you avoid some recurring problematic situations, like challenging projects that initially do not look that challenging. These projects tend to surface every few years or more frequently in different parts of the organization as people working with those have not learned the lessons the hard way by themselves – yet. And because knowledge from the others' experience is not available.

Let's look at a few concrete examples.

## Case Futurice

Knowledge work is hard. The core problem is that knowledge tends to dissipate. And as we've learned since the 1980s when knowledge management first entered our lexicon, corporate efforts to manage it are eternally giving way to entropy.

With our own data and AI transformation, one of the goals is to make knowledge availa-



**Anni Harju**  
Head of strategy,  
Futurice



**Tuomas Syrjänen**  
Chief Artificial  
Intelligence Officer,  
Futurice

Member of DIF



**Arttu Tolonen**  
Communications  
Specialist,  
Futurice



ble, not to manage it. To that end, we've built a portfolio of solutions that increase connectivity within our organization.

In a company like ours, the key to making knowledge available is making people available. Our people's experience and expertise are among our most valuable value levers, and rapid growth at seven offices in Finland, Sweden, Germany, and Norway make finding out who knows what increasingly complicated.

To help everyone at Futurice better find the people they need when they need them, we created BubbleBurster3000, our custom search engine that uses the internal digital footprint of our employees—without using

private data—to build a more holistic and real-time picture of people's skills and interests than any standard HR solution is capable of. BB3K basically uses data that is produced as a by-product from other processes to uncover metaknowledge—that is, who's been working with what.

Traditional knowledge management systems rely on ready-made taxonomies that tend to become outdated. They also rely on people actively updating their skills based on these taxonomies, thus failing to accommodate reality on several counts.

Another way to make sure people have better access to knowledge is to actively encourage the growth of richer networks within our company. Lunch Roulette is a solution that finds a lunch (or breakfast or...) companion who you haven't had much interaction with previously—once again, based on your internal digital footprint.

Helping proactively create connections between people who otherwise might not meet makes our internal networks denser and information node points richer. The motivation behind creating these connections is manifold. We want to build organizational social capital and cohesion by helping



**Data and AI are delivering a new era for organizations.**





people to get to know each other. This turns into speed and performance. At the same time, countless research studies have shown that social capital turns into intellectual capital and that knowledge work is very social—in other words, the success of knowledge work depends on how well teams can tap into organization-wide knowledge. The best way to do this is via person-to-person contact—not managed knowledge.

The third example is analysing HR data to understand why people change jobs. Traditionally this analysis is based on exit interviews, so the insight we get is from when people are already gone. We wanted to create connections to history, so we analysed our HR pulse data (anonymously, naturally) by comparing the data from people who left to the rest of the organization. The insight we gained from this was invaluable – we were able to see that the groups start to diverge at least 12 months before the actual exit date. During the first phase of the divergence, crucial contributing factors include a feeling of purpose, pride and trusting colleagues.

All in all, we have a broad portfolio of solutions and research work that bring unprecedented connectivity to for example strategy exe-

cution, client-centricity, R&D work progress, and so forth. Our aim is to renew knowledge work.

Similar connectivity patterns can also be seen in completely different industries, like construction.

### Case Fira

The construction industry has many challenges related to productivity, quality, predictability, and so forth. We see that major root cause of this is the lack of connectivity—design is disconnected from the construction phase. What really happens is disconnected from management’s perspective, different contractors are disconnected from each other—although one site easily employs 30–40 sub-contractors, one project is disconnected from the next one, so no learning takes place.

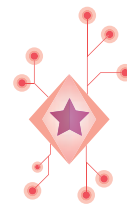
Fira has addressed one of the key topics, inadequate situation awareness, by combining different data sources, like scheduling, quality, environment, financial, visual, et cetera, into a holistic dashboard. Next, this situational data is connected to higher-level key topics, like timetable data. The resulting awareness helps lead value drivers in a proper way. The situation awareness is



#### Classic



#### Innovation



#### Data & AI

#### Managing Uncertainty

› Plan

› Experiment

› Simulate

#### Decision making

› Hierarchy & top down

› Autonomy & bottom up

› Data

#### Team

› Large & Functional

› Small & Cross Functional

› Modelled & Optimised

#### Metrics

› Revenue, EBIT, ROI

› Innovation accounting

› Realisation of Probabilities

#### Value creation

› Products

› Digital Services

› Data Business Models

Coordinate large # of people

Harness people brainpower

Connected company

shared all the way to the top: a part of the board report is generated directly from this data, once again building connections across organizational layers.

Another area of connectivity that Fira drives is collaboration across people and different contractors through collaborative work scheduling via their SiteDrive tool. Here data comes into play to analyse interdependencies and collaboration across people via their onsite messaging toolset.

The portfolio consists of various other areas such as project-to-project learning and data-driven forecasting, in other words, connecting today's situation to future outcomes. The common denominator is taking ownership of data and using it to create opportunities for coordination and communication between different parties. Key outcomes include a shorter worksite management cycle—weekly instead of monthly—and a situation room that allows centralized remote management of worksites.

### **Why the connected company?**

All earlier business theories and strategy frameworks have relied on a cascading value creation process—linear value chains, process optimization, coordinating functions. Industrial organizations provided the basis for such thinking. Consequently, the dominant organizational paradigm is driven by managing the complexity of large corporations via simplified and linear models. Why? Because no better approaches have been available.

Since then, we've learned that new business and profitable strategies are built on top of platforms, ecosystems and networks. Value chains still, of course, exist but not dominantly in a linear model. It all relies on connections and networks that drive value levers, such as client-centricity, across organizations. Even though we've seen time and time again how platform companies and other natively connected entities outperform traditional players, we've lacked the tools to lead and manage organizational connectivity within existing organizations. Large corporations



**We are building much more responsive organizations.**



in particular struggle to harness their size to their competitive advantage due to the lack of connectivity.

This is all about to change. Advancements in technology offer us the power of better data accessibility and handling, empowering us with new tools and shifting organizations towards connected companies.

### **Three levels of business impact of a connected company**

The first level is the most obvious and one that everyone is fairly comfortable with: using data and AI to make your company's operating model—that is, existing business and processes—more effective and, above all, efficient: more accurate marketing, more effective sales, higher quality operations, more productive manufacturing, more proactive maintenance, and so forth. This facet of the AI transformation is currently the one that is most talked about and can make it seem like just a part of the digital transformation continuum instead of the more profound change it will probably turn out to be. It's basically automation.

The second level also involves the operating model of the company, but it's about a lot more than just an increase in efficiency—it's a systemic change. Our systems are built using organizational structures, processes and workflows, metrics, governance and decision-making, and, of course, culture. The data and AI paradigm shift will force us to rethink all of these building blocks. For inspiration, we should look at platform operators

that handle organizational complexity in a very different way than traditionally.

The new type of connectivity into history, present and future that data and AI offer will deeply change our organizations. We will move from focusing on role-based thinking to contribution-based thinking, thanks, in part, to the more holistic picture everyone has. We are building much more responsive organizations. All-in-all systemic change means that our operating model changes holistically, instead of improving individual processes. We have only started to explore these opportunities.

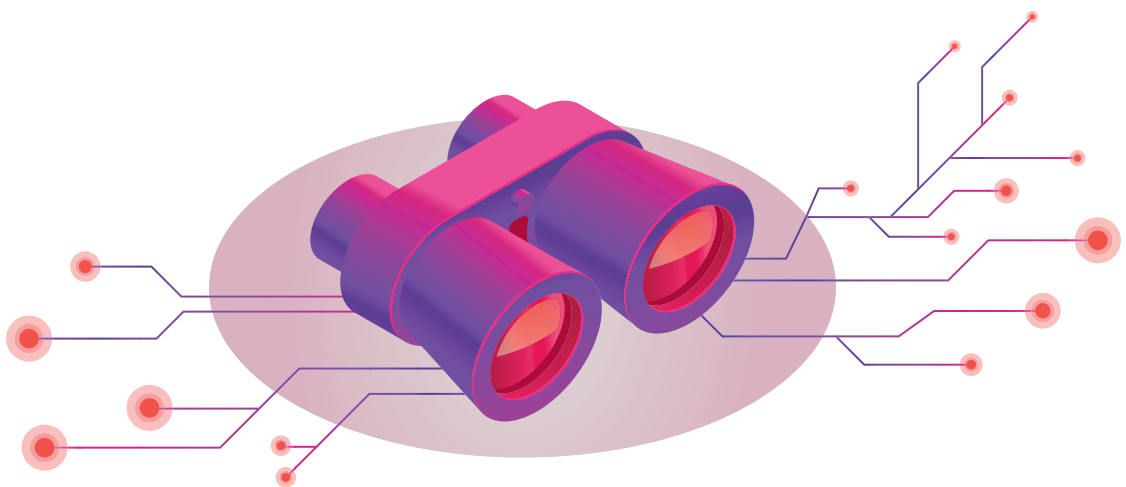
The third level is the most radical and involves a change in the outward-facing part of the company's business model, that is, its offering: how it creates value and/or how it monetises value creation. We are talking about data-driven business models, data monetisation, outcome-based monetisation, and so forth.

Each industry will manifest the change brought on by the paradigm shift in different ways. The future of organizations is a learning game and connectivity is a game changer. [D](#)

## SUMMARY

### Connectivity enables new behaviours for people that drive organizational success:

- ▶ We can lead success proactively versus manage problems – fire prevention versus fire fighting
- ▶ We can operate more autonomously as individuals and data and AI help us understand the outcomes of our actions and connect us to others in the right way
- ▶ We can lead value drivers, like client centricity, innovation and cash flow, across organization versus functions individually
- ▶ We learn faster, we learn from our own work and we learn from the experiences of others.







# Pioneering strategic advice

We are here for our clients. We are your strategic partner, providing advice at the highest level for the champions of business operating in the Nordics. That is the Roschier way.

# Kvanttitekniologia tekee mahdollisesta mahdollista

**Tuotantoprosessit mullistavasta kvanttitekniologiasta ennustetaan ainutlaatuista kilpailukyvyyn kirittäjää. Kvantteja voi hyödyntää käytännössä kaikilla liiketoiminnan alueilla.**

Teksti **Accenture**

**K**vanttietokoneilta odotetaan tulevaisuudessa merkittäviä mullistuksia useille eri toimialoille. Accenturen johtavan teknologia-arkkitehdin **Jaakko Hyvärisen** mukaan kvanttitekniologia luo tulevaisuudessa yrityksille täysin uusia mahdollisuuksia tällä hetkellä jopa mahdollisina pidettyjen ongelmien ratkaisemiseen.

”Tulevaisuudessa kvanttilaskennalla pystytään ratkomaan organisaatioiden kiperimpiä liiketoimintaongelmia uskomattoman paljon nopeammin ja tehokkaammin kuin perinteisillä tietokoneilla. Jos perinteisillä tietokoneilla ongelmanratkaisuun voi kuluva vuosia, suorituvat kvanttietokoneet niille soveltuvista ongelmista tunneissa”, Hyvärinen sanoo.

”Toivon mukaan kvanttitekniologia tuo ratkaisuja myös koko yhteiskuntaa koskettaviin, toimialat ylittäviin haasteisiin, kuten ilmastonmuutoksen vastaiseen taisteluun.”

Kvanttialgoritmit tunnistavat oikean ratkaisun eri vaihtoehtojen joukosta. Kvanttilaskennan tehokkuutta kuvaava konkreettinen esimerkki on tietotekniikan kenties tunnetuin laskennallinen ongelma, kauppatkustajan ongelma: Jos kauppatkustaja tietää kaupunkien keskinäiset etäisyydet, miten hän voi laskea itselleen nopeimman kulkureitin?

Kauppatkustajan ongelmassa mahdollisten ratkaisujen määrä kasvaa eksponen-

tiaalisesti kaupunkien määrän kasvaessa. Kuvan Suomen 15 kaupungissa voidaan vierailla 43 589 145 600:lla eri tavalla. Jos yhtä löön otetaan mukaan lisää kaupunkeja, ei universumin aika eivätkä klassisen tietokoneen kyvyt riitä käymään läpi kaikkia vaihtoehtoja. Kvanttikone puolestaan löytää nopeimman ratkaisun ikään kuin tarkastamalla kaikki mahdolliset reitit yhtäaikaaisesti. Vastaavia ongelmia on jokaisella toimialalla, ja niiden ratkaisemisen nopeutuminen synnyttää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

## Kauppatkustajan ongelma ratkaistuna



## Nyt on H-hetki aloittaa ongelmien tunnistaminen ja kvantti-osaamisen rakentaminen

Yritysten kannalta kvanttitekniikan luomat mahdollisuudet ovat kiehtovia. Accenturella on tunnistettu jo yli 150 käyttötapaa, joissa kvanttitekniikalla voidaan luoda merkittävästi lisäarvoa. Käyttökohteet löytyvät tyypillisesti optimoinnin, simuloinnin tai koneoppimisen alueelta. Tietoturva on myös tärkeä sovellusalue, sillä useimmat nykyisistä salausmenetelmistä murtuvat helposti kvanttikoneella. Accenturella on myös jo tehty kvanttilaskennan pilotointeja.

Valmistavassa teollisuudessa voitaisiin kvanttilaskennan avulla optimoida tuotantoprosessia, vähittäiskaupassa logistiikkaa ja töiden aikataulutusta, terveydenhuollossa potilashoitosten aikataulutusta. Energian tuotannossa kvanttitekniikkaa voisi hyödyntää sähköverkon optimoinnissa, vakuutusliiketoiminnassa monimutkaisten ilmiöiden ennustamisessa ja pankkitoimialalla sijoitusportfolioiden optimoinnissa.

Hyvärisen mukaan tarvitaan tiivistä yhteistyötä parhaiden liiketoiminta- ja kvantti-osaajien välille. Lisäksi kvanttiosaamista pitää kasvattaa.

”Tarvitaan erittäin syvällistä ymmärrystä yrityksen haastavimmista liiketoimintaongelmista. Monet niistä on tällä hetkellä ratkaistu ”riittävällä tasolla”, mutta kvanttitekniikka voisi optimoida ratkaisut aivan eri tavalla ja tuoda mittavia hyötyjä liiketoiminnalle. Esimerkiksi lentoyhtiöiden lentoaikojen, reitien ja polttoainekäytön optimointiin tehokkaampia ratkaisuja kehittämällä hyötyisivät paitsi lentoyhtiöt, myös koko yhteiskunta



**Tarvitaan erittäin syvällistä ymmärrystä yrityksen haastavimmista liiketoimintaongelmista.**



kestävän kehityksen ja ilmastonmuutoksen torjunnan näkökulmasta. Toinen esimerkki on maatalouden sadon optimointi. Tällaisia esimerkkejä on joka toimialalla”, Hyvärinen maalailee.

”Ongelmat pitää pystyä myös pilkkomaan pienempiin osiin. Tarvitaan yrityksen paras liiketoimintaymmärrys, jotta ongelmat tunnistetaan, ja toisaalta kovan luokan kvanttiosaajia, jotka pystyvät kirjoittamaan ongelmat kvanttikoneen ymmärtämiksi kvantti-algoritmeiksi.”

### **Asiakasarvo löytyy vain kokeilemalla**

Yritysten kannattaa Hyvärisen mukaan tunnistaa organisaatiostaan tai palkata henkilöitä, joilla on kvanttitekniikan osaamista.

”Kvanttitietotekniikka edellyttää yliopistotason fysiikan ja matematiikan ymmärrystä. Tulevaisuudessa kvanttiosaajista on pulaa, kun yhä useammat yritykset heräävät teknologian mahdollisuuksiin”, Hyvärinen pohtii.





## Yrityksen täytyy löytää itselleen sopivat kumppanit ja aloittaa asiaan perehtyminen ja panostaminen.



Organisaatiot tekevät palvelu- ja tuotekehitystä tyypillisesti asiakasarvoa validoiden, mutta kvanttiteknologian yhteydessä tätä totuttua ajattelumallia kannattaa myös haastaa.

”Murroksessa olevia teknologioita kannattaa organisaatiossa lähestyä myös puhtaasti teknologiavetoisesti. Asiakasarvon synnyttäminen on toki ensiarvoisen tärkeää, mutta vuosien saatossa olemme huomanneet, että täysin uusien teknologioiden asiakasarvoa tuovat mahdollisuudet ymmärretään tyypillisesti vasta teknologia-kokeilujen kautta”, Hyvärinen kertoo.

”Kokeilut kannattaa aloittaa pienestä, algoritmeihin tutustumalla ja prototyyppjä kehittämällä, jotta ymmärrys kvanttiteknologian mahdollisuuksista organisaation sisällä kasvaa.”

### Edelläkävijät toimivat jo


Mitä aikaisemmin yritys aloittaa kvantti-osaamiseen panostamisen, sitä suurempi

etulyöntiasema sillä on uusien teknologioiden kehittyessä. Edelläkävijäyrityksissä kehitetään uusia kvanttialgoritmeja ja ajattelumalleja haastavien ongelmien ratkaisemiseen.

Esimerkiksi kiinalainen verkkokauppayritys Alibaba perusti jo vuonna 2015 oman kvanttiprosessoreihin, laskentajärjestelmiin, algoritmeihin ja kvanttifysiikan simulaatioihin keskittyvän laboratorion. Samalla kun Alibaballa pohditaan, mitkä ongelmat soveltuvat kvanttietokoneille ja mitkä jätetään perinteisten tietokoneiden ratkaistaviksi, rakentaa yritys omaa kvanttietokonetta Hangzhoun pääkonttorilleen. Alibaba pyrkii saavuttamaan pisteen, jossa kvanttiteknologiaa voidaan hyödyntää ja skaalata liiketoimintahyötyjen saavuttamiseksi.

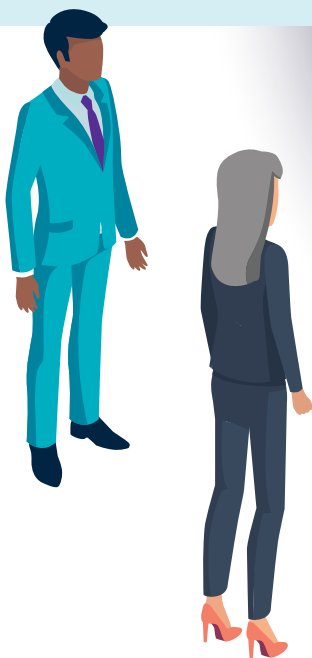
Myös Suomessa edelläkävijät ovat alkaneet jo rakentaa osaamistaan. Oikeiden algoritmien ja sovelluskohteiden löytäminen edellyttää uskallusta ajatella uudella tavalla, eteenpäin katsovaa asennetta, aikaa ja kokeiluja.

”Omaa kvanttietokonetta ei tarvitse ostaa, mutta kvanttikulttuuria pitää rakentaa määrätietoisesti, sillä uuden ajattelutavan soveltaminen omaan organisaatioon ottaa aikaa. Osaamista rakentaessa voi tukeutua laitteisto- ja ohjelmistotoimittajiin (kuten Google, Amazon, IBM, Microsoft), konsulttiorganisaatioihin ja korkeakouluihin”, Hyvärinen luettelee ja toteaa lopuksi:

”Yrityksen täytyy löytää itselleen sopivat kumppanit ja aloittaa asiaan perehtyminen ja panostaminen. Jos haluaa lunastaa kvanttiteknologian hyötyjä tulevina vuosina, on nyt aika tarttua rohkeasti osaamisen kehittämiseen ja toimintamallin rakentamiseen.” 

## Etene askel kerrallaan

1. Valitse innostunut muutoksen edistäjä ja muodosta tiimi. Allokoi tarpeeksi aikaa.
2. Valitse kokeiltava teknologia.
3. Valitse riittävän helppo ongelma kokeilun syötteenä. (Valintojen tekemisessä voi hyödyntää kumppaneita.)
4. Kokeilu kestää tyypillisesti 5–10 viikkoa. Osaaminen syntyy vähitellen.
5. Ymmärrys ja oikea kysymysten asettelu aukeavat tekemisen kautta.



# Kvantteihin panostamisen aika on nyt!

**Kvanttitekniologia tarjoaa huikkeitä näkymiä ja entistäkin rajattomampia mahdollisuuksia soveltaa teknologiainnovaatioita yritysmaailmassa. Nopeimmat visionäärit hyödyntävät näitä mahdollisuuksia jo nyt, joten pitääkseen yrityksensä huipulla myös hallitusten on hyvä tutustua kvanttien ulottuvuuksiin.**

**E**hdota hallituksellesi keskustelua kvanttitekniologiasta ja saat todennäköisesti hämmästyneitä katseita osaksi. Kvanttikone on kumma juttu, joten katseet on helppo ymmärtää. Superpositio, lomittuminen ja teleportaatio ovat vain muutamia hämmästyttäviä asioita, jotka kuitenkin ovat kvanttimaailmassa realismia.

Osa hallituksesi jäsenistä voi pudistaa päätään. ”Ei tuollaista tule tämän sukupolven aikana”, ja he vaativat siirtymistä oikeisiin asioihin. Mutta jos kaikki ovat yhtä mieltä uuden teknologian tärkeydestä, ollaankin jo auttamattomasti myöhässä. Jotkut pitävät kvanttitekniologiaa tieteiskirjojen utopioina tai vähintään futuristisena hahatteluna. Oikea aika tutustua kvanttiin ja sen mahdollisuuksiin on outoudesta huolimatta juuri nyt, sillä kehitys on huimaa.

## Huippunopeat ja moniulotteiset kubitit

Vaikka kvanttitekniologia on vielä polkunsa alussa, ottaa se askeleitaan seitsemän peninkulman saappailla. Kun vielä yritämme pärjätä eksponentiaalisten kehityskaarien kanssa, kvantti-alan ihmiset puhuvat tuplaeksponentiaalista. Klassisen tietokoneen suorituskyvyn ylittävä kvanttietokone voi olla totta kymmenen vuoden kuluttua. Mah-

dollisesti jopa viiden tai kolmen vuoden päästä, sillä tuplaeksponentiaalia eli eksponentiaalisen eksponentiaalista kehitystä on erittäin vaikea ennakoida.

Klassisessa (elektronisessa) tietokoneessa tieto talletetaan bitteinä, jotka voivat olla jossain kahdesta eri tilasta – nolla tai ykkönen. Kvanttietokoneessa tieto on kubitteina, jotka ovat tilassa, joka on sekoitus kaikkia mahdollisia tiloja (niin kutsuttu superpositio). Tässä ei merkkinäärä riitä selittämään mitä kaikkea muuta ihmismielelle huomattavan epäintuitiivista kvanttilassa olevan kubitin olemukseen kuuluu, mutta juuri ne asiat mahdollistavat kvanttietokoneet, jotka ovat ennenkuulumattoman nopeita.

## Vuosituhansista sekunteihin

Avaruuden tutkimus, ilmastonmuutos, väestön vanhenemisen vaikutukset, terveystieto ja liikenteen optimointi. Nämä kaikki ovat vain muutamia esimerkkejä valtavan tietomäärän sisältävistä ja tuotavista kokonaisuuksista, joita on mahdollista ratkaista klassisilla tietokoneilla. Tai ainakin niiltä kuluisi tehtävään liian paljon aikaa.



**Cristina Andersson**  
perustaja ja  
hallituksen jäsen,  
Airawise Oy  
DIFin jäsen



**Antti Vasara**  
toimitusjohtaja,  
VTT Oy  
hallituksen  
puheenjohtaja,  
Palta  
hallituksen jäsen,  
Elisa Oyj, EK  
DIFin jäsen

Klassinen tietokone laskee yhden laskutoimituksen yhdelle bitille mahdollisimman nopeasti. Karkeasti yleistäen voimme sanoa, että kvanttietokone laskee yhden laskutoimituksen kaikelle mahdolliselle datalle kerralla. Tietyt laskutoimitukset voidaan tehdä siten, että kvanttietokone voi laskea lopputuloksen monia kertaluokkia nopeammin kuin klassinen tietokone. Google kohautti tiedemaailmaa vuonna 2019 tekemällä kvanttietokoneen, joka laskee 200 sekunnissa sen mitä maailman nopein klassinen tietokone olisi laskenut noin 10 000 vuotta. Nyt alkaa tapahtua!

### Lisää tietoturva ja energiansäästöä

Tietoturva on yksi aikamme suuria haasteita. Nykytietokoneiden tietoturva on murettavissa, mutta kvanttikoneiden ja kvantti-internetin sanotaan olevan ”hack-proof” eli niiden tietosuojaa ei voi nykytietämyksen mukaan murtaa lainkaan. Kvanttikoneiden sanotaan myös käyttävän huomattavasti vähemmän energiaa kuin klassisten koneiden. Lisäksi kvanttikone on erittäin hyvä optimoimaan monimutkaisia kokonaisuuksia, jolloin voimme tuottaa tehokkaampia ja

kestävämpiä ratkaisuja ihmisille, yrityksille ja yhteiskunnille. Kuten monet tekniset läpimurrot aikaisemminkin, myös kvanttikone on askel kohti parempaa maailmaa.

Viime vuosina tutkijat ovat oppineet rakentamaan fyysisiä toteutuksia kubiteille ja ohjelmoimaan niitä niin, että kvanttietokoneen rakentaminen on mahdollistunut. Asiassa on kuitenkin yksi äärimmäisen vaikea haaste. Niin kutsuttu kvanttitila, joka vaaditaan kubittien toimimiseen, häviää äärimmäisen helposti ympäristön, tietokoneen, sen käytön ynnä muiden vastaavien aiheuttamien häiriöiden vuoksi. Ongelmat ovat jopa niin suuria, että joidenkin mielestä ne tekevät kvanttietokoneen rakentamisen käytännössä mahdottomaksi. Mutta ensimmäisen kerran alamme nyt nähdä, että teknologiat kubittien massavalmistusta varten sekä niiden kontrolloimiseksi ja ohjelmoimiseksi ovat ottaneet isoja harppauksia eteenpäin. Uusi teollisuuden haara, kvanttiteollisuus on syntyessä ja tulevaisuuden teknologiajätit ovat nyt startupeja, kuten suomalainen IQM. Myös jotkut perinteiset tietokoneyritykset kuten IBM ja Honeywell ovat tekemässä näyttävää paluuta kvanttietokoneisiin.

Transistorit, mikropiirit, henkilökohtaiset tietokoneet, älypuhelimet ynnä muut sellaiset ovat kaikki teknologioita, jotka ovat lähteneet liikkeelle suppeasti, mutta levinneet liki kaikille yhteiskunnan ja elinkeinoelämän alueille. Kvanttivallankumouksen kumouksellisuus on sitä, että kykenemme laskemaan, suunnittelemaan ja analysoimaan asioita, jotka olisivat käytännössä täysin mahdottomia millään muulla teknologialla. Jos on aikanaan ollut mahdotonta ennustaa mitä kaikkea transistorin keksimisestä on seurannut, niin osaammeko me vielä arvata, mitä



**Jos kaikki ovat yhtä mieltä uuden teknologian tärkeydestä, ollaankin jo auttamattomasti myöhässä.**





kvanttietokoneista seuraa eri toimialoilla? Mitä pystymmekään tekemään, kun voimme suorittaa silmänräpäyksessä laskutoimituksia, joihin menisi miljardeja vuosia klassisella tietokoneella?

### Valtava kilpailuetu

Ensimmäiset sovellukset kvanttietokoneille ovat jo näkyvissä. Telecom Italia ja Volkswagen ovat jo kertoneet käyttävänsä eräänlaisia kvanttietokoneen esiasteita – toinen yritys matkapuhelinverkon ja toinen liikenteen optimointiin. Telecom Italia kertoo optimoinnin tapahtuvan noin kymmenen kertaa nopeammin kuin mikä olisi muuten mahdollista. Iso parannus mutta ei vielä niin tajunnan räjäyttävä kuin mikä on kvanttietokoneiden potentiaali. Eurooppaan rakennetaan myös parhaillaan kvanttivahvistettua tietoliikenneverkkoa, jonka salaus on tietyiltä

aspekteilta mahdoton murtaa. Uskomme, että seuraavan 5–10 vuoden aikana näemme kvanttietokoneita, joilla jo pystytään suunnittelemaan uusia materiaaleja ja/tai kemikaaleja, joita ei ole ennen pystytty muilla keinoin luomaan. Mahdollisuudet tulevat olemaan isoja.

Yrityksen hallituksen ja johdon tehtävä tässä ajassa on käynnistää yrityksen valmistautuminen kvantti-aikaan. On perehdyttävä kvanttitieteiden kehitykseen, mahdollisuuksiin ja haasteisiin siten, että kun kvanttitieteiden teknologia osuu ”omille raiteille”, ollaan valmiita tarttumaan haasteeseen ja nousemaan maailman huipulle tuplaeksponentiaalisin askelin. Ajattele, jos juuri sinun yrityksesi voisi ratkaista asiakkaan monimutkaisen ongelman miljardi kertaa nopeammin kuin paras kilpailijasi? Eikö se olisi valtava kilpailuetu, jota kannattaa tavoitella? [D](#)

#### Kvanttimekaniikka

- Fysiikan perusteoria, joka kuvaa miten luonnonlait (pois lukien painovoima) toimivat. Sisältää joukon käsitteitä, jotka tuntuvat oudoilta ihmisistien havaittavissa olevassa maailmassa.

#### Superpositio

- Kvanttitilassa olevat kappaleet käyttäytyvät kuin aallot ja kiinteät hiukkaset yhtä aikaa. Niiden tilaa (esimerkiksi energia) ei voi määritellä tarkasti, vaan se on todennäköisyysjakauma (superpositio) kaikkia mahdollisia tiloja.

#### Lomittuminen (entanglement)

- Kvanttitilassa olevat kappaleet ovat lomittuneina siten, että niiden tilat ovat erottamattomasti riippuvaisia toisistaan, vaikka niiden välinen etäisyys olisi kuinka iso tahansa. ”Spooky action at a distance”, kuten Albert Einstein kutsui tätä.

#### Teleportaatio

- Tiedon välittämistä lomittumisen avulla kahden kvanttihiukkasen välillä. Vain tieto siirtyy, ei hiukkaset (eli ihmisten siirtäminen tällä tavalla ei onnistu à la Star Trek).

#### Kvanttietokone

- Tietokone, joka hyödyntää kvanttimekaniikan erityispiirteitä sellaisten laskutoimitusten tekemiseksi, joka ei olisi mahdollista järkevässä ajassa perinteisellä tietokoneella.

#### Kubitti eli kvanttibitti (qubit eli quantum bit englanniksi)

- Kubitti on kvanttitilojen superpositio ja pystyy varastoimaan paljon monipuolisemmin tietoa kuin tavallinen bitti. Kvanttietokoneiden suorituskykyä vertaillaan monesti kubittimäärän mukaan, koska se kuvastaa, kuinka monimutkaisia laskutoimituksia kvanttietokone pystyy tekemään.

# BORENIUS

A high-angle photograph of two men in business suits walking on a cobblestone street. The man on the left is wearing a grey suit, a white shirt, and a red patterned tie. The man on the right is wearing a dark pinstriped three-piece suit, a white shirt, and a red patterned tie. Both have red pocket squares. The background shows a crosswalk with white stripes on the left and a cobblestone path on the right.

Borenius is one of the largest and most experienced law firms in Finland. With over 120 lawyers, we provide significant value to our corporate clients through our full-practice offering of high-end legal services.

[BORENIUS.COM](https://www.borenius.com)

FINLAND | ST. PETERSBURG | LONDON | NEW YORK

# Hallitus: Tervetuloa kestävä<sup>n</sup> 360 arvonluonnin ja innovoinnin aikakauteen!

**Mitä tekisimme, jos joutuisimme keksimään yrityksemme uudelleen? Missä liiketoiminnassa olisimme ja miksi? Mitä uudistaisimme ja mistä luopuisimme? Näihin tärkeisiin kysymyksiin, joita 2020-luvulla yhä useampi omistaja, hallitus ja johtoryhmä joutuu pohtimaan, kestävä 360 arvonluonti ja innovointi voi antaa uusia vastauksia.**

**2** 020-luku on itsensä uudelleen keksimisen vuosikymmen! Vuosikymmen alkoi dramaattisesti: tuottavuuden kasvun pysähtymisen, teknologia- ja datavallankumouksen, disruptioiden, kestävyyskriisien ja uudistuvien asiakastarpeiden joukkoon lennähti vielä yksi yllätys – korona-kriisi.

Koronamyllerrys kytkeytyneenä muihin muutostekijöihin haastaa yritykset uudelleen miettimään strategioitaan ja liiketoimintojaan. Kun muutosvauhti 2020-luvun edetessä näyttäisi vain kiihtyvän, yhä useammalla yrityksellä ja hallituksella on edessä ison pohdinnan paikka: Missä liiketoiminnassa meidän kannattaa jatkossa olla mukana ja mistä luovumme? Ketkä ovat asiakkaitamme? Mikä on olemassaolomme tarkoitus ja uusi tarinamme? Mitä uutta meidän on innovoitava ja miten?

## Itsensä uudelleen keksijöitä?

Yritykset ovat toki joutuneet keksimään itsensä ja liiketoimintansa uudelleen aieminkin. Esimerkiksi Nesteen tarttuminen ilmastomuutoksen torjumiseen ja uusiutuviin energiamuotoihin on vauhdittanut sen vuoden 2011 alle kahden miljardin euron markkina-arvon yli kymmenkertaiseksi vajaassa kymmenessä vuodessa.

Tanskalainen Ørsted, joka palkkasi LEGO:lla muutosjohtajana toimineen **Henrik Poulsenin** toimitusjohtajaksi, muutti koko yrityksen ytimen, strategian ja liiketoiminnat

vihreään energiaan perustuvaksi. Uudistumismatkalla 12 liiketoiminta-alueesta divestoititiin kahdeksan ja myyntituottoja käytettiin uusien kestävämpien liiketoimintojen luomiseen.

Molemmilla yrityksillä on ollut **itsensä uudelleen keksimisessä kestävä<sup>n</sup> 360 arvonluonnin piirteitä**: On hyödynnetty tulevaisuus- ja kestävyysymmärrystä sekä asiakas-, sidosryhmä- ja kilpailuymmärrystä. On kytkeydytty maailman isoihin haasteisiin, mietitty uudelleen yrityksen olemassaolon tarkoitus ja liiketoiminta sekä hyödynnetty uutta teknologiaa ja dataa. Myös rohkea innovointi, johtaminen, hallituksen tuki ja uusi yrityskulttuuri ovat olleet tärkeä osa uutta tarinaa.

## Kestävä 360 arvonluonti ja innovointi? Mitä ja miksi?

2020-luvun lähestyessä Dazzle Oy palasi asiakkaidensa ja sidosryhmiensä kanssa kahden peruskysymyksen äärelle:

1. Miksi yritykset ovat olemassa?
2. Miten suomalaiset yritykset menestyvät parhaiten 2020-luvulla?

Vastauksien etsimiseen hyödynnettiin Dazzlen 21 vuoden kokemusta yli 300 asiakkaan kanssa tehdystä uudistumistyöstä, kymmenien omistajien, hallitusten ja johtoryhmien kanssa käytyjä keskusteluita sekä satojen teemaan liittyvien artikkeleiden, tutkimusten ja kirjojen antia.



**Heli Vähätiitto**  
Toimitusjohtaja,  
Dazzle Oy



**Vesa Auvinen**  
Hallituksen  
puheenjohtaja,  
Dazzle Oy

Vastauksiksi kysymyksiin muodostuivat:

1. Yritysten olemassaolon ytimessä on arvonluonti.
2. Yritykset, jotka siirtyvät kestäväan 360 arvonluontiin ja innovointiin, menestyvät parhaiten 2020-luvulla.

### **Arvonluonti, kestävä arvonluonti vai kestävä 360 arvonluonti?**

Yritysten arvonluonnilla on eroa. Perinteisesti on luotu arvoa asiakkaille, yritykselle ja omistajille. Osa yrityksistä on siirtynyt kestäväan arvonluontiin, jolla kasvatetaan arvoa myös henkilöstölle, sidosryhmille, yhteiskunnalle ja ympäristölle.

Edelläkävijät ovat siirtymässä kestäväan 360 arvonluontiin, jossa hyödynnetään kilpailijoita paremmin uudet arvonluonnin mahdollisuudet ja keinot sekä innovoidaan rohkeammin. Näin luodaan vielä enemmän kestäväa arvoa asiakkaille, sidosryhmille, henkilöstölle, omistajille sekä yhteiskunnalle ja ympäristölle.

### **Mitä on kestäväan 360 arvonluonnin ytimessä? Seitsemän tärkeintä tekijää.**

1. **Systeeminen tulevaisuus-, kestävyys-, asiakas-, sidosryhmä- ja kilpailuymmärrys. Ymmärryksien hyödyntäminen kaikessa tekemisessä, varsinkin strategiatyössä ja innovoinnissa (esimerkiksi uudet liiketoimintamallit).**
  - ▶ **Tulevaisuusymmärrys:** Vaihtoehdotiset tulevaisuudet. Ennakointikykyinen organisaatio.
  - ▶ **Kestävyysymmärrys:** Maailman haasteet, kuten ilmastokriisi ja yhteiskunnalliset ongelmat. Tärkeänä viitekehyksenä SDG2030.
  - ▶ **Asiakasymmärrys:** Muuttuvat, piilevät ja tulevat asiakastarpeet. Jatkuva dialogi ja datan hyödyntäminen.
  - ▶ **Sidosryhmäymmärrys:** Muuttuvat sidosryhmätarpeet. Aktiivinen dialogi.
  - ▶ **Kilpailuymmärrys:** Disruptiot sekä uudet ja yllättävät kilpailijat.

### **2. Kirkastettu yrityksen tarkoitus.**

- ▶ Miksi olemme olemassa? Mitä arvoa luomme asiakkaille, sidosryhmille, yritykselle, omistajille ja maailmalle?
- ▶ Ohjaa ja tukee kaikkea toimintaa, aina strategiasta ja innovoinnista arjen tekemiseen.

### **3. Omistajat, hallitus ja johto (OHJ) kestäväan 360 arvonluonnin arkkitehteina.**

- ▶ Yrityksen elinkaaren uutta arvoa tuova hallitus.
- ▶ Kestäväan 360 arvonluonnin ajattelutapa, jatkuva oppiminen ja uudenlainen yhteistyö.

### **4. Elävä visio, strategia ja johtaminen.**

- ▶ Innostavan vision ja strategian yhteismuotoilu sekä käytäntöön vieminen henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa.
- ▶ Jatkuva skenariointi, strategian uudistaminen ja mahdollistava johtaminen.

### **5. Intohimoiset ihmiset, oppiva yrityskulttuuri sekä työntekijä- ja asiakaskokemus.**

- ▶ Itseohjautuva, oppiva, asiakas- ja maailmalähtöinen yrityskulttuuri, joka tukee intohimoisten ihmisten uutta luovaa potentiaalia.
- ▶ Erinomainen työntekijä (EX) ja asiakaskokemus (CX).

### **6. Älykkäät teknologiat, data ja #yhteisäly.**

- ▶ Uusien teknologioiden ja datan sekä kierto- ja alustatalouden mahdollisuuksien hyödyntäminen.
- ▶ #Yhteisäly (= yksilön, yhteisön ja koneiden äly).

### **7. Kestävä 360 innovointi.**

- ▶ Kestäväa 360 arvoa luovien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden jatkuva innovointi hyödyntäen ymmärryksiä, uusia teknologioita ja dataa.




## Hallitus kestävän 360 arvonluonnin arkkitehtina.

Hallituksen rooli on toimia arvonluonnin arkkitehtina, joka yhdessä johdon kanssa yhdistää kestävän 360 arvonluonnin teki- jöitä uusiksi, enemmän arvoa luoviksi kokonaisuudeksi. Hallitus toimii mahdollistajana, varmistaa resurssoinnin, vauhdittaa uudistumista sekä haastaa ja tukee toimitusjohtajaa ja johtoa uudistumisen ja kestävän 360 arvonluonnin matkalla.

2020-luku ja kestävä 360 arvonluonti vaativat hallitukselta jatkuvaa oppimista sekä uudenlaista yhteistyötä, ajattelua ja mielikuvitusta. Hallitusten on katsottava yhä enemmän tulevaisuuteen, ja kokousten agendalle on nostettava tulevaisuus-, kestävyys-, asiakas-, sidosryhmä- ja kilpailuymmärrykset, innovaatiotoiminta sekä jatkuva pohdinta: Mitä meistä tulee seuraavaksi? Miten uudelleen keksimme itsemme? Ydinliiketoiminnan tehostamisen (execute) lisäksi hallituksen on vahvistettava yhä enemmän rohkeaa uuden luontia (explore).

Raportointi ja taaksepäin katsominen kokouksissa vähenee antaakseen tilaa tulevaisuus-, strategia- ja innovaatiopohdinnoille. Hallituksen luova yhteistyö ja jatkuva dialogi kokouksien välillä tulee yhä tärkeämmäksi.

Yritys kannattaa keksiä uudelleen jo ennen kuin sille on polttava tarve. Hallituksen kannattaa rohkeasti ja luovasti mallintaa yrityksestä useita eri tulevaisuuden versioita. Kestävän 360 arvonluonnin ja innovoinnin ajatukset kannattaa ottaa itsensä uudelleen keksimisen ja uudistuvan tarinan ytimeen. 



**2020-luku on itsensä uudelleen keksimisen vuosikymmen!**



## Vinkkejä hallitukselle yrityksen uudelleen keksimiseen

1. Mikä on seuraava iso juttu, jota emme huomaa? (**Risto Siilasmaata** lainaten: "What will be the next big thing we will miss as a company?"). Esitä kysymys koko organisaatiolle.
2. Mitä tekisimme, jos rakentaisimme yrityksemme tyhjältä pöydältä? Miten toimisimme, jos olisimme toimialamme Netflix, IKEA, Amazon tai vaikkapa Marimekko?
3. Mikä voisi "tappaa" yrityksemme? Anna johtoryhmälle tehtäväksi luoda uusi kilpailija tai liiketoimintamalli, joka tekisi sen.
4. Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä meillä on, jota voisimme hyödyntää uudessa kontekstissa tai toimialalla? (Esimerkiksi Fujifilm hyödynsi omaa filmien käsittelyosaamistaan kauneudenhoidon toimialalla.)
5. Mitä uutta voisimme luoda yllättävän kumppanin tai jopa kilpailijan kanssa?
6. Mitkä ovat ne piilevät tai tulevat asiakastarpeet, joihin voisimme vastata – nykyisellä tarjonnalla tai uutta luoden? Ketkä voisivat olla täysin uusia ja yllättäviä asiakkaitamme?
7. Kokoa varjohallitus tai varjojohtoryhmä haastamaan ajattelua. Kokeile myös #Strackathon-toimintamallia, jossa tiimit yrityksesi sisältä ja ulkoa luovat 24–48 tunnissa vaihtoehtoisia strategioita yrityksellesi.
8. Lue internetissä: The Transformation 20: The Top Global Companies Leading Strategic Transformations
9. Luo vaihtoehtoisia tulevaisuuden versioita yrityksestäsi hyödyntäen #futureback-menetelmää ja kestävän 360 arvonluonnin ajatuksia.



## **GROW BY GROWING OTHERS**

Boston Consulting Group partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities.

BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we help clients with total transformation-inspiring complex change, enabling organizations to grow, building competitive advantage, and driving bottom-line impact.

To succeed, organizations must blend digital and human capabilities. Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives to spark change.

BCG delivers solutions through leading-edge management consulting along with technology and design, corporate and digital ventures and business purpose. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, generating results that allow our clients to thrive.

[www.bcg.fi](http://www.bcg.fi)  
Follow BCG on LinkedIn

# Selkeä strategia ja aktiivinen ideointikulttuuri luovat pohjan innovaatiotoiminnalle

**Metsä Groupin pääjohtajan Ilkka Hämälän mukaan innovaatiotoiminnan suurin haaste on yhdistää yksilötason aktiivisuus yrityksen strategiseen suuntaan. Metsä Groupissa kehitystyötä tukee oma innovaatioyksikkö Metsä Spring Oy.**

Teksti **Kaisa Ihalainen**

**N**oin 30 maassa toimivassa, biotalouden edelläkävijänä tunnetussa metsäteollisuuskonsernissa innovaatiotoimintaa johdetaan liiketoimintakohtaisesti. Toimintaa ohjaavat emoyhtiössä määritelty omistajastrategia sekä liiketoiminnalliset tavoitteet ja kilpailutekijät. Liiketoiminta-alueiden ytimen ulkopuolelle jäävästä ja pidemmän aikavälin innovaatiotoiminnasta vastaa vuonna 2018 perustettu innovaatioyhtiö Metsä Spring.

”Springin ja liiketoiminta-alueiden johto toteuttaa konsernin kehityshankesuunnitelmaa”, **Ilkka Hämälä** tarkentaa.

Innovointiyksikkö vastaa myös uusien liiketoimintakonseptien kehittämisestä ja käynnistettyjen innovaatiohankkeiden pyörittämisestä – ja resursoi tarpeen mukaan henkilöstöä eri liiketoiminnoista omiin projekteihinsa.

## **Verkostoja ja matalan kynnyksen ideointia**

Hämälä näkee suuren konsernin innovaatiotoiminnassa tärkeimmäksi asiaksi sen, että konsernilla ja sen liiketoiminta-alueilla on selkeä suunta. Yhtä tärkeää on aktivoida innovaatiotoimintaa yksilötasolla.

”Konsernissamme on matalan kynnyksen ideointijärjestelmä, jossa työntekijät voivat esittää omia ideoitaan. Tuhansista vuosittai-

sista ideoista seulotaan parhaimmat jatkokehittelyyn. Aktivoimme henkilöstöä myös vuosittaisella innovaatiokilpailulla”, Hämälä havainnollistaa.

Pääjohtaja nostaa innovaatiotoiminnan yhdeksi tukijalaksi toimialarajat ylittävän yhteistyön asiakkaiden, rahoittajien sekä tutkimus- ja oppilaitosten kanssa.

”Uudet konseptit muodostuvat kasvavissa määrin uudenaikaisissa kumppanuuksissa. Hallitusten rooli on edellyttää, mahdollistaa ja kannustaa johtoa toimialojen väliseen toimintaan. Eri aloja tuntevilla hallituksen jäsenillä on mahdollisuus myös tuoda esiin potentiaalisia yhteistyötahoja.”

## **Hallitus päättää innovaatiotoiminnan volyyymistä**

Hallitus voi Hämälän mukaan edistää innovaatioiden syntyä asettamalla johdolle tavoitteita innovaatiotoiminnan johtamisesta ja tuloksista.

”Hallituksen tulee linjata ja päättää innovaatiotoiminnan volyyymistä. On seurattava keskeisiä hankkeita, ja mikäli kyseisiin hankkeisiin on jäsenillä kompetenssia, antaa myös oma sparraava palautteensa.”

Samaan aikaan hallituksella on valvontavastuu siitä, että kassavirtaa tuova ja siten innovaatiot mahdollistava ydinliiketoiminta pysyy johdon fokuksessa.

”Innovaatiotoiminnassa on tärkeää mitoitaa kunnianhimon taso riskinottohalukkuuteen”, Hämälä muistuttaa.

### **Oleellista karsia kannattamattomat hankkeet**

Ideasta innovaatioon ja edelleen jatkuvaan liiketoimintaan on varsinkin prosessiteollisuudessa pitkä polku. Hämälä korostaakin, että toiminta vaatii tekijätasolta hallitukseen saakka pitkäjänteisyyttä. Hallituksen tehtävä on myös tunnistaa kannattamattomat hankkeet.

”On oleellista tunnistaa, milloin innovaatiohanke on kohdannut polkunsa pään, muuten jäädään junnaamaan toivottomiin hankkeisiin, jotka sitovat henkiset ja taloudelliset resurssit.”

Hämälä kehottaa asettamaan innovaatiohankkeiden valmistelussa päätösportit, joiden läpi hallitus voi seurata hankkeiden etenemistä ja ottaa hankkeiden koon perusteella tarvittaessa niistä päätösvallan.

### **Tavoitteena parempi maailma**

Metsä Groupin innovaatiotoiminnan johtavana ajatuksena on kehittää tuotteita ja toimintaa arvoketjun kaikissa vaiheissa – aina metsien hoidosta lopputuotteisiin asti. Tuoteinnovaatiot perustuvat uusiutuviin materiaaleihin, joilla pyritään korvaamaan fossiilisia raaka-aineita.

Metsä Springissä on käsitelty jo noin 200 kehityshanke-ehdotusta, joista yhtiö on päättänyt sijoittamaan tähän mennessä kolmeen. Uudenlaisia kehitteillä olevia tuotteita ovat muun muassa puupohjaiset, kolmiulotteiset pakkausmateriaalit, Woodion vedenkestävät

puukomposiittituotteet sekä sellusta uudella suoraliuotus-menetelmällä valmistettava tekstiilikuitu.

Vaikka innovointia kirittelee lisääntyvä ilmastotietoisuus, Hämälän mukaan metsäteollisuuden kasvu edellyttää sitä, että toimiala nähdään tulevaisuudessakin yhteiskunnallisesti hyväksyttynä toimijana.

”Kasvun edellytys on vastuullisuus, luotettavuus ja jatkuva uudistuminen. Uskon koko toimialan kehittymisessä enemmän evoluutioon kuin revolutioon, vaikka uusia tuoteinnovaatioita syntysisikin.”



KUVA: Lehtikuva



# Pekka Lundmark: ”Kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii aktiivista innovaatiotoimintaa”

**Fortumissa pyritään luomaan uutta liiketoimintaa, joka auttaa ilmastomuutoksen torjumisessa ja resurssitehokkuuden parantamisessa. Kehitystyön moottorina toimii energia-alan muutos – ilman uusia avauksia on vaikea pysyä kilpailussa mukana.**

Teksti **Kaisa Ihalainen**

**P**uhtaan energian ja kiertotalouden puolestapuhujaksi nousseessa Fortumissa innovaatiotoimintaa johdetaan avoimen innovaation periaatteiden mukaisesti. Liiketoimintayksiköissä tiimien tehtävänä on kehittää omaan liiketoimintaan liittyviä tuotteita ja prosesseja, ja etsiä niihin parannuksia myös oman yrityksen ulkopuolelta.

Konsernitasolla innovaatiotoiminnasta vastaa Innovation & Venturing -yksikkö, joka keskittyy etsimään Fortumille uutta merkittävää liiketoimintaa kasvuyrityshankkeiden avulla. Fortumin toimitusjohtajan **Pekka Lundmarkin** mukaan yrityksessä on tehty paljon yhteistyötä kasvuyritysten ja tutkimuslaitosten kanssa sekä sijoitettu sisäisiin kasvuyrityksiin.

”Tavoitteena on rakentaa uutta merkittävää liiketoimintaa, joka tukee sopivasti jo olemassa olevaa, mutta toisaalta turvaa yrityksemme jatkuvuuden muuttuvassa liiketoimintaympäristössä”, Lundmark linjaa.

## **Uudet innovaatiot kilpailukyvyyn edellytys**

Fortumin innovaatiotoiminnan lähtökohta on edistää hiilineutraalin tulevaisuuden rakentamista ja menestyä samalla itse. Fortum on sijoittanut 150 miljoonaa euroa Valo Ventures -kasvuyritysrahastoon, joka etsii maailmalta lupaavimpia startupeja.

”Tavoitteemme on luoda nopeasti kasvavia startupeja, jotka voivat auttaa ilmastomuutoksen torjumisessa ja resurssitehokkuuden parantamisessa – niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Rakennamme puhtaampaa maailmaa, mutta emme voi tehdä sitä yksin.”

Lundmarkin mukaan energia-alan muutos on johtanut siihen, että innovaatioilla on keskeinen merkitys kilpailukyvyyn luomisessa. Markkinamallit ja sääntely muuttuvat, uusiutuvan energian rooli kasvaa, sähkönhinnan ennustaminen vaikeutuu ja digitalisaatio sekä uudet liiketoimintamallit ja teknologiat muokkaavat toimialaa.

”Dataa, tekoälyä ja digitaalisia ratkaisuja hyödyntävät kasvuyritykset muokkaavat voimakkaasti kaikkia toimialoja. Isojen yritysten täytyy olla innovaatiotoiminnassaan erityisen aktiivisia pysyäkseen kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa.”

## **Energia-alalla edessä mullistavia innovaatioita**

Lundmark uskoo, että energia-alalla nähdään lähitulevaisuudessa monenlaisia innovaatioita. Tärkein yksittäinen toimintamalleja uudistava tekijä on digitalisaatio, joka ulottuu useille osaluueille muun muassa sähkön tuotannossa ja kulutuksessa.

”Digitalisaatiolla voidaan saavuttaa tarpeellisia joustoja energijärjestelmään esimerkiksi kysyntäjouston, tuotannon optimoinnin ja ennakoivan kunnossapidon avulla.”



**Ylimmän johdon on pystyttävä takaamaan innovointityölle riittävät resurssit ja tukemaan kehityshankkeita pitkäjänteisesti.**



Muita lähitulevaisuudessa käännekohtan saavuttavia innovaatioita ovat sähköinen liikenne, energiavarastot – erityisesti Li-ion ja siitä seuraava akkusukupolvi – sekä meritulivoima valtamerten rannikkoalueilla. Pidemmän tähtäimen innovaatioalueiksi Lundmark nostaa esimerkiksi vedyn ja hiilidioksidin talteenoton ja hyödyntämisen sekä biotalouden uudet ratkaisut.

### **Hallitukselta odotetaan ohjausta ja sparrausta**

Yhtiöiden hallituksilla on innovaatiotoiminnassa merkittävä rooli. Oleellista on se, että hallitus ymmärtää innovaatiotoiminnan tärkeyden yhtiön tulevaisuuden kannalta – sekä toiminnan pitkäjänteisyyden.

”Johto odottaa ohjausta, sparrausta ja kokemuksia muilta toimialoilta ja muista yrityksistä. Tärkeää on myös se, että hallitus seuraa aktiivisesti keskeisiä innovaatiohankkeita.”

Hallituksen sekä yritysjohdon vastuulla on tunnistaa tekijät, jotka voivat jarruttaa kehitystyön etenemistä.

”Innovaatioiden syntymistä voi estää esimerkiksi resurssien puute. Ylimmän johdon on pystyttävä takaamaan innovointityölle riittävät resurssit ja tukemaan kehityshankkeita pitkäjänteisesti. On oltava valmis myös luopumaan sellaisista innovaatiohankkeista, jotka eivät pysty osoittamaan elinkelpoisuuttaan”, Lundmark korostaa.

### **Koronapandemia luo pysyviä innovaatiovaikutuksia**

Globaali koronapandemia vaikuttaa myös energia-alan innovaatioprosesseihin. Alalla on jo varauduttu tilanteisiin, joissa laitosten huolto- ja kunnossapitohenkilöt eivät sairastumisten tai liikkumisrajoitusten vuoksi pääse fyysisesti työpaikalle. Ratkaisuja haetaan myös tilanteisiin, joissa operatiiviseen toimintaan ei ole olemassa valmiita etätyömalleja.


”Pystymme toivottavasti ratkaisemaan näitä haasteita uudenaikaisilla digitaalisilla ratkaisuilla, ja osa näistä ratkaisuista tulee varmasti muuttamaan toimintaamme myös pysyvästi.”

Lundmark näkee tulevaisuuden Suomen osalta valoisaksi, kun yritysten innovaatiotasoa ja -osaamista verrataan esimerkiksi Yhdysvaltoihin tai Kiinaan. Hän nostaa kotimaisiksi vahvuustekijöiksi korkean osaamis- ja pääoman – joka syntyy korkeasta koulutustasosta ja hyvistä yliopistoista – sekä hyvän sosiaaliturvan, joka antaa mahdollisuuksia myös yrittämiseen ja riskinottoon.

”Meillä on hyvä yhteistyö yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten välillä. Vahvuutemme on myös se, että olemme avoimia uusille ideoille ja meillä on halu kehittää ja ottaa käyttöön uusia teknologioita.”

[Viisi vuotta Fortumin toimitusjohtajana toiminut Pekka Lundmark siirtyy syyskuussa 2020 Nokian toimitusjohtajaksi.](#)





# Can boards have the right answers if they don't ask the right questions?

The EY Center for Board Matters helps directors navigate complex roles in the Transformative Age and ask the right questions.

[ey.com/boardmatters](https://ey.com/boardmatters) #BoardMatters



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world



TEEMA:

# Hallitus ja osaaminen & seuraajasuunnittelu

Hallituksen vastuulla on sekä tukea toimitusjohtajaa että huolehtia seuraajasuunnittelusta. Myös osaamisen kasvattamisen ja seuraajasuunnittelun tulee olla systemaattista, sillä vaihdokset voivat tulla eteen yllättäen.

40 TOIMITUSJOHTAJAN SEURAAJASUUNNITTELU:  
RISKIEN HALLINTAA VAI AJANHUKKAA?

46 MISSÄ VISIO? YRITYKSEN HALLITUKSESSA,  
TOIVOTTAVASTI

50 VARMAN RISTO MURTO: ”KORONAKRIISI  
HAASTAA HALLITUKSET”

52 BOARDS AND THE COVID-19 CRISIS: CONSIDERATIONS  
ABOUT EMERGENCY CEO SUCCESSIONS

57 KOLUMNI, JORMA ELORANTA:  
SEURAAJASUUNNITTELU ON HALLITUSASIA

58 KRIISI TESTAA TOIMITUSJOHTAJAN JA HALLITUKSEN  
PUHEENJOHTAJAN LUOTTAMUSTA





# Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu: riskien hallintaa vai ajanhukkaa?

**Useimmissa yhtiöissä on hyvin määritelty seuraajasuunnittelu-prosessi, jonka avulla systemaattisesti arvioidaan ja kehitetään yhtiön avainhenkilöitä. Seuraajasuunnitelma otetaan myös säännöllisesti esille johtoryhmän kokouksissa. Selvitimme, mitä hallituksen jäsenet ja puheenjohtajat ajattelevat toimitusjohtajan seuraajasuunnittelusta. Tehdäänkö sitä systemaattisesti ja miten tärkeäksi se koetaan? Toimitusjohtajan katsotaan olevan yhtiön tärkeimpiä avainhenkilöitä, joten hypotesimme tutkimusta aloittaessa oli, että myös toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu on hyvin säännöllistä. Selvitysten tulokset eivät täysin tue tätä hypoteesia.**

**M**ercuri Urval on aiemminkin käynyt aktiivista keskustelua DIFin jäsenten kanssa toimitusjohtajan urakaaresta. Stora Enson hallituksen puheenjohtaja **Jorma Eloranta** mainitsee *Hallitus johdon tukena* -kirjassaan pitävänsä järkevänä hyödyntää seuraajasuunnittelua hyvissä ajoin ja kirjallisesti. Hallituksen tulisi hänen mukaansa määritellä seuraavan toimitusjohtajan tavoiteprofiili ja hakuprosessi. Eloranta myös kannustaa uudelleenarvioimaan tilannetta vuosittain, esimerkiksi strategiaprosessin jälkeen. Tekemämme selvityksen mukaan samankaltaisia kokemuksia löytyi yllättävän harvoilta, eikä seuraajasuunnittelun toteuttaminen käytännössä kuulunut monenkaan työlliställe tilanteessa, jossa nykyinen toimitusjohtaja menestyy tehtävässään. Kuitenkin noin 90 prosenttia vastaajista kokee toimitusjohtajan seuraajasuunnittelun hyödylliseksi. Miksi toimitusjohtajan seuraajaehdokkaiden säännöllinen kartoittaminen ja kehittäminen on yhä harvinaista suurissakin pörssiyrityksissä?

## Hallituksen vastuulla on sekä tukea toimitusjohtajaa että huolehtia seuraajasuunnittelusta

Säännöllinen seuraajasuunnittelu johtoryhmän jäsenille ja muille avainhenkilöille on yritysmaailmassa jo enemmän sääntö kuin poikkeus. Olemassa olevia kompetensseja ja avainhenkilöiden kyvykkyyttä arvioidaan myös osajakartoituksen avulla. Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu jää usein kuitenkin säännöllisen prosessin ulkopuolelle. Yli puolet vastanneista koki, ettei heidän yrityksissään ole järjestelmällistä seuraajasuunnittelua toimitusjohtajan kohdalla.

Ne yritykset, jotka toteuttivat säännöllistä toimitusjohtajan seuraajasuunnittelua, pitivät sitä tärkeänä osana strategista suunnittelua ja myös riskeihin valmistautumisena.

Osa vastaajista ei mieltänyt organisaation osaamisen kartoitusta osaksi toimitusjohtajan seuraajasuunnittelua, ja valtaosalta puuttui prosessista säännöllisyys. Useat vastaajat kertoivat, että keskusteluja toimitusjohtajan seu-



**Olli-Pekka Vaara**  
Partner & Director,  
Mercuri Urval



**Teemu Tiainen**  
Principal Consultant,  
Mercuri Urval

raajasta kyllä käydään, mutta valmistautuminen ei ole järjestelmällistä. Moni kommentoi haluavansa antaa täyden tukensa nykyiselle toimitusjohtajalle ja katsoi seuraajasuunnittelun lähettävän tästä vääränlaista viestiä.

**Petteri Walldén, ammattilainen hallituksissa:**

”Hallituksen tehtävä on tukea toimitusjohtajaa. Yhtiön sisäisiä seuraajakandidaatteja tulee mahdollisuuksien mukaan kierrättää eri tehtävissä valmiuksien kehittämiseksi ja arvioimiseksi, mutta asiaa ei kannata ylibyrokrisoida. Usein vaihtolanne tulee myös yllättäen, jolloin valinta tehdään sisäisten ja ulkoisten kandidaattien joukosta siten, että se parhaiten auttaa toteuttamaan yhtiön strategiaa.”

Seuraajasuunnittelun puute on tapa osoittaa luottamusta nykyiselle toimitusjohtajalle. Useat hallitusten puheenjohtajat ovat harkinneet seuraajasuunnittelun aloittamista, mutta pitivät toimeen ryhtymistä hankalana.

Parhaimmillaan seuraajasuunnittelua toteutetaan yhdessä toimitusjohtajan kanssa, säännöllisenä prosessina. Jos hallituksen toimintatavoista puuttuu esimerkiksi säännöllinen kokoustaminen ilman toimitusjohtajan läsnäoloa, vastaajat kokivat uusien toimintatapojen käyttöönoton vaikuttavan epäluottamuslauseelta, vaikka nykyiseen toimitusjohtajaan oltaisiin tilanteessa täysin tyytyväisiä.

**Hallituksella on kollektiivinen vastuu, puheenjohtaja nostaa aiheen asialistalle**

Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelua ei tulisi ajatella erillisenä prosessina, vaan osana toteutettavaa yrityksen osaamisen kartoitusta. Toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyö on johdonmukaisen suunnittelun avain, mutta toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu on ensisijaisesti hallituksen vastuulla.

Yrityksen sisäistä potentiaalikartoitusta voidaan kartoittaa kattavasti vain, mikäli toi-

mitusjohtajan ja hallituksen välinen kommunikaatio on saumatonta. Eräs vastaajista, jonka edustamassa yrityksessä seuraajasuunnittelua toteutettiin, kertoi yrityksen järjestävän säännöllisesti yhteisiä strategiamatkoja hallitukselle ja johtoryhmälle.

**Jouko Karvinen, Finnairin ja IMD:n hallitusten**

**jäsen:** ”Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu -termi pitäisi kieltää. Kysymys on kaikkien avainhenkilöiden seuraajien pitkäjänteisestä kehittämisestä kokonaan organisaatiossa. Tämä on puutarhan hoitoa eikä yhden tai kahden taimen istuttamista”

Lähes puolet kyselyn vastaajista sysäsi toimitusjohtajan seuraajasuunnittelun hallituksen vastuulle. Samaan aikaan puolet listautumattomien yritysten ja 29 prosenttia pörssiyritysten vastaajista piti epäselvää vastuuta suurimpana esteenä kattavan seuraajasuunnittelun

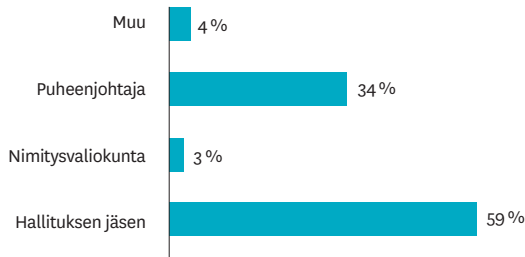
**Mercuri Urval toteutti anonyymin kyselyn DIFin jäsenille helmimaaliskuussa 2020.**

**Vastaajat:**

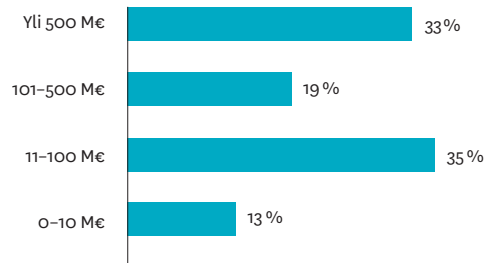
- ▶ 79 hallitusjäsentä/-ammattilaista
- ▶ 31 pörssiyritysten edustajaa
- ▶ 48 listautumattomien yritysten edustajaa

Perehdyimme erikokoisten yritysten toteuttamaan toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluun ja sen puutteeseen kyselytutkimuksella, johon kertyi vastauksia liki 80 hallitusjäseneltä. Kyselytutkimuksen lisäksi yli kymmentä suurimpien pörssiyritysten hallituksen puheenjohtajaa haastateltiin tarkemmin. Kolmannes kyselyyn vastanneista henkilöistä edusti suuria, kansainvälisiä yrityksiä.

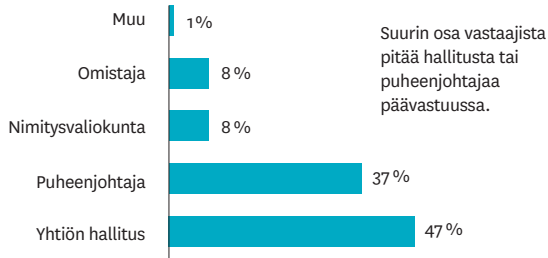
### Vastaajien positiot hallituksessa



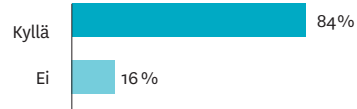
### Yrityksen koko, jota vastaaja edustaa



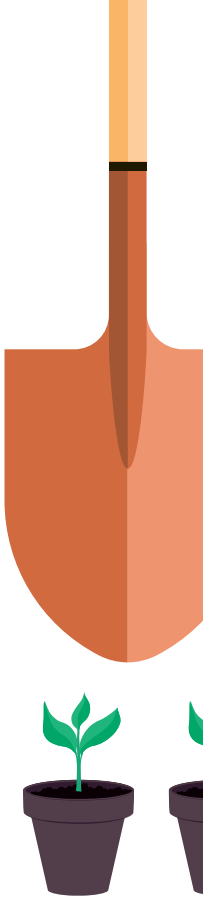
### Kuka on mielestäsi vastuussa toimitusjohtajan seuraajasuunnittelusta?



### Onko seuraajasuunnittelu ollut kokemusten perusteella hyödyllistä?



Suurin osa vastaajista kokee seuraajasuunnittelun hyödylliseksi.



toteuttamiselle. Kollektiivinen vastuu ei johda käytännön toimiin, ja seuraajasuunnittelu jää usein tekemättä.

Hallituksen puheenjohtajan tulee edistää seuraajasuunnittelua ja nostaa asia aktiivisesti hallituksen työlissalla. Menestyksenkäs puheenjohtaja rakentaa toimitusjohtajan seuraajasuunnittelusta strategisen tavan, joka on jatkossa osa hallituksen systemaattista toimintaa. Useimmiten puheenjohtajan vetämä ja hallituksen jäsenistä koostuva nimitys- ja henkilöstövaliokunta vastaa seuraajasuunnittelun toteutumisesta.

### Seuraajasuunnittelu tukee hallitusta, tuo nopeutta, tarkkuutta ja ehkäisee paniikkia toimitusjohtajan vaihtotilanteessa

Säännöllinen seuraajasuunnittelu tuo uutta näkökulmaa yrityksen strategiakeskusteluun. Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelussa on kyse puhtaasti riskienhallinnasta: jos toimitusjohtajalle sattuu jotain yllättävää, hän lähtee, eläköityy tai saa potkut, tulee

tilanteeseen kyetä vastaamaan tiukalla aikataululla. Kiireessä tehdyt ratkaisut osoittautuvat harvoin nappivalinnoiksi. Johtamisen systemaattinen kartoittaminen ja kehittäminen tarjoaa tarvittaessa tilaisuuden tarttua mahdollisuuksiin – ajoissa ja ennakkoiden.

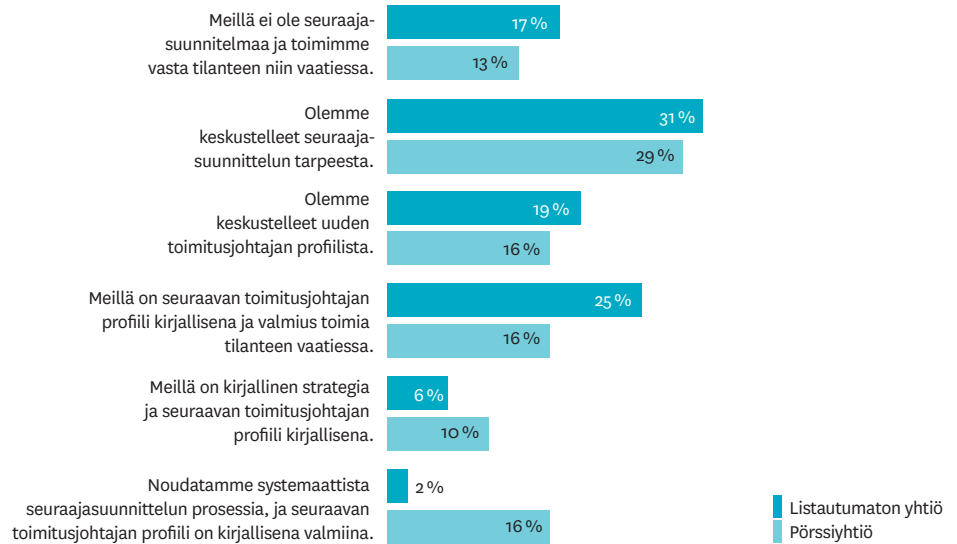
#### Mikael Mäkinen, hallituksen puheenjohtaja:

”Puheenjohtaja on päävastuussa seuraajasuunnittelun järjestämisestä. Jos ei ole aikaa, älä ota sitä tehtävää.”

Hallituksen ajanpuute ei ole järkevä syy lykätä seuraajasuunnittelun aloittamista, sillä hallituksen tehtävä on ryhtyä rohkeasti kehittämään uusia toimintamalleja. Kun tilanteesta keskustellaan avoimesti ja suoraselkaisesti yrityksen johdon kanssa, uusien toimintatapojen käyttöönotto ei lähetä vääränlaista viestiä ympärilleen. Yhtiön hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on tukea toimitusjohtajaa sataprosenttisesti sekä hallita yhtiön tulevaisuutta ja riskejä. Nämä kaksi tehtävää eivät poissulje toisiaan.



### Seuraajasuunnittelun tila: Kuinka hyvin hallituksesi on valmistautunut toimitusjohtajan vaihtumiseen?



Vastuun epäselvyys, ajankäyttö ja osaamisen puute olivat yleisimmät esteet.

## Miksi HR-johtajan strategista ymmärrystä ei hyödynnetä?

Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelun aloittaminen ja ylläpitäminen lankeaa eittämättä hallituksen puheenjohtajalle, jonka tulee käytännön toimien puuttuessa nostaa kissa pöydälle. Mukana prosessissa olevien tahojen määrä kuitenkin vaihtelee runsaasti. Kyselymme vastausten perusteella yksimielisyyttä toteuttavasta kokoonpanosta voi olla haastavaa löytää: noin neljännes vastaajista osallistaisi hallituksen ja puheenjohtajan prosessiin. Vain 21,5 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että nykyinen HR-johtaja kuuluu mukaan seuraajasuunnittelua toteuttavaan kokoonpanoon. Pienempi osuus osallistaisi nykyisen toimitusjohtajan osaksi suunnitteluprosessia.

Kun toimitusjohtajan seuraajaa kartoitetaan osana normaalia seuraajasuunnittelua, tulisi HR-johtajan ehdottomasti olla osana prosessia. Strateginen HR-johtaja tarjoaa hallitukselle merkittävää, mahdollisesti muuten puuttuvaa ymmärrystä yrityksen sisällä olevasta osaamisesta ja johtajapotentiaalista.

Etenkin tilanteessa, jossa toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu on prosessina uusi ja jatkuvaa arviointia ja seuraajien etsintää vasta käynnistetään, HR-johtajan ymmärrys yrityksen sisäisestä dynamiikasta tulee tarpeeseen. Kykenevä HR-johtaja on tärkeä tekijä yrityksen sisäisten resurssien ja tulevien tarpeiden ja riskien kartoittamisessa.

### Kerttu Tuomas, hallitusammattilainen:

“HR-johtaja vetää talent management -prosessia yrityksessä, ja jokaisella johtajalla on vastuu miettiä, kuka voisi olla hänen seuraajansa.”


HR-johtajan ja nykyisen toimitusjohtajan osallistaminen auttaa myös murtamaan vanhanaikaista mielikuvaa siitä, että toimitusjohtajan seuraajasuunnittelussa olisi kyse potkuihin valmistautumisesta. Toimitusjohtajalla on myös tärkeä rooli. Hän vastaa johtoryhmänsä kompetensseista ja niiden kehittämisestä. Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on rakentaa seuraajasuunnittelusta säännöllinen prosessi, joka ei lähetä



yrityksen avainhenkilöille vääränlaista viestiä erikoistoimenpiteistä.

Mikäli HR-johtaja ei vaikuta hallituksen silmin kykenevältä antamaan panostaan toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluun, lienee sopiva hetki harkita HR-johtajan vaihtoa.

Selvityksen pohjalta voidaan todeta, että yritysten käytännöt ovat kirjavia. Omistustausta tai yrityksen koko eivät ole ainoita selittäviä tekijöitä. Paljolti hallituksen ajankäytön priorisointi ja erityisesti hallituksen puheenjohtajan aktiivisuus vaikuttavat toimitusjohtajan seuraajasuunnittelun tasoon.

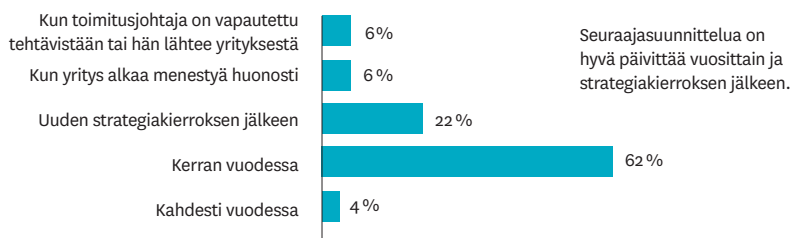
Toimitusjohtajan valinta on yksi tärkeimmistä hallituksen tehtävistä, mutta vain pieni osa hallituksista tekee toimitusjohtajan seuraajasuunnittelua systemaattisesti. Se on merkittävä osa yrityksen jatkuvuuden varmistamista ja riskienhallintaa. Hallituksella tulee olla yhdessä valmisteltu suunnitelma yllättävien tilanteiden varalle. Teimme oheen toimintaohjeet, joiden avulla hallitus pääsee hyvin alkuun. Ilman aktiivista ja säännöllistä keskustelua, nimettyjä vastuuhenkilöitä ja avoimuuden kulttuuria seuraajasuunnittelu ei toteudu yrityksen edun mukaisesti. 

## Toimintaohjeet hallitukselle

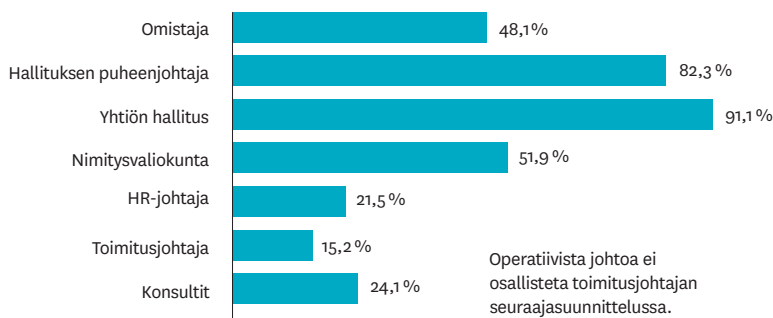
- ▶ Nostakaa toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu asialistalle
- ▶ Nimetkää vastuuhenkilöt, esimerkiksi nimitys-/henkilöstövaliokunta
- ▶ Määritelkää toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluprosessi eri tilanteiden varalle
- ▶ Osallistakaa yrityksen operatiivista johtoa, henkilöstöjohtaja ja toimitusjohtaja
- ▶ Seuratkaa kerran vuodessa osaamisen kehittymistä
- ▶ Tavatkaa johtoryhmää hallituksen kokouksissa ja ulkopuolella
- ▶ Keskustelkaa hallituksen kokousten yhteydessä operatiivisesta johdosta ilman toimitusjohtajaa
- ▶ Strategiakerroksen jälkeen kirjatkaa ylös toimitusjohtajan menestysprofiili
- ▶ Muistakaa avoimuus ja säännöllisyys!



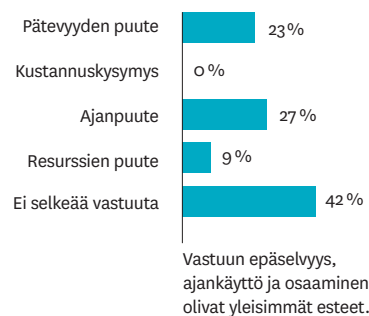
### Milloin on aika päivittää tai aloittaa toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu?



### Ketkä ovat mukana toimitusjohtajan seuraajasuunnittelussa? Voit valita useita vaihtoehtoja.



### Mikä on suurin este hyvälle seuraajasuunnittelulle?



# Anna hallinnoidun IT:n avaimet liiketoiminnalle

**Pilvipalvelujen käyttöönotto tuo tietoturva- ja tietosuojahaasteita, joihin organisaatioiden perinteiset tietoturvaratkaisut eivät kykene vastaamaan. Liiketoimintayksiköt tietävät parhaiten, millaisia palveluja pilvestä tarvitaan, mutta yleensä ne otetaan käyttöön ilman koordinoitua. CASB (Cloud Access Security Broker) ratkaisee, miten kielletystä ja turvattomasta voi tehdä sallittua sekä turvallista ja samalla varmistaa, että käytettävyys ei heikkene.**

Pilvipalvelujen nopea ja helppo käyttöönotto johtaa usein siihen, että pieneenkin tarpeeseen löytyy pilvestä pätevä palvelu, joka ratkaisee juuri halutun tarpeen ja jonka saa kätevästi käyttöön luottokortilla.

CASB on teknologia, jolla voi palauttaa keskitetyn kontrollin ja näkyvyyden pilvipalveluekosysteemiin. Sen avulla voidaan ottaa haltuun organisaatiossa leviävä varjo-IT tunnistamalla ne palvelut, joita käytetään ja tarjoamalla näihin palveluihin turvalliset käytön periaatteet.

## CASB-teknologioiden käyttötarkoitukset:

1. Näkyvyyden esiin tuominen – mitä ja miten pilvipalveluja käytetään
2. Pilvipalveluissa käsiteltävän datan suojaaminen ja tietovuotojen ehkäiseminen (DLP)
3. Uhkien ja haittaohjelmien tunnistaminen sekä torjuminen pilvipalveluissa
4. Compliance-kyvykkyyksien lisääminen esimerkiksi henkilötietojen käsittelyn osalta



Edellä mainittujen etujen lisäksi yhdistät pilvipalveluekosysteemiin muuhun käyttöympäristöön kertakirjautumisen avulla, yhtä käyttäjätunnusta ja salasanaa käyttäen.



**Tutustu tarkemmin Cyber Defense Service -palveluun, jonka yhtenä osana on CASB.**



CYBER DEFENSE SERVICE | [kpmg.fi](https://kpmg.fi)

# Missä visio? Yrityksen hallituksessa, toivottavasti

**Bisneksen muutosvauhti on kovempi kuin koskaan, ja muutoksen luonne laajempi kuin aiemmin. Murrostrendit vyöryvät yritysten yli vastaanpanemattomalla voimalla. Kun muutoksen aalto on mennyt ohi, toimiala toisensa jälkeen paljastuu aallon alta aivan uudenlaisessa asennossa.**

**S**trategiatyössä on katsottava tulevaisuuteen. On sanottu, että tulevaisuus on suppilo: mitä kauemmas nykyhetken kapeasta päästä katsotaan, sitä laajemmalle alueelle mahdolliset vaihtoehdot levittyvät. Kun samalla perinteiset toimialarajat murtuvat, totuttu toimialan menestymisresepti ei välttämättä toimi.

Miksi perinteiset toimijat usein epäonnistuvat muutostilanteissa? Yrityksen pitäisi tehdä merkittäviä muutoksia toimintaansa ja mittavia investointeja tulevaisuuteen. Se ei ole helppoa. Uudet haastajat voivat panostaa suoraan tulevaisuuden markkinoille ilman menneisyyden painolastia. Vakiintuneen toimijan operatiivisen johdon tärkein prioriteetti on päivittäinen liiketoiminta ja kvartaalitulokset. Lisäksi toimitusjohtajien palveluskausi on usein murroksellisia syklejä lyhyempi.

Näinpä visionäärin rooliin istuu sujuvasti hallitus, kun firman menestystä mietitään parhaimmillaan kymmenen vuoden päähän tai vieläkin pidemmälle.

## Hallituksen on kysyttävä niin ”miksi” kuin ”miten”

Muutosten keskellä menestyminen on mahdollista. Olennainen kysymys on, miksi pitäytyisimme tämän päivän menestysreseptissämme, jos laajentamalla näkemystä pystyisimme tuottamaan asiakkaille yliverstaista arvoa?

Hallituksen kollektiivinen uteliaisuus ja toimialarajat ylittävä asiantuntemus nousevat tähän vastattaessa arvoon arvaamattomaan. Hallituksella on monesti tähän runsaasti kyvykkyyttä, sillä hallituksen jäsenet edustavat yleensä useita eri toimialoja.

Parhaimmillaan tulevaisuusorientoitunut hallitus pystyy myös vastaamaan kysymykseen ”miten” sekä rikastamaan ja laajentamaan tulevaisuutta koskevaa näkemystä. Lisäksi hallitus kykenee tällöin löytämään synergisiä liiketoimintamahdollisuuksia ja venyttämään nykyliiketoiminnan rajoja.

## Esimerkkiä Piilaaksosta?

Kokeilukulttuuri kukoistaa Piilaaksossa innovaatiokeskuksissa. Sen olennainen periaate on toivottujen pitkän tähtäimen vaikutusten tuottaminen välittömän rahastamisen sijaan.

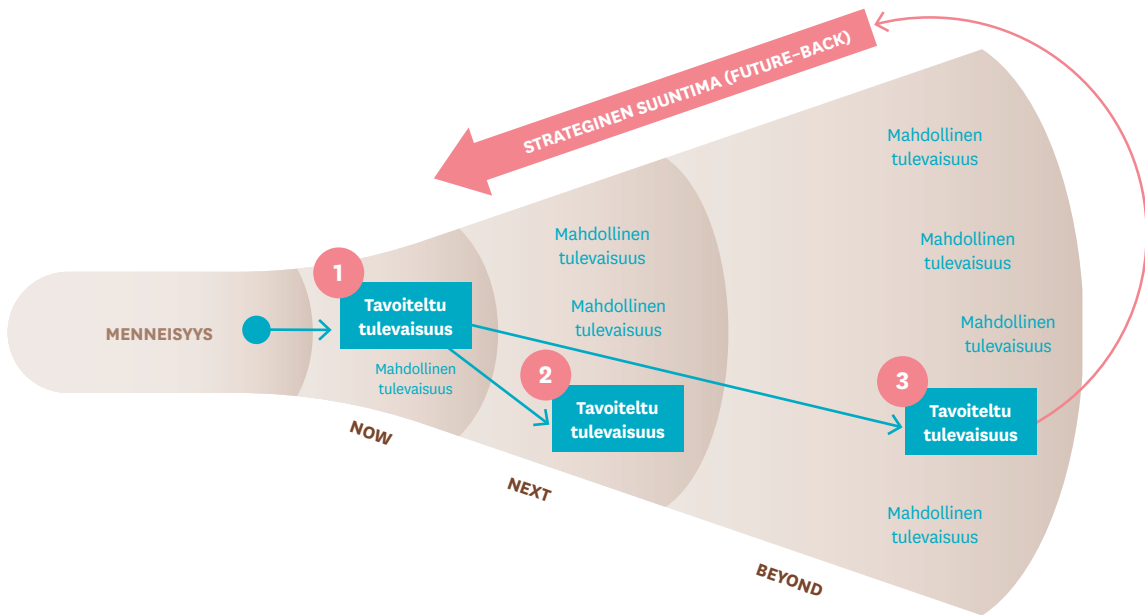
Muilta toimialoilta voidaan hakea elementtejä, joilla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa. Vaikkei jäsentynyttä tulevaisuuden liiketoimintamallia vielä olisikaan, auttaa tämänkaltainen löytöretkeily meitä ymmärtämään paremmin tavoiteltavia vaikutuksia ja niiden suhdetta liiketoimintaamme. Jos onnistutaan saamaan vaikutusta tietyille alueille, aavistetaan, että se pystytään myöhemmin muuttamaan rahaksi.

Hallituksen ”lihasmuistia” – miten menneisyydessä on menestytty – tulee inspiroida uusilla, konkreettisesti perustelluilla ideoilla.



**Petri Salo**  
digistrategia-  
palveluiden johtaja,  
EY-Parthenon

EY on DIFin asian-  
tuntijakumppani.



**Kun suunnitelmia tehdään tulevaisuudesta takaisinpäin, on helpompi nähdä ne murroskohdat, joissa onnistuminen tulee olemaan kriittistä yrityksen menestykselle.**



Hallituksen tehtävänä onkin toimia useammalla horisontilla yhtäaikaan. Kyvykkyyksiä yhdistämällä saadaan validoiduiksi uusia ideoita, niiden vaikuttavuutta ja myöhempiä taloudellisia hyödyntämismahdollisuuksia. Hyvä hallitus osaa näiden oivallusten perusteella ohjata toimivaa johtoa oikeaan suuntaan.

### **Suunnittele tulevaisuudesta taaksepäin**

Perinteiset strategiaoppaat perustuvat liikaa-kin siihen ajattelumalliin, että mikä on tuonut meidät tähän pisteeseen, vie meidät myös tulevaisuuteen. Tulevaisuuden menestys perustuu kuitenkin usein aivan erilaiseen osaamiseen ja kyvykkyyksiin kuin yrityksillä on tällä hetkellä. Näkökenttää voi laventaa aloittamalla strateginen suunnittelu kauem-

paa tulevaisuudesta. Näin pystytään paremmin irrottautumaan nykytilanteesta ja hahmottamaan, miltä tulevaisuus näyttää. Kun suunnitelmia tehdään tulevaisuudesta takaisinpäin, on helpompi nähdä ne murroskohdat, joissa onnistuminen tulee olemaan kriittistä yrityksen menestykselle.

Kun tulevaisuudesta on syntynyt jonkinlainen käsitys, kannattaa tarkastella kolmea eri horisonttia (Now, Next ja Beyond). Niitä käsitellään ja johdetaan eri tavoilla.

Nykyhetki (Now) on tärkeä, sillä siinä hankkeet muutetaan rahaksi. Vaikka markkina olisi murroksessa, se ei tarkoita, ettei nykyistä bisnestä pitäisi kehittää. Tämä kehitystyö on kuitenkin luonteeltaan vähittäistä.

Seuraavaksi on tärkeää luoda katse pidemmälle tulevaisuuteen (Beyond). Tässä horisontissa on kyse löytöretkimäisistä panostuksista, joilta ei edes odoteta välitöntä tuottoa. Tällaiset hankkeet auttavat edelleen ymmärtämään niitä murroskohtia, joissa onnistuminen tulee määrittämään yrityksen tulevaisuuden menestyksen.

Näiden väliin jäävä horisontti, seuraavan aallon kehityssponnistelut (Next), on tärkein muutoksen läpiviennin kannalta. Siinä luodaan ja skaalataan ne kyvykkyydet, joiden varaan yrityksen tulevaisuuden kilpailukyky rakentuu. Panostukset valmistelevat yrityksen ikään kuin vaihtamaan raidetta nykylinjalta tulevaisuuden linjalle, kun sen aika tulee.





**Useimmilta yrityksiltä puuttui linkki nykyliiketoiminnan ja digitalisaation mahdollistaman uuden liiketoiminnan väliltä. Ideat eivät välittyneet koneistoon.**



### **Hallituksen tehtävä on navigoida, johto kääntää ruoria**

Organisaation, ja etenkin sen hallituksen, täytyy pohtia, halutaanko olla löytöretkeilijä vai seurata muita. Yksi vaihtoehto on sijoittaa kiinnostaviin hankkeisiin Corporate Venture Capital -mallin kautta. Näin saadaan näköalaa tulevaisuuteen ja paremmat mahdollisuudet ostaa lupaavia startup-yrityksiä. Kunnat todistavat liiketoimintamallinsa onnistumisen, ollaan jo valmiiksi mukana. Jos eivät, ainakin tiedetään, mikä menestyy ja ei menesty. Olennaista on, että hallitus katsoo asioita kaikkien kolmen horisontin – Now, Next ja Beyond – näkökulmasta.


Päätöksissä kannattaa pohtia sitä, miten markkinoiden arvo ja tulovirrat jakautuvat tulevaisuudessa. Nykyisiin liiketoimintoihin kannattaa investoida sen verran, että sijoitukselle saadaan maksimaalinen tuotto.

Löytöretkeilypanostukset taas antavat yritykselle pidemmän aikavälin suuntiman ja auttavat näkemään, miten markkinoiden arvo jakautuu tulevaisuudessa. Tämä auttaa suuntaamaan toimintaa ja investointeja oikeassa suhteessa ja oikeaan aikaan läpi kaikkien kolmen horisontin.

### **Spekulatiivinen hallitus, hyvä hallitus**

Hallituksen tärkeä tehtävä on auttaa yritystä luomaan omasta liiketoiminnastaan tulevaisuuskuvia. Tässä kiintopisteen on oltava riittävän kaukana. Kun on havaittu, millaisia spekulatiivisia muotoja liiketoiminta voi ottaa, trendin edettyä otolliseen pisteeseen tiedetään jo, mitä tehdä.

Hallituksen tehtävänä on myös organisoida toimiva johto siten, että tämä tavoiteltu tulevaisuuskuva voi toteutua. Viime vuosien digitalisaatiohuuma on hyvä varoitettava esimerkki. Useimmilta yrityksiltä puuttui linkki nykyliiketoiminnan ja digitalisaation mahdollistaman uuden liiketoiminnan väliltä. Ideat eivät välittyneet koneistoon.

Jos yrityksessä ei oikein innostuta muutoksesta, kannattaa kokeilla ajatusleikkiä. Jos perustaisit yrityksen nyt, tekisitkö siitä ihan samanlaisen kuin nykyään? Vastaus on yleensä ei. Eikö siis kannattaisi ryhtyä valmistelemaan yritystä tulevaisuuteen? Muutostyö kannattaa aloittaa heti – nyt kun siihen on vielä aikaa. Olennaista on olla utelias: pitää tuntosarvet ulkona ja reagoida heikkoihin signaaleihin miettimällä, mihin mahdollisiin ja tavoitteellisiin tulevaisuuskuviin ne voivat johtaa. 

# R

## Vastuullisuus on uudistuvan työelämän ajuri

Vastuullisuus on noussut johdon ja hallituksen agendalle jäädäkseen. Miten varmistaa että yritys toimii vastuullisesti, poikkeustilanteissakin? Paljastaako kriisi yrityksen todelliset arvot?

**Vastuullinen johtaminen muuttaa arvot kulttuuriksi.**  
Johdetaanko teillä asioita vai ihmisiä?

**Strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen kehittäminen on vastuullista.**  
Kehittykö teillä henkilöstö kohti tulevaisuuden osaamistarpeita?

**Sopeutustilanteet toimivat vastuullisuuden happotestinä.**  
Johdetaanko teillä sopeutustilanteita vastuullisesti ja autetaanko työntekijöitä kohti uutta?

**Tervetuloa aamiaisseminaariimme 20.10.2020.**  
Nostamme vastuullisuuden keskiöön yrityscasen kautta.  
Seuraa postiasi ja ilmoittaudu mukaan.

**HRM Partners** on ajatusjohtajuudestaan tunnettu valmennusyritys, joka edistää merkityksellisempää ja vastuullisempaa työelämää. Se tarjoaa vaikuttavia ja käytännönläheisiä ratkaisuja johtamisen, kyvykkyyksien ja osaamisen kehittämiseen, business ja ura coachingia, sekä outplacement-palveluita. HRM Partners on osa **Hanken&SSE**:tä. Yhdistämme akateemisen näkemyksen käytännönläheiseen toteutukseen asiakkaiden liiketoiminnan muutoksen edistämiseksi. Impact through insight and practise.

**PARTNERS**

hrmpartners.fi

# H

# M

# Varman Risto Murto: ”Koronakriisi haastaa hallitukset”

**Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma tarjoaa yhtenä Suomen suurimpana yritysten omistajana johdolleen näköalapaikan suomalaisyritysten hallitukseen. ”Käynnissä oleva kriisi haastaa hallitusten ryhädynamiikkaa ja vaikeuttaa niiden seuraajasuunnittelua”, toimitusjohtaja Risto Murto sanoo.**

Teksti **Kaisa Ihalainen**

**R**isto Murto kuvaa koronaepidemiaa yritysmaailmaa ravistelevaksi kriisiksi, jonka taloudelliset vaikutukset tulevat olemaan historiallisen syvät ja pahimmillaan myös pitkäkestoiset.

”Kriisi luo samalla terveydellisen uhkan, jollaista kukaan meistä työkäisistä ei ole aiemmin kokenut. Kaikille tuntemilleni yrityksille ensimmäinen asia kriisissä onkin ollut henkilöstön turvallisuudesta huolehtiminen”, Murto sanoo.

Varmassa poikkeustilanne on näkynyt muiden eläkeyhtiöiden tapaan lähinnä sijoitusmarkkinoiden kautta. Koko yritys on siirtynyt pandemian myötä etätyöskentelyyn, mutta yrityksen palveluihin kriisitilanne ei ole juuri aiheuttanut häiriöitä.

## **Epäreilu kriisi kurittaa tiettyjä toimialoja**

Toimitusjohtajan mukaan isot suomalaiset yritykset ovat pärjänneet kriisissä tähän mennessä yllättävän hyvin.

”Kriisiyritysten joukossa on ollut silmiinpistävän vähän isoja yrityksiä. Niiden tase-rakenteet ovat olleet kunnossa ja yrityksissä on ollut hyvä reagointivalmius, mikä kertoo siitä, että niiden hallituksissa ja johdossa on tehty hyvää työtä.”

Viime kuukaudet ovat kuitenkin osoittaneet, että koronakriisi ei kohtele yrityksiä tai eri toimialoja tasapuolisesti.

”Yleisnäkemyks on se, että kriisi vahvistaa vahvoja yrityksiä ja heikentää heikkoja yrityksiä. Suomessa esimerkiksi ruokakauppa ja teleoperaattorit ovat selvinneet hyvin, mutta hotelli-, ravintola- ja matkailualan osalta tilanne on hyvin vaikea. Kansainvälisellä tasolla kriisin voittajiksi ovat nousseet isot teknologiayhtiöt.”

## **Hallituksen substanssiosaaminen korostuu**

Liikkumista ja kokoontumista rajoittava koronakriisi on haastanut myös yritysten hallitukset, joissa on totuttu edistämään asioita vahvan vuorovaikutuksen ja fyysisen läsnäolon kautta.

”Poikkeustilanne vaikuttaa hallituksessa ryhädynamiikkaan sekä liiketoiminnan substanssin hallintaan. Tilanne on haastavin yrityksissä, joissa hallituksen vaihtuvuus on ollut suurta ja liiketoiminnan logiikan opiskelu on vaikeaa etäyhteyksien kautta. Tämä on tyypillistä esimerkiksi isoissa teollisuusyrityksissä,” Murto sanoo.

Toimitusjohtaja kehuu hallitusten etätyöskentelytaitojen kehittyneen nopeasti. Hän uskoo etäkokousten muodostuvan jatkossakin käytännöksi silloin, kun asialista on riittävän rutiininomainen. Uudet etäkokoustavat voivat tarjota ratkaisun myös suomalaisille globaaleille yrityksille, joille pohjoismaisten hallitusten tiheä kokoon-





tumistahti aiheuttaa vaikeuksia rekrytoida Euroopan ulkopuolisia hallitusjäseniä.

### **Kriisi paljastaa riskienhallinnan heikkoudet**

Kriisi on nostanut hallitusten agendalle uusia keskustelunaiheita. Yksi esimerkki niistä on Murron mukaan suhtautuminen osinkoihin.

”On ollut silmiinpistävää, kuinka hallitukset ovat hakeneet epävarmassa tilanteessa osinkoihin liittyvää päätösvaltaa itselleen. Tämä on aivan uusi ilmiö.”

Poikkeusaika on paljastanut hallituksissa myös sen, ovatko riskienhallinnan prosessit olleet kriisiin nähden relevantteja.

”Terveyteen vaikuttava koronakriisi on niin ainutlaatuinen, että siihen on ollut lähes mahdoton varautua kokemuksen tai harjoituksen kautta. Globaalisti toimivat yritykset saivat nopeamman tiedonkulun ansiosta epidemiaan hieman etumatkaa ja

Kuva: Jouni Luja



**”Suunnitelmallisen hallituskierron arvo on korkeimmillaan juuri tällaisissa kriisitilanteissa.”**



pystyivät reagoimaan siihen vähän suunnitelmummin kuin esimerkiksi julkinen sektori.”

### **Haasteita seuraajasuunnitteluun**

Koronakriisi vaikeuttaa Murron mukaan erityisesti hallitusten seuraajasuunnittelua. Varsinkin kansainväliset haut vaikeutuvat, koska matkustusrajoitukset estävät fyysiset tapaamiset ja haastattelut.

”Kriisi voi pitkittyessään siirtää hallitushaun painopistettä kotimaan suuntaan. Ja isommissa hallitusmuutoksissa sekä hauissa, jotka muutenkin ovat haastavampia, otetaan varmasti tässä tilanteessa aikalisä.”

Murto nostaa rekrytointien osalta esiin myös lojaliteettikysymyksen. Hänen mukaansa etenkin ylimmän johdon avainhenkilöiden voi olla vaikea lähteä vaihtamaan työpaikkaa, kun nykyinen organisaatio joutuu työskentelemään poikkeusolosuhteissa ja oma lähtö vaikeuttaisi tilannetta entisestään.

Hallitusjäseniltä odotettavaan osaamiseen poikkeustilanne ei Murron mukaan juuri vaikuta. Ainoastaan liiketoiminnan substanssiosaaminen on aiempaa tärkeämpää, kun sen opettelulle ei ole yhtä paljon mahdollisuuksia ja aikaa kuin normaaliolosuhteissa.

Hallituksen seuraajasuunnittelun systemaattisuutta Murto sen sijaan korostaa.





# Boards and the COVID-19 crisis: Considerations about emergency CEO successions

**If a CEO is diagnosed with COVID-19, a board must be prepared to manage the unique consequences. Many boards have some kind of emergency CEO succession plan in place. But the current crisis sharpens the need to be sure that plan is updated and can be executed swiftly; it also raises some unique considerations for both boards and incoming CEOs.**

**U**ntil now, boards have generally focused on planned CEO successions in the nearer or longer terms but the possibility of having to invoke this choice has remained somewhat remote for most boards. Until now. In the COVID-19 crisis, the possibility is urgent: prudent boards need to have one or more emergency CEO succession candidates who could step in immediately and lead the company through an unprecedented crisis.

We offer several considerations that will help boards ensure they have the best-equipped emergency CEO successor, should the need arise:

- ▶ **Revisit your emergency CEO succession choice.** Does the board currently have a designated candidate, and if so, is that person still the board's choice? Think carefully about the specific scenario this person will be stepping into and make an honest, critical assessment of whether this individual is a good fit and available to serve on short notice.
- ▶ **Understand the must-haves.** Beyond the bare minimum, such as availability for

several months, this is a situation in which familiarity with the organization and the board is crucial. An emergency CEO candidate perhaps could be a recently departed or retired CEO, the current CFO, a long-serving executive, or a board member. He or she must be acceptable to key constituents, including the executive team, employees, and external stakeholders, including the financial community.

▶ **Match the leader with the current challenge.**

Not every CEO – even some very capable ones – excels at leading in a crisis. In a situation such as the current one, strategic wisdom and operating excellence, customary top-of-the-list CEO capabilities, need to be balanced with an even larger proportion of essential personal skills. To achieve this balance, boards should consider the following: On the first point, boards should ensure that any candidate is fundamentally aligned with the board on strategy. On the second point, potential emergency CEOs must have a calming, steady presence and a pristine reputation, enabling them to reassure and mobilize the organization.

**Lee Hanson**  
*vice chairman,*  
Heidrick & Struggles  
San Francisco and  
New York

Member of CEO &  
Board Practice

**John S. Wood**  
*vice chairman*  
Heidrick & Struggles  
New York

Member of CEO &  
Board Practice

Heidrick & Struggles is  
DIF's Special Partner.



**An emergency CEO candidate perhaps could be a recently departed or retired CEO, the current CFO, a long-serving executive, or a board member.**



► **Tailor communications to inform and reassure.** Boards should take the lead in being ready to share information quickly, according to a clearly defined communication plan and with an understanding that precedents may not apply. Communications should start with employees, recognizing that there is likely widespread fear concerning the organization's as well as individuals' future. Other key audiences are board members, the leadership team, the public, relevant external entities, and the financial community. Communications should have a personal tone: people will want the facts about the leader's health as well as health and safety information regarding the organization and steps to maintain business continuity. Communications to other stakeholder groups, such as customers and investors, should be carefully tailored to address their primary concerns. In a time of

uncertainty, information designed to reassure and inform, regularly, will help steer the organization through the crisis.

- Since there are **legal implications regarding compliance and disclosure**, we advise boards to include in their considerations consultation with their legal adviser on how to proceed under specific potential scenarios for emergency CEO replacement.

#### **Considerations for incoming CEOs**

Being considered a potential interim CEO by a board is usually a sign that someone is seen as experienced, knowledgeable, and a safe pair of hands. Now, during the current pandemic, an interim CEO named to replace a leader unavailable due to illness is in a particularly fraught position. We offer some considerations that will help emergency CEOs inform and reassure different stakeholders:

##### **Upon taking the helm.**

Some new CEOs may be well known within the organization but it's also possible the new CEO will be an outsider. A crucial first step is learning: consult with the board to determine strategic priorities, key issues, and a complete financial picture. Then hold one-on-one conversations with individual management team members. Very quickly, and in coordination with communications, the interim CEO should be ready to update the entire organization with the information and reassurance that employees need, including what they can personally expect. It will be important for the interim CEO to reach out to key external constituents, including large shareholders, key customers, suppliers, and others, as soon as he or she is up to speed.

### Settling into the role

There are several steps that emergency CEO appointees should take to sustain, as much as possible, cultural equilibrium and business continuity:

- ▶ **Take time to look inward.** Assess the personal strengths and weaknesses in the context of the new role, as well as the leadership style that will be most effective. Identifying and leveraging distinctive strengths he or she can bring to bear right now, as well as potential personal derailers and blind spots that, if left unchecked, may keep them from achieving important goals, will bolster his or her chances of success.
- ▶ **Understand how decisions are really made in the organization.** Gain a speedy understanding by having one-on-ones of who influences key decisions and where the power to accelerate or block decisions resides.



**Develop a baseline understanding of the team's individual and collective skills against the organization's mission and strategic goals.**



- ▶ **Establish priorities based on what success will look like.** Develop a more detailed understanding of what is expected in the immediate and longer term and, relative to that, what to tackle and in what order, even in the context of a situation that changes daily.
- ▶ **Mobilize the top team quickly.** A high-performing senior team is one of the most important assets to a new CEO. Develop a baseline understanding of the team's individual and collective skills against the organization's mission and strategic goals. Then decide on how to bolster team effectiveness and on any changes that need to be made, though those decisions must take into consideration the overall stress level of the organization and how much change it can manage at any given point.
- ▶ **Shape a supportive culture.** The crisis is already upending working norms at most companies. Those with strong cultures are more resilient, and a new CEO can tap into cultural strengths to connect. Companies with less productive cultures will require an emergency CEO to be particularly compelling and personally authentic in connecting with the organization and shaping a new culture for a new time.

Boards and leadership teams are now preparing – and working – in ways that only a few months ago would have been unimaginable. We hope that these considerations for boards and incoming emergency CEOs offer useful support. [D](#)

Text edited for Boardview Magazine by Partners Merja Eskola and Tuomo Salonen from Heidrick & Struggles Helsinki.





# Suomalaisten hyvinvointia rakennetaan tuhansissa yrityksissä

Olemme mukana varmistamassa, että  
Suomi ja suomalaiset yritykset pysyvät  
pystyssä vaikeuksista huolimatta.

Puhalletaan yhteen Suomeen

Lue lisää [www.op.fi/yhteensuomeen](http://www.op.fi/yhteensuomeen)





# Näkemyksiä strategian tueksi

**Haluatko monipuolisia näkemyksiä muun muassa strategiaan, johtamiseen tai teknologiaan ja innovaatioihin?**

Tutustu päättäjille suunnattuun PwC:n strategy+business-julkaisuun, jossa äänessä ovat niin yritysjohtajat, bisnesajattelijat, akateemikot johtavista yliopistoista kuin PwC:n eri alojen asiantuntijat. Forbes on nimennyt strategy+business-julkaisun Top 25 Websites for CEOs -listalle.

Haluamme tarjota sinulle tilauksen, voit tehdä sen osoitteessa [strategy-business.com/gift](http://strategy-business.com/gift). Avartavia lukuhetkiä!

[strategy-business.com](http://strategy-business.com)



# Seuraajasuunnittelu on hallitusasia

**Tehtävänsä tasalla olevalla hallituksella on suunnitelma valmiina uuden toimitusjohtajan valitsemiseksi.**

**Y**rityksen menestys riippuu johtamisesta. Yritystä johdetaan, kun päätetään, missä liiketoiminnoissa yritys toimii, kuinka se niissä kilpailee, mikä on firman strategia ja kuinka se toteutetaan. Viimeistään Suomen EU-jäsenyyden ja globalisoitumisen myötä yritystemme menestys on riippunut johtajiemme kyvykkyydestä kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna. Tämä koskee sekä yrityksen toimitusjohtajaa että hallitusta, johtoryhmää ja muita avainhenkilöitä.

Hallitus, joka ei arvioi yrityksen ylimmän johdon kyvykkyyttä eikä huolehdi yrityksen seuraajasuunnittelusta, ei ole tehtävänsä tasalla. Olen kirjassani *Hallitus johdon tukena* kertonut, kuinka toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu toteutettiin Nesteellä. Prosessin lopputuloksena **Matti Lievonen** vaihtui **Peter Vanackeriin**. Suurin piirtein vastaavasti toimimme Stora Ensolla, kun **Karl-Henrik Sundström** vaihtui **Annica Breskyyn**.

Sekä Nesteellä että Stora Ensolla hallituksen ja sen valiokunnan vastuulla on varmistaa, että yhtiön ”talent management process” on tehokas. Sen tuloksena yhtiöllä tulee olla monipuoliset ja osaavat henkiset resurssit ja yrityskulttuuri, joiden avulla yhtiö kykenee toteuttamaan sille asetetut taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Yrityksen suuressa muutoksessa tämä on erityisen tärkeää, koska uudistaminen vaatii myös johtamiseen uusia painotuksia.

Hallituksen on itsenäisesti arvioitava lupavia sisäisiä, ylimmän johdon johtajakandidaatteja, kun muun johdon ja henkilöstön arviointiprosessin johtaminen on toimitusjohtajan vastuulla. Toki myös hallituksen on hyvä tuntea konsernin osaamisen taso ja seuraajasuunnittelun tulokset.

Toimitusjohtajan tehtävä on kehittää yrityksen strategiaa ja toteuttaa se. Siksi on asian-

mukaista, että vuosittain strategiakerroksen jälkeen yhtiön hallitus määrittelee kirjallisesti seuraavan toimitusjohtajan tavoiteprofiilin ja sopii prosessista, kuinka seuraaja löydetään ja valinta valmistellaan, jos asia tulee ajankohtaiseksi. Näin nopeutetaan vaihdostilanteen syn-tyessä uuden toimitusjohtajan valintaa. Tällainen valmistelu on tarpeellista, vaikka hallitus olisi täysin tyytyväinen nykyiseen toimitusjohtajaan. Vakuutuksiakin otetaan, vaikkei vahinkoja odoteta eikä toivota.

Joskus strategian kehittyessä myös tulevan toimitusjohtajan tavoiteprofiili täsmentyy. Esimerkiksi suomen kielen taidon tarpeellisuus voi olla tällainen seikka, joka vaikuttaa olennaisesti valintaprosessiin. Luonnollisesti puheenjohtajan on keskusteltava toimitusjohtajan kanssa säännöllisesti tämän henkilökohtaisista suunnitelmista, jotta yllätyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tässäkin punnitaan toimitusjohtajan ja puheenjohtajan keskinäistä luottamusta.

Seuraajasuunnitteluun kuuluu, että yritys johdonmukaisesti kierrättää avainhenkilöitä uusissa, vastuullisissa tehtävissä. Samastysystä on hyvää hallintoa, että hallitus ja sen valiokunnat tapaavat johtoryhmän jäseniä ja muuta johtoa säännöllisesti kokouksiinsa sekä arvioivat esityksiä ja keskusteluita myös seuraajasuunnittelun näkökulmasta. On myös hyvä, että yrityksen potentiaaliset toimitusjohtajakandidaatit toimivat jonkin toisen yrityksen hallituksen jäsenenä. Näin he harjaantuvat ymmärtämään hallitustyön sisällön myös pöydän toiselta puolen.

Hallituksen tärkein yksittäinen päätös on toimitusjohtajan valinta. Siksi seuraajasuunnittelun pitää olla hallituksen aktiivisen mielenkiinnon kohde. [D](#)



**Jorma Eloranta**  
vuorineuvos,  
hallituksen  
puheenjohtaja,  
DIFin Policy-  
valiokunnan jäsen

# Kriisi testaa toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan luottamusta

**Pandemia tarjoaa yritysten hallituksille ja johdolle mielenkiintoisen mahdollisuuden uudistua ja luoda uutta. Kriiseissä sosiaalinen oppiminen on usein huipussaan ja siitä hyötyvät parhaiten ne, joiden sosiaaliset suhteet rakentuvat vankan luottamuksen varaan.**

**M**PS työskentelee hallitusten ja johtoryhmien parissa osaajia löytämällä ja heitä kehittämällä. Olemme saaneet havaita, miten merkittävä toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välinen työparisuhde on niin yksilöiden kuin yritysten kannalta. Tämä yrityksen tärkein suhde voi olla luonteeltaan ratkaiseva liiketoiminnan menestymisen voimavara tai se voi olla koko hallitukselle ja johtoryhmälle uuvuttava kehittymisen hidaste.

Koronakriisin seurauksena hallitusten ja johtoryhmien kokoonpanoissa tullaan näkemään muutoksia. Kriiseissä punnitaan, mitkä ovat yrityksen oikeat arvot. Tämän seurauksena osa johtajista huomaa olevansa itselleen väärissä paikoissa tai yritysten hallitukset toteavat heillä olevan arvopohjal-

taan soveltumaton toimitusjohtaja. Osalla yrityksistä liiketoiminnan tilanne muuttuu niin radikaalisti, ettei hallitus tai johtoryhmä ole enää kompetensseiltaan soveltuva luotsaamaan yritystä.

Vietän nykyisen toimitusjohtajavastuuni ensimmäisiä kuukausia MPS-Yhtiöiden pitkäaikaisen toimitusjohtajan **Marcus Heroldin** siirryttyä täysipäiväiseksi hallituksen puheenjohtajaksi 1.2.2020 alkaen. Meillä on hänen kanssaan ainutlaatuinen mahdollisuus tarkastella tätä siirtymävaihetamme ammatillisesti. Tiedämme asiakastyön kautta, että käsissä on haastava tilanne – omistaja/toimitusjohtaja siirtyy sivuun pitkän operatiivisen johtamisen jakson jälkeen ja samaan aikaan yhtiö kohtaa pandemian!

Olemme saaneet vastata viimeisten kuukausien aikana lukuisiin kysymyksiin aiheesta: ”pystyykö Marcus olemaan johtamatta?” Kysymys on taustaa ajatellen varsin relevantti ja korostuu tilanteessa, jossa Marcuksen osaaminen advisor-roolissa halutaan säilyttää. Samalla tavoitteena on selkeä johtamismalli, jossa hän toimii HPJ-roolissa eikä toimitusjohtajana. Tämän onnistuminen edellyttää meiltä paljon avointa keskustelua sekä mahdollisten haastekohtien ennakointia tai jälkikäsitteilyä.



**Elina Koskela**  
toimitusjohtaja,  
MPS-Yhtiöt Oy

MPS-Yhtiöt Oy on DIFin  
asiantuntijakumppani.



**Kriiseissä punnitaan, mitkä ovat yrityksen oikeat arvot.**



## Parhaimmillaan hallituksen ja yritysjohdon välillä on vahva luottamus ja yhteinen tavoite



Viitekehys pohjautuu Patrick Lencionen malliin "Viisi toimintahäiriötä tiimissä"



### Vinkejä HPJ-TJ työskentelyn kehittämiseen

- 1. Vaali luottamusta.** Luottamus syntyy toisen henkilön syvästä tuntemisesta. Mikäli et tunne työparisi tapaa ajatella ja toimia tai hänen aitoja arvojaan, luottamusta voi olla vaikea saavuttaa. Luottamus on moniulotteista ja parhaimmillaan voimme luottaa, että työparimme paitsi tekee lupamansa asiat, hän myös haluaa meille hyvää läpi hankalienkin tilanteiden. Keskellä koronakriisiä ja toimitusjohtajan tehtäviäni koen suurena voimavarana tunteen, jonka saa aikaan hallituksen puheenjohtajan vilpitön halu minun onnistumiselleni. Samaa tunnetta toivoisin jokaiselle toimitusjohtajakollegalleni!
- 2. Uskaltaudu konfliktiin.** Suora palaute jää antamatta, jos mielessä on huoli, ettei minua kohdella arvostavasti konfliktin seurauksena. Toimitusjohtaja, joka pelkää potkuja tai kasvojen menetystä, tuskin kertoo aitoa mielipidettään vaan sopusointua ylläpidetään keinotekoisesti. Väittelyt ja voimakkaatkin tunnereaktiot ovat olleet meillä Marcuksen kanssa tapa kehittää ja kehittyä. Näissä tilanteissa on ollut myös tärkeä löytää rajat, joiden ylittäminen ei edistä asioita vaan jumittaa niitä.

- 3. Selkiytä päätöksenteko.** Selkeä johtamisjärjestelmä konkreettisine vastuineen on yksi kriittisimmistä työvälineistä hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan töiden sujuvuudelle ja onnistumiselle. Hallituksen rooli kannattaa istuttaa yrityksen tilannetta parhaiten palvelevaksi, jotta se kykenee ohjaamaan ja tukemaan toimivaa johtoa työssään.
- 4. Sitouta jäsenet.** Yritysjohtoa tukee parhaiten hallitus, jonka jäsenet on valittu heidän kompetenssiensa, yhteistyökykynsä ja arvopohjansa analysoinnin pohjalta. Ainoastaan hallitustyöhön sitoutuneet jäsenet tuottavat aitoa lisäarvoa johdolle. Tämä korostuu erityisesti tämän koronakriisin aikana, kun hallituksilta tarvitaan kykyä katsoa kriisiin yli yhdessä toimitusjohtajan kanssa.
- 5. Nauttikaa tuloksista yhdessä.** Huipputiimeissä fokusoidaan tiimien tuloksiin eikä oman aseman ja egon boostaamiseen. Yksi MPS-arvoista on Yhdessä vahvoja, joka meillä tarkoittaa yhteistä onnistumisten juhlintaa sekä virheistä oppimista ilman syyllisten etsintää. Sama pätee hallituksen ja johdon väliseen yhteistyöhön. Onnistumisiin tarvitaan sparraavaa hallitusotetta, sillä valvonta- tai raportointipainotteisen hallitustyön aika on ohi! [D](#)



## Directors' Institute Finland

**DIF ON** voittoa tavoittelematon yhdistys, joka auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään edistäen hyvää hallitustyötä.

DIFissa on noin 750 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäseninä ja lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

DIF auttaa jäseniään kehittymään, verkostoitumaan ja vaikuttamaan järjestämällä tapahtumia, ylläpitämällä DIF-tietopankkia verkossa sekä julkaisemalla Boardview-lehteä.

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin Suo-  
messä.

### DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

DIFin *Purpose statement* kiteyttää yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen ja roolin yhteiskunnassa:

- DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa.
- Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä.
- Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.

Kehity. Verkostoidu.  
Vaikuta. [D](#)

### SYKSYN 2020 TILAISUUKSIA

Koronapandemian vuoksi syksyn tilaisuudet vahvistetaan myöhemmin. Kaikki vahvistetut tilaisuudet ja webinaarit ilmoittautumishojeneen löytyvät jäsensivuilta: [dif.fi/jasensivut](https://dif.fi/jasensivut). Jäsensivujen lukeminen edellyttää kirjautumista. Tarvittaessa tunnuksia voi tiedustella sähköpostitse [info@dif.fi](mailto:info@dif.fi).

### TEEMAT 2020

- Q1 Hallitus ja innovaatiot
- Q2 Hallitus ja osaaminen & seuraajasuunnittelu
- Q3 Hallitustyön kehittäminen
- Q4 Hallitus ja vastuullisuus

### TEEMAT 2021

- Q1 Hallitus ja riskit
- Q2 Hallitus ja kasvu
- Q3 Hallitus ja transformaatio
- Q4 Hallitus ja sidosryhmät

### HALLITUS

**Kirsi Komi**  
(puheenjohtaja)  
OTK

**Christina Dahlblom**  
KTT

**Eero Heliövaara**  
Diplomi-insinööri, KTM

**Kim Ignatius**  
Ekonomi

**Nina Kopola**  
Tekniikan lisensiaatti

**Heikki Westerlund**  
KTM

**Ville Voipio**  
Tekniikan tohtori

### POLICY-VALIOKUNTA

**Kirsi Komi**  
Puheenjohtaja

**Manne Airaksinen**  
Varapuheenjohtaja

**Mikko Reinikainen**  
Sihteeri

**Micaela Thorström**  
Sihteeri

**Maarit Aarni-Sirviö**  
Jäsen

**Jorma Eloranta**  
Jäsen

**Eero Heliövaara**  
Jäsen

**Jussi Koskinen**  
Jäsen

**Leena Linnainmaa**  
Jäsen

### YHTEYSTIEDOT

Directors' Institute Finland  
Aleksanterinkatu 50 A 6  
00100 Helsinki  
Puh. (09) 62271840  
[info@dif.fi](mailto:info@dif.fi)

**Henkilökunta**  
Pääsihteeri  
Leena Linnainmaa  
[leena.linnainmaa@dif.fi](mailto:leena.linnainmaa@dif.fi)  
Puh. 050 356 1183

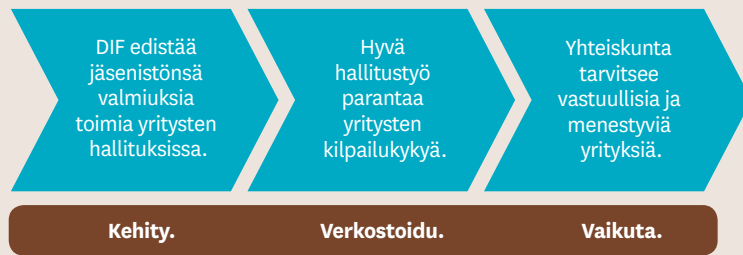
Toimistopäällikkö  
Maija Hiiri  
[majja.hiiri@dif.fi](mailto:majja.hiiri@dif.fi)  
Puh. 0400 48 55 48

Viestintäsuunnittelija  
Tero Lassila  
[tero.lassila@dif.fi](mailto:tero.lassila@dif.fi)  
Puh. 050 520 6450

**Verkkosivut ja sosiaalinen media**  
[www.dif.fi](http://www.dif.fi)  
Twitter: @DIF\_Finland  
LinkedIn: Directors' Institute Finland

# Vision ja mission tilalle purpose

**DIFIN OLEMASSAOLON** tarkoituksessa on kolme tasoa: yksilö, yritys ja yhteiskunta. Aikaisempiin mission ja vision kuvauksiin verrattuna purpose tuo DIFin toiminnan ytimeen myös vastuullisuusnäkökulmat sekä korostaa vahvemmin yhdistyksen yhteiskunnallista merkitystä. Yhdistyksen arvot, eettisyys, omistaja-arvo ja hyvä hallintotapa, sekä toiminta-ajatus pysyvät ennallaan.



## TUKEA HALLITUSTYÖHÖN DIF-TIETOPANKISTA

DIF-tietopankin yhdeksään aihealueeseen jaetut 29 osaa muodostavat perustietopakettin hallitusjäsenille.

Tietopankin osien tiivistelmät ovat kaikkien verkkokävijöiden luettavissa. Kaikki osat päivitetään yhteistyössä asiantuntijakumppaneiden kanssa tänä vuonna vastaamaan 2020-luvun normeja. Tämän lehden ilmestyessä noin puolet uusituista tietopankkiaineistoista on jo julkaistu.

Varsinaisen materiaalin lukeminen sekä tulostaminen PDF-dokumenteiksi edellyttää kirjautumista jäsentunnuksilla. Mikäli tunnuksesi ovat hukassa, voit pyytää uudet osoitteesta [info@dif.fi](mailto:info@dif.fi)

[dif.fi/tietopankki](http://dif.fi/tietopankki)



## SENIOR ADVISORIT

### Philip Aminoff

Hallitustyö listautumattomissa yhtiöissä

### Petri Castrén

Vakuutukset

### Kim Ignatius

Kirjanpito- ja tilinpäätöskäytännöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta ja sisäinen tarkastus

### Anne Korkiakoski

Maine ja sidosryhmät

### Riitta Laitasalo

Hallitusarviointi, Palkitsemisvaliokunnan tehtävät, Johdon palkitseminen, Johdon uudelleensijoittuminen, Vastuullinen palkitseminen

### Timo Leino

Hallitus ja yritysrahoitus

### Kaisa Olkkonen

Immateriaalioikeudet

### Harri Pynnä

Yritysjärjestelyt ja arvonmääritys

### Juha Rantanen

Strategiatyön implementointi ja rakentaminen

### Eljas Repo

Sijoittajaviestintä

### Kirsi Sormunen

Yritysvastuu ja yritys vastuun raportointi

### Juhani Strömberg

Kyberturvallisuus

### Arja Talma

Verotus

### Micaela Thorström

Vastuut ja velvollisuudet, Säätely, EcoDa: Policy Committee

### Tom von Weymarn

Hallitustyöskentely ja vaatimustenmukaisuus

Teksti Tero Lassila

## Koronakriisi on vaatinut mukautumista

**K**EVÄTTALVELLA Suomeen saapunut koronapandemia ja kokoon-tumisrajoitukset peruuttivat myös DIFin fyysiset tilaisuudet maaliskuun puolivälistä lähtien. Yhdistys on pyrki-nyt jakamaan jäsenille hyödyllistä asian-tuntijatietoa poikkeustilan keskellä, syventänyt perustoimintojaan sekä kor-vannut jäsentilaisuuksia webinaareilla.

Yhdistyksen vuosikokous järjestettiin etätilaisuutena 13.5., minkä mahdollisti väliaikainen yhteisöläinsäädännön muu-tos, jonka nopeassa valmistelussa DIF oli yksi aktiivisista toimijoista. Yhdistyk-sen uusiksi hallituksen jäseniksi valittiin KTM **Heikki Westerlund** ja tekniikan toh-tori **Ville Voipio**. Nimitystoimikuntaan valittiin työeläkevakuutusyhtiö Varman toimitusjohtaja **Risto Murto**.

Tulevaisuus, hyvinvointi ja talous-tilanne ovat yhä epävarmoja, mutta kesän kynnyksellä valoa näkyy jo tun-nelin päässä. Kuusi eri aloilla toimi-vaa DIF-jäsentä kertoi kuulumisiaan ja näkemyksiään, mitä koronapandemiasta on opittu ja voidaan oppia. Miten nämä asiat heijastuvat hallitustyöhön ja millai-set loppuvuoden näkymät ovat? Haasta-teltavat saivat myös kertoa kokemuksia ajastaan DIFin jäseninä.



### JOHANNA LAMMINEN

**Gasum Oy:n toimitusjohtaja**

**Tekniikan edistämissäätiön hallituksen puheenjohtaja, Cargotec Oyj:n, Sampo Oyj:n, EVA:n ja ETLA:n hallitusten jäsen**

”Koronapandemia on opettanut, kuinka tärkeää eri sektorien yhteis-työ on maan huoltovarmuuden takaamiseksi. Elinkeinoelämän ja valtion tulee yhdessä tehdä aktiivisia toimia arjen palauttamiseksi. Yrityksillä on tuhannen taalan paikka kantaa vastuuta ja mahdollis-taa suomalaisille turvallinen paluu työssäkäyntiin, liikkumiseen ja kuluttamiseen.

Hallitustyössä koronakriisi on osoittanut, kuinka tärkeää yrityksen strategian toimivuutta on arvioida jatkuvasti uudelleen suhteessa liiketoimintaympäristöön ja makrotason muutoksiin. Toimiva hallitus tarkastelee erilaisia skenaarioita säännöllisesti, pyrkii varautumaan ja tarvittaessa korjaa kurssia.

Selviämmekö Suomessa koronakriisistä tilapäisellä shokilla vai ajaudummeko yhteiskuntana pidempikestoiseen, vakavampaan lamaan, riippuu siitä, mitä teemme nyt. Yhteiskunnan ja talouden vaiheittaiseen avaamiseen tarvitaan selkeä tiekartta, jotta reagoin-nista voidaan siirtyä vastuulliseen hallintaan. Toimenpiteitä tarvitaan niin valtion, yritysten kuin järjestökentän suunnalta. Vain näin voimme ehkäistä laajamittaiset vaikutukset talouteen, työllisyyteen ja hyvinvointiin.

On ollut ilo huomata, kuinka aktiivista DIFin toiminta on ja miten hyvin se pystyy nostamaan esille hallitustyöskentelyn kannalta tär-keitä, ajankohtaisia aiheita ja teemoja esimerkiksi asiantuntijaesitys-ten kautta. Erilaiset tilaisuudet ja mahdollisuudet ajatustenvaihtoon eri alojen asiantuntijoiden kanssa ovat erityisen mielenkiintoisia.”

**ARNI EKHOLM**  
**Relais Groupin toimitusjohtaja**  
**Suomen Varaosakaupan Keskusliitto**  
**SVOK ry:n hallituksen jäsen**

”Koronakeväästä on voitu oppia, miten vähän me voimme tehdä aukottomia suunnitelmia. Vaikka tällainen musta joutsen on ollut teoreettinen, kaikki on mennyt uusiksi. Jatkossa osataan paremmin nostaa kriisitietoisuutta ja -valmiutta äkillisten muutosten varalle, luoda uusia rutiineja ja panostaa riskienhallintajärjestelmiin. Toimivan johdon ja hallituksen välillä on oltava vahva ja tiivis keskusteluyhteys. Operatiivisessa viestinnässä ei saa olla haasteita.

Vaikka markkinat ovat odottavalla kannalla, yrityskauppa ei saa seisahtua. Eikä se kaikilla toimialoilla ole välttämättä ongelma, kunhan perusstrategia on kunnossa. Vastuulliset yhtiöt

suojelevat kassavirtaansa, mutta varautuvat samalla tuleviin käännteisiin.

Kaikki odottavat jännityksellä, kääntyykö tilanne syksyä kohti U-, V- vai L-käyräksi. Hallitusten ja toimivan johdon pitää varautua eri skenaarioihin sekä sopeuttaa toimintaa vientimarkkinoiden ja makrotalouden mukaan. Toki kysyntäkriisissä hyvätkään lähtökohdat eivät auta, mutta lähtötilineissä olevilla on etulyöntiasema. Tarvitaan ennakkoluulottomuutta ja kykyä nopeisiin päätöksiin.

Olen ollut jäsen pari vuotta, ja nämä valtavan hyvät tilaisuudet sekä jäsenten ja asiantuntijoiden verkosto ovat tuoneet minulle huomattavaa hyötyä. On ollut hienoa nähdä, miten DIFin toiminta mukautui nopeasti koronatilanteeseen. Olen saanut näistä webinaareista arvokkaita ja käytännönläheisiä vinkkejä sekä kansainvälistä tulokulmaa. Hienosti on kyetty junan liikkeessä muuttamaan toimintamallia.”





## **RAIJA-LEENA SÖDERHOLM**

**Matkahuolto Oy:n ja El-Parts NGD Oy:n hallitusten puheenjohtaja, Vuokraturva Oy:n ja Rastor-Instituutin hallitusten jäsen**

”Koronaepidemia on opettanut yritysjohdolle ja hallituksille, miten tärkeää riskiskenaarioita on päivittää jatkuvasti. Uskon, että pandemia on ollut monen yrityksen riskien listalla, mutta se on vielä vuodenvaihteessa arvioitu epätodennäköiseksi. Näinhän kävi jopa EU:lle. Kaikenkokoisten yritysten riskienhallintastrategiaan on nyt muodostunut uudenlainen laajuuden, nopeuden ja ketteryyden tarve. Yritysten pitää keskittyä myös huoltovarmuuden tasapainoon. Mitä tuotetaan itse, mitä hajautetaan ja kuinka suuria komponenttivarastoja pidetään.

Olen insinööri ja kevään aikana miettinyt tulevaisuutta fysiikan lakien kautta. Pysähtyneen kappaleen (tai yrityksen) liikkeelle saamista vaikeuttaa kitka. Mutta jos kappale pysyy hitaassakin liikkeessä, kitka on pienempi ja nopea kiihdytys mahdollinen.

Hallitustyössä on tärkeää pitää katse tulevassa – poissa nykyhetken hidasteista, jotka väkisinkin ovat vieneet huomiomme kevään aikana. Tilanne antaa uusia mahdollisuuksia, hallitusten on autettava yritysjohtoa pitämään yritykset liikkeessä ja hyödyntämään nämä mahdollisuudet.

Viisi vuotta DIFin jäsenenä ovat olleet erittäin antoisia. Tapah-  
tummat ovat laadukkaita ja kiinnostavia. En vain ehdi osallistumaan kaikkiin, joihin haluaisin. Teemoittelu pitää yhdistyksen ajan her-  
molla, myös pidempään jäsenenä olleelle.”



## **TIMO KOKKILA**

**Pontos Groupin toimitusjohtaja  
SRV Yhtiöt Oyj:n, eQ Oyj:n, Ilmarisen ja  
Valmet Automotiven hallitusten jäsen**

”Koronapandemia muistutti, miksi poikkeaviin tilanteisiin on valmistauduttava huolellisesti. Negatiivisten vaikutusten ohella kriisi on tarjonnut mahdollisuuksia kehittää uutta liiketoimintaa. Toimintatapojen digitalisointi kiihtyy. Ensivaiheen shokkiaallon jälkeen on ollut vuorossa muutoksen ymmärtäminen. Pyrimme tunnistamaan, mikä on muuttunut tai muuttumassa pysyvästi. Hallituksella voi olla paljon annettavaa, kun yhtiön on ymmärrettävä monia yhtäaikaista ja suuria muutoksia sekä niiden vaikutuksia liiketoimintaan.

Hallitustyön arjessa on paljon etäkokouksia, joiden dynamiikka on erilainen. Omasta mielestäni kannattaa sopia, että kaikki pyrkivät pitämään mahdollisuuksien mukaan kamerat päällä. Se parantaa vuorovaikutusta ja helpottaa puheenjohtajan työtä.

Epävarmuus jatkunee pidempään, ja liiketoiminnan suunnittelussa on hyvä valmistautua hyvinkin erilaisiin skenaarioihin. Myös niihin huonoihin, joita ei toivo tai halua tapahtuvan.

DIFin laajasta tapahtuma- ja sisältötarjonnasta löytyy tasaisin väliajoin sopivia aiheita, joista saa lisää näkökulmia päässä tai työpöydällä oleviin asioihin.”





**CATHARINA STACKELBERG-HAMMARÉN**

**Marketing Clinic Oy:n perustaja ja hallituksen puheenjohtaja**

**Marimekon, Alma Median ja Royal Unibrew'n hallitusten jäsen**

”Pandemian vaikutus on vaihdellut radikaalisti eri liiketoiminta-aloilla. Se on iskenyt todella kovaa matkailu- ja ravintolasektoriin, kun taas nettikauppa kasvaa nopeasti ja elintarvikebisnes voi hyvin. Kuluttajien käyttäytymisessä tapahtuu nyt suuria ja pysyviä muutoksia. Menestyvät toimijat ovat voineet kiihdyttää toimintaansa, kohdistaa resurssiaan ja investoida. Oma portfolio pitää hahmottaa kunnolla, ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja keskittyä merkityksellisiin asioihin – myös pandemian jälkeen.

Meidänkin asiakasyrityksissämme on kahdenlaisia pelaajia, puolustavia ja hyökkäviä. Puolustuspelaajat seuraavat kassavirtaa, minimoivat kulut ja toimivat lyhyellä tähtämellä. Hyökkäyspelaajat puolestaan tekevät töitä todella intensiivisesti, jotta pääsevät kiinni muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, jossa mietitään tarkasti kenelle myydä ja mitä. Silloin voi ottaa kaulaa kilpailijoihin, kun otetaan oma bisnes haltuun.

Kun markkinat ovat muuttuneet, eri yhtiöiden positiot muuttuvat loppuvuoden aikana. Hallitusammattilaisten täytyy omaksua uusia strategioita ja kyetä tekemään epäorgaanisia liikkeitä, kuten minkälaisia yritysostoja kannattaa tehdä ja miten vahvistaa yrityksensä tulevaisuutta.

DIFin toiminnassa varsinkin nämä webinaarit ovat olleet hyvin ajan hermolla ja ilmapiiri on avoin, mistä iso kiitos järjestäjille. Jäsenet ovat muutenkin saaneet paljon ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa.”



**RITVA SOTAMAA**

**Unileverin Chief Legal Officer & Group Secretary, Fiskarsin hallituksen jäsen**

”Koronaepidemia on melkoinen testi monelle yritykselle sekä yrityskulttuurin että kriisinhallintakyvyn kannalta. Johdolla on mahdollisuus hitsautua uudella tavalla yhteen ja omaksua uusia työskentelytapoja, joiden avulla olennaiset päätökset tehdään nopeasti. Virtuaalisuudesta on tullut normi ja moni yritys miettii varmasti tulevia työskentelymalleja. Henkilöstöstä ja hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu ja sisäinen kommunikointi on muuttunut hyvällä tavalla spontaanimmaksi ja reaaliaikaisemmaksi.

Hallituksen on erittäin tärkeää pysyä positiivisesti johdon tukena vaativina aikoina. Yrityksen arvojen ja kulttuurin vaaliminen on olennaista, mukaan lukien näiden heijastuminen sidosryhmiin. Erityisesti tilintarkastus- ja kompensatiokomiteoiden roolit korostuvat.

Koronaepidemiasta ei liene mitään nopeaa tietä ulos. Sekä lyhyen että pidemmän tähtäimen sihtien pitää toimia. Kuluttajien preferenssien ja mahdollisten pysyvämpien muutosten arviointi on monelle yritykselle keskeinen pohdinnan aihe.”

## Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 1–2/2020

### Covid-19-epidemiaan liittyvää sääntelyä

**HE 45/2020 LAIKSI** väliaikaisesta poikkeamisesta osakeyhtiölaista, asunto-osakeyhtiölaista, osuuskuntalaista, yhdistyslaista ja muista yhteisölaeista antaa mahdollisuuden pitää tarkemmin määriteltyt kokoukset viimeistään 30.9.2020 riippumatta niiden normaalista aikataulusta. Pörssi-yhtiöiden ja First North -listattujen yhtiöiden yhtiökokouksiin, osuuskuntien ja aatteellisten yhdistysten kokouksiin on lisäksi mahdollista soveltaa tavallisesta poikkeavia osallistumis- ja päätösmenettelyjä.

Eduskunta hyväksyi lain 24.4.2020. Kokousten määräjän lykkäyksestä seuraa, että tilintarkastuksen suorittamisen ja tilinpäätöksen rekisteröinnin määräjät siirtyvät vastaavasti.

HE 45/2020 perusteella kirjanpitolakia muutetaan väliaikaisesti siten, että 30.11.2019–29.2.2020 päätyneen tilikauden tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava viimeistään 30.6.2020.

HE 46/2020 annettiin 16.4.2020. Sen tavoitteena on rajoittaa velkojan oikeutta hakea yritys konkurssiin. Muutoksen jälkeen maksukyvyttömyyden pitää olla pidempikestoista, jotta velkoja voi tehdä konkurssihakemuksen. Näin varmistetaan, että velkojat eivät käytä konkurssiuhkaista maksu-kehotusta, kun ne perivät saatavia yrityksiltä, jotka ovat joutuneet Covid-19-epidemian vuoksi vaikeuksiin. Eduskunta on 23.4.2020 hyväksynyt ehdotuksen sisällön. Lain on tarkoitus olla voimassa 31.10.2020 saakka.

Yksityisten työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden lomautuksiin, yhteistoimintamenettelyyn ja koeaikapurkuun on säädetty 1.4.–30.6.2020 voimassa olevia tilapäisiä muutoksia.

Työnantajan sosiaalivakuutusmaksuja ja eläkevakuutusmaksuja alennettiin tilapäisesti 2,6 prosentilla ajalle 1.5.2020–31.12.2020. [D](#)

### Uusi hallinnointikoodi

**UUSI HALLINNOINTIKOODI** tuli voimaan 1.1.2020 ja se on julkaistu suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. [D](#)

### Valtioneuvoston omistaja-poliittinen periaatepäätös

**VALTIONEUVOSTO ANTOI** 8.4.2020 uuden valtionyhtiöitä koskevan omistajapoliittisen periaatepäätöksen ”Vaurautta vastuullisella omistajuudella”. Valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosaston roolia omistajaohjauksessa kehitetään, ja samalla otetaan huomioon taloudellisten tekijöiden lisäksi valtionyhtiöiden toiminnan sosiaaliset, alueelliset ja ympäristölliset vaikutukset. Päätöksessä on useita linjauksia myös palkitsemisesta. [D](#)

### EU:ssa vireillä olevia hankkeita

**EU:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN** rahoituksen (sustainable finance) hankkeessa saavutettiin joulukuussa poliittinen konsensus kestävyysluokitusjärjestelmälle (ns. taksonomia). EU:n virallisessa lehdessä julkaistiin joulukuussa asetus kestävyteen liittyvien tietojen antamisesta rahoituspalvelusektorilla sekä vähähiilisyiden vertailuarvojen muutosasetus.

Heinäkuussa voimaan tullut direktiivi 2019/1023 koskee ylivelkaantuneen liiketoiminnan ennaltaehkäisevää uudelleenjärjestelyä (Suomessa yrityssaneeraus) ja uuden mahdollisuuden antamista maksukyvyttömille yrittäjille rajaamalla näiden henkilökohtaista velkavastuuta (Suomessa velkajärjestely) sekä toimenpiteitä kaikkien maksukyvyttömyysmenettelyjen harmonisoinniseksi jäsenmaissa. Yhtenä osana tavoitteita on kannustaa startup-toimintaa. Direktiivi on saatettava jäsenmaissa voimaan viimeistään heinäkuussa 2021. [D](#)

### Tiedot ”tosiasiallisista edunsaajista”

**NIIN SANOTUT TOSIASIALLISET** edunsaajat on ilmoitettava kaupparekisteriin rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä annetun lain taustalla olevan EU-direktiivin muutosten vuoksi. Ilmoitus on tehtävä aina, kun edunsaajatiedot muuttuvat. [D](#)

*Koko sääntelykatsaus on luettavissa DIFin verkkosivuilla. Laajempien katsausten ohella tietoa myös kiinteistöhallinnon rajoittamisesta, verotuksesta sekä valtioneuvoston tutkimushankkeista.*

Katsaus ajankohtaisiin sääntelyyn liittyviin asioihin Suomessa ja Euroopassa julkaistaan DIFin verkkosivuilla 2–4 kertaa vuodessa.





EXECUTIVE & BOARD

# MPS hallitustyön arviointi, kehittäminen ja suorahaku

MPS Executive & Board on uudistuva ja vastuullinen työelämän ja johtamisen kehittäjä. Uusi MPS Board Barometer® auttaa hallitusta vastaamaan entistä paremmin nopeasti kehittyvän työelämän vaatimuksiin.

MPS Executive Search ja perheyritysten omistajastrategiapalvelumme varmistavat hyvän johtamisen myös tulevaisuudessa. Toimintamme perustuu paitsi korkeaan laatuun ja ehdottomaan luottamukseen, myös pitkään ja laaja-alaiseen kokemukseen.

**MPS-Yhtiöt 45 vuotta.**

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



# Jäsensivut: jäsenluettelo

## Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

Aaltonen, Elli	Fagerholm, Jannica	Hirvola, Jaakko	Kasanen, Kari	Laine, Pertti	Matikainen-Kallström,
Aarnio-Isollahni, Marja	Floman, Erik	Hokkanen, Päivi	Kasurinen, Hannu	Laine, Seppo	Marjo
Aarni-Sirviö, Maarit	Forsén, Kjell	Holm, Markus	Kataja, Matti	Laitasalo, Riitta	Mattila, Kari
Adlercreutz, Ia	Fors, Martin	Holmberg, Jan	Kaukonen, Harri-Pekka	Laitinen, Jussi	Mattila, Pekka
Ahdekivi, Eeva	Fredrikson, Christian	Holmberg, Tomas	Kauniskangas, Kari	Laitinen, Leena	Mehtälä, Satu
Ahdekivi, Heikki	Ginman-Tjeder, Nella	Holmlund, Ralf	Kauniskangas, Kari	Lamminen, Johanna	Merenheimo, Tomi
Ahdekivi, Sakari	Gran, Kim	Honkanen, Vesa	Kauppi, Marko	Langenskiöld, Bertel	Meriläinen, Veijo
Ahlström, Mia	Grannenfelt, Eeva	Hornborg, Heikki	Kauppi, Piia-Noora	Lantto, Annukka	Metsälä, Juha
Ahlström, Thomas	Granskog, Christer	Hortling, Nora	Keitaanniemi, Katja	Larma, Janne	Metsälä, Minna
Aine-Simonen, Elina	Granvik, Carl-Johan	Hurme, Liisa	Kekoni, Jaakko	Lassila, Sakari	Metsänen, Arto
Airaksinen, Manne	Grundsten, Henri	Hurnonen, Ville	Kerminen, Harri	Latvanen, Jari	Mickelsson, Annukka
Ala-Härkönen, Martti	Gräsbeck, Jerker	Huuskonen, Pertti	Kerminen, Teija	Laukkanen, Kari	Miekk-oja, Susanna
Ala-Ilkka, Heikki	Gröhn, Juha	Hyttinen, Asko	Kerminen, Teija	Laurila, Mauri	Mielck, Janne
Ala-Nikkola, Panu	Grönlund, Lasse	Hyttinen, Pentti	Kerppola, Nora	Lauslahti, Harri	Miettinen, Marjo
Alatalo, Sami	Gustavson, Stig	Hyvönen, Anna	Kettunen, Pekka	Lautjärvi, Kari	Miettinen, Minna
Allonen, Heikki	Haapamäki, Jorma	Häggblom, Rainer	Kivellä, Hanna	Lehmusto, Heikki	Miettinen-Lähde, Salla
Aminoff, Philip	Haapanen, Mikko	Häkämies, Jyri	Kiiski, Tapani	Lehti, Eero	Miikkulainen, Esko
Andersin, Henrik	Haarla, Ainomaija	Hämäläinen, Anu	Kiiskinen, Tapio	Lehtimäki, Maunu	Montell, Jan
Andersson, Cristina	Haglund, Carl	Hämäläinen, Heikki	Kivelä, Hanna	Lehtinen, Olli-Petteri	Muhonen, Sallamaari
Andersson, Minna	Hagros, Kaj	Hänninen, Markku	Kivioja, Elina	Lehtinen, Vesa	Myntinen, Riitta
Antila, Jukka	Hairedin, Nermin	Härkki, Reetta	Kiviranta, Nina	Lehto, Hannu	Mäkelä, Jukka
Antila, Mirva	Hakakari, Eija	Härkönen, Christer	Kohmo, Minna	Lehtomäki, Vesa	Mäkelä, Pauliina
Anttila, Juhani	Hakala, Juko	Härmälä, Esa	Kohonen, Ari	Lehtoranta, Ari	Mäki-Kala, Jyrki
Anttonen, Ari	Halmeenmäki,	Ignatius, Kim	Kohonen, Merja	Leino, Mirel	Mäkinen, Antti
Anttonen, Risto	Juha-Pekka	Ihamuotila, Mika	Kohtamäki, Timo	Leino, Timo	Mäkinen, Juhani
Ant-Wuorinen, Jukka	Halonen, Virpi	Ihamuotila, Timo	Koiso-Kanttila, Kimmo	Lencioni, Roberto	Mäkinen, Seppo
Aranjola, Heli	Hankonen, Raija-Leena	Ikäheimo, Johanna	Koivurinta, Jan	Lencioni, Tiina	Mörttinen, Leena
Aro, Mika	Hannula, Antti	Ikäheimo, Seppo	Kokkila, Timo	Leppälä-Nilsson, Anne	Naukkarinen, Arto
Aro, Timo	Hanski-Pitkääkoski, Ritva	Ilkka, Heikki	Kokkonen, Marketta	Kolbe, Laura	Nerg, Päivi
Aspholm, Ingalill	Hanslin, Kim	Immonen, Peter	Kolbe, Laura	Komivaara, Eero	Nevanlinna, Jaakko
Asunmaa, Antti	Harald, Bo	Ingman, Robert	Komi, Kirsi	Koponen, Eero	Niemelä, Kuisma
Aukia, Timo	Harju, Esa	Ipatti, Jorma	Kontio, Johanna	Koponen, Harri	Niemi, Christer
Autere, Jaakko	Harju, Jukka	Iso-Aho, Maritta	Kontro, Lauri	Koponen, Juha	Niemi, Christer
Averio, Pekka	Harjula, Liisa	Isotalo, Olli	Kontu, Aappo	Koponen, Markku	Niemi, Ludmila
Backström, Vera	Harmanen, Repe	Ittonen, Nils	Kopola, Nina	Koponen, Olli	Niemi, Matti
Becker, Kai	Harra-Salonen, Katri	Itävuori, Jussi	Koponen, Nina	Koponen, Robin	Niemi, Mauri
Berggårdh, Clarisse	Harrela, Pirkko	Jaakkola, Jari	Koponen, Harri	Koponen, Olli	Nieminen, Mika
Bergh, Kaj-Gustaf	Hartwall, Paul	Jaakola, Matti	Koponen, Juha	Koponen, Pekka	Nieminen, Mikko
Bergholm, Antti	Hasi, Kalevi	Jaatinen, Pekka	Koponen, Markku	Koponen, Pekka	Niemistö, Kari
Berglund, Tom	Hautamäki, Päivi	Jakola, Janne	Koponen, Olli	Koponen, Petteri	Niemisvirta, Petri
Bergman, Tor	Hedvall, Kaj	Jakosuo-Jansson, Hannele	Koponen, Pekka	Kopra, Lotta	Nikkilä, Petri
Bergström, Anniina	Heikfolk, Mikael	Jauhiaiainen, Juha	Koponen, Petteri	Korhonen, Anja	Nikkola, Matti
Björkman, Stefan	Heikinheimo, Juha	Jokela, Kari	Koponen, Robin	Korhonen, Ari	Nikula, Mikko
Björnberg-Enckell, Maria	Heikintalo, Satu	Jokinen, Jukka	Koponen, Olli	Korhonen, Kai	Niska, Jari
Blomster, Juha	Heikkinen, Hanna-Maria	Jokinen, Päivi	Koponen, Pekka	Korhonen, Pertti	Niskanen, Erkki
Bondestam, Sebastian	Heikkinen, Pentti	Joukio, Riikka	Koponen, Olli	Korhonen, Pertti	Nissinen, Anu
Borsos, Julianna	Heikonen, Matti	Jyllilä-Vertigans, Annika	Koponen, Pekka	Korhonen, Pertti	Nissinen, Minna
Brander, Ilkka	Heinistö, Kari	Jägerhorn, Sebastian	Koponen, Pekka	Korkiakoski, Anne	Nissinen, Minna
Bucht, Henri	Heinonen, Jarna	Jännes, Antero	Koponen, Petteri	Korpi, Jaana	Nivala, Jorma
Bäckman, Tiina	Heinonen, Jouni	Järvelä, Jukka	Kopra, Lotta	Korppi-Tommola, Juha	Niva, Seppo
Bäckström, Tore	Heinonen, Jouni	Järvi, Juhani	Kopra, Lotta	Korvenmaa, Esa	Nordström, Anders
Castren, Matti	Heinonen, Mikko	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koski, Arja	Nordström, Anders
Castrén, Petri	Heiskanen, Pirja	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koski, Arja	Norio, Erkki
Castrén, Päivi	Helander, Sari	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Jari	Numelin, Carl-Johan
Ceder, Åsa	Helaniemi, Erkki	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Jussi	Nummela, Juho
Cederberg, Kenneth	Helenius, Mika	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Jussi	Nuotto, Kirsi
Cedercreutz, Christian	Heliövaara, Eero	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Markku	Nupponen, Pertti
Cedercreutz, Therese	Helkkula, Vesa	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Markku	Nurmi, Ilari
Copeland, Matti	Hellfors, Leena	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Koskinen, Satu	Nyberg, Gustav
Dahlblom, Christina	Helminen, Marjaana	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kosonen, Pekka	Nyberg, Kim
Danielsson, Jöns	Helminen, Sakari	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kostiaainen, Leila	Nyberg, Marjukka
Eerola, Miika	Helosuo, Timo	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kotka, Ville	Nysten, Kenneth
Ehrnrooth, Alexander	Henriksson, Antti	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kottinen, Hannu	Närhinen, Yrjö
Ehrnrooth, Paul	Henriksson, Outi	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Krogerus, Hannu	Ojala, Sirpa
Eklund, Jari	Herlin, Jussi	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kronberg, Johana	Ojanen, Aki
Eklundh, Sten	Herold, Marcus	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kronman, Gunvor	Ojanperä, Tero
E Kroos, Vesa	Herranen, Maarit	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kuitunen, Mikko	Oker-Blom, Moritz
Ekström, Jan	Hienonen, Jukka	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kulla, Sami	Oksanen, Tapio
Eloholma, Aimo	Hietala, Jaakko	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kulmala, Teuvo	Olkinuora, Petri
Eloranta, Jorma	Hietala, Kaisa	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kurkinen, Juha	Olkkonen, Kaisa
Elsinen, Santtu	Hietalahti, Erkki	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kuusniemi, Merit	Ollila, Jan
Engman, Elina	Hietanen, Kari	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kyttälä, Pertti	Ormio, Julia
Ensio, Sami	Hiltunen, Arto	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kyttönen, Matti	Orvola, Nina
Erkkilä, Katarina	Hintikka, Juhani	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Kämäri, Pasi	Paananen, Elmar
Ervasti-Vaintola, Ilona	Hintikka, Martti	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Laakso, Anne	Paananen, Leena
Eräkangas, Kirsi	Hintsanen, Sui	Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Laakso-Manninen, Ritva	Paasikivi, Annika
Fagerholm, Catarina		Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Laaksonen, Ritva	Paasikivi, Jari
		Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Laaksonen, Juha	Paasikivi, Pekka
		Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Lager, Esa	Pahta, Jukka
		Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta	Lahti, Ari	Paihonen, Sami
		Järvinen, Erkki	Kopra, Lotta		Pajuharju, Tapio



Pakkanen, Pirjo  
 Palmberg, Tom  
 Palmunen, Ulla  
 Palomäki, Atte  
 Palomäki, Riitta  
 Palosuo, Heikki  
 Pankakoski, Antti  
 Pantsar-Kallio, Mari  
 Parkkinen, Marko  
 Parpala, Matti  
 Parviainen, Seppo  
 Pasanen, Jari  
 Paulig, Eduard  
 Pauni, Sami  
 Peltola, Juha  
 Pentikäinen, Mikael  
 Penttilä, Hannu  
 Pere, Pekka  
 Perttula, Jukka  
 Perttunen, Risto  
 Pesola, Päivi  
 Pesonen, Tuja  
 Pettersson, Helena  
 Petäjästä, Jorma  
 Piekkola, Asko  
 Piela, Topi  
 Pietikäinen, Sirpa  
 Piišpanen, Elina  
 Pinomaa, Juha  
 Pirinen, Pekka  
 Pitkääkoski, Juhani  
 Pitkänen, Tomi  
 Plit, Herkko  
 Pohjanvirta, Olli  
 Pohjola, Markku  
 Pohjonen, Arto  
 Pohjonen, Petri  
 Pohjonen, Sari  
 Pokela, Toni  
 Potka, Veli-Jussi  
 Pukkinen, Mikko  
 Punta, Eeva  
 Puro, Perttu  
 Putkiranta, Juha  
 Puustinen, Pekka  
 Pynnä, Harri  
 Pärssinen, Harri  
 Pääkkönen, Tarja  
 Pölonen, Jouko  
 Pöyry, Salla  
 Raasio, Tuomo  
 Rahkonen, Ari  
 Raitala, Pasi  
 Raitasuo, Outi  
 Raivio, Laura  
 Rajakoski, Niina  
 Rannikko, Riikka  
 Rantamäki, Pekka  
 Rantanen, Juha  
 Rantanen, Teppo  
 Rantanen-Kervinen,  
 Pirkko  
 Rantaniemi, Matti  
 Rasila, Kimmo  
 Rasila, Tommi  
 Ratia, Lauri  
 Rauramo, Markus  
 Rautamaa, Jari-Pekka  
 Rautiainen, Jussi  
 Rautiainen, Tapani  
 Rekonen, Päivi  
 Remes, Seppo  
 Repo, Eljas  
 Reponen, Kalle  
 Rieki, Anne  
 Rissanen, Jaakko  
 Ristimäki, Jussi  
 Ritakallio, Timo

Roberts, Ted  
 Roiko, Leena  
 Roininen, Petri  
 Roliq, Petri  
 Ronkainen, Anni  
 Rosendahl, Jaana  
 Rosendal, Jari  
 Routila, Panu  
 Rovamaa, Matti  
 Ruotsalainen, Seppo  
 Ruuska, Jukka  
 Räisänen, Ilkka  
 Rätty, Arto  
 Rönkkö, Markku  
 Rönholm, Thomas  
 Saarikko Janson,  
 Marianne  
 Saarinen, Leena  
 Saarinen, Petteri  
 Saastamoinen, Hannu  
 Saastamoinen, Simo  
 Saikku, Martti  
 Sailas, Harri  
 Saini, Timo  
 Salo, Marita  
 Salokangas, Mika  
 Salokangas, Pekka  
 Salonen, Ilkka  
 Salonen, Petri  
 Salenius, Anne-Maria  
 Saraketo, Timo  
 Sarjo, Jari  
 Sarsama, Juha  
 Sasse, Jan  
 Saukkomaa, Harri  
 Savolainen, Harri  
 Schalin, Berndt  
 Schalin, Kiuru  
 Schalin, Siv  
 Schults, Margus  
 Sebbas, Leif  
 Segerståhl, Katarina  
 Seitovirta, Mika  
 Seppälä, Rafaela  
 Sievinen, Hanna  
 Sihvonen, Eero  
 Siilasmaa, Risto  
 Siimes, Suvi-Anne  
 Siirala, Leena  
 Silaskivi, Vesa-Pekka  
 Siljander, Esa  
 Sillanpää, Matti J.  
 Silvennoinen, Mikael  
 Simola, Valtteri  
 Sipilä, Eeva  
 Sipilä, Samuli  
 Sipponen, Lauri  
 Sivula, Harri  
 Sjöholm, Markus  
 Smedsten, Minna  
 Soanjärvi, Tuja  
 Sohlberg, Merja  
 Sohström, Hans  
 Soila, Anssi  
 Sokka, Jari  
 Somerma, Marko  
 Sonninen, Jorma  
 Sonninen, Jukka  
 Sormunen, Kirsi  
 Sormunen, Sirpa-Helena  
 Sotamaa, Ritva  
 Stackelberg-Hammarén,  
 Catharina  
 Stenberg, Erkki  
 Storckovius, Mitti  
 Strandberg, Maija  
 Strömberg, Juhani  
 Ståhlberg, Kaarina

Sulin, Kati  
 Sundell, Ann-Christine  
 Sundén, Jon  
 Sundström, Kjell  
 Suomela, Eero  
 Suominen, Jukka  
 Suominen, Pekka  
 Suonenlahti, Mikko-Jussi  
 Suonoja, Soili e  
 Susiluoto, Taina  
 Sutinen, Mika  
 Suutala, Heikki  
 Suutari, Harri  
 Svanborg, Reijo  
 Syri, Sanna  
 Syrjälä, Timo  
 Syrjänen, Hannu  
 Syrjänen, Tuomas  
 Söderholm, Raija-Leena  
 Söderlund, Mats  
 Söderström, Eriikka  
 Tahkola, Harri  
 Taimitarha, Paul  
 Takala, Erja  
 Takanen, Harri  
 Tallqvist, Charlotta  
 Talma, Arja  
 Talvitie, Jyrki  
 Tammela, Pekka  
 Tammunen, Sakari  
 Tanhuanpää, Kalle  
 Tanttinen, Annika  
 Tauriainen, Reijo  
 Teerikorpi, Esko  
 Tenhunen, Arto  
 Tenhunen, Pauliina  
 ter Horst, Kati  
 Therman, Peter  
 Thorén, Petra  
 Thorström, Micaela  
 Tieaho, Riikka  
 Tihilä, Esa  
 Tiitola, Antti  
 Tikkakoski, Matti  
 Timonen, Päivi  
 Tiuraniemi, Riitta  
 Toivakka, Lenita  
 Toivola, Juha e  
 Tolppanen, Ari  
 Tolvanen, Tapio  
 Tolvanen, Ville  
 Tomula, Päivi  
 Tornivaara, Risto  
 Torppa, Pasi  
 Toveri, Maarit  
 Tunkelo, Teemu  
 Tuomas, Kerttu  
 Tuomi, Vesa  
 Tuominen, Jaana  
 Tuomola, Anu  
 Tuomola, Marja-Leena  
 Tuovinen, Tiia  
 Turunen, Jorma  
 Turunen, Seija  
 Turunen, Taija  
 Tykkyläinen, Vesa  
 Tyni, Tarja  
 Tähtinen, Jyrki  
 Törnroos-Huhtamäki,  
 Solveig  
 Ura, Kirsi-Marja  
 Vaajanen-Ärrälä, Sari  
 Vaaioensuu, Hannu  
 Vaarala, Jouni  
 Vaarnas, Markko  
 Vahtola, Marina  
 Vainio, Salla  
 Walldén, Helena

Wallgren-Lindholm,  
 Carita  
 Valli, Timo  
 van Niftrik, Christian e  
 Vanha-Honko, Vesa  
 Vanhainen, Juha  
 Vanhanen, Ari  
 Vanhanen, Jussi  
 Varjas, Tapani  
 Wartiovaara, Markus  
 Vasara, Antti  
 Wathén, Eva-Johanna  
 Vauramo, Pekka  
 Wegelius-Lehtonen, Tutu  
 Vehmas, Tatu  
 Veijalainen, Jarkko  
 Veijalainen, Lauri  
 Venho, Heikki

Vepsäläinen, Anni  
 Vertanen, Janne  
 Wessman, Anna Maija  
 Westerlund, Heikki  
 Westersund, Anne  
 Viherto, Tero  
 Vikiö, Jari  
 Viljo, Matti  
 Vimpari, Antti  
 Viri, Jukka  
 Virkkunen, Eeva-Liisa  
 Virtanen, Antero  
 Virtanen, Ari  
 Virtanen, Ari  
 Wist, Tarja  
 Visuri, Mauri  
 Vitzthum, Christoph

Vitzthum Lindholm,  
 Veronica  
 Voipio, Raimo  
 Voipio, Ville  
 von Knorring, Johan  
 von Rettig, Tomas  
 von Weymann, Tom  
 Vuola, Rami  
 Vuoria, Matti  
 Väähähyppä, Pekka  
 Väisänen, Jarmo  
 Väliäho, Pirjo  
 Välikangas, Liisa  
 Väänänen, Heikki  
 Åberg, Joakim  
 Åström, Ann-Christin  
 Öistämö, Kai

## Uudet henkilöjäsenet

**Marraskuu 2019**  
 Nermin Hairedin  
 Kari Jokela  
 Soile Kankaanpää  
 Jan Montell  
 Christer Niemi  
 Vesa Tykkyläinen

Sami Kulla  
 Juha Metsälä  
 Harri Tahkola

**Toukokuu 2020**  
 Nina Orvola  
 Herkko Plit  
 Tutu Wegelius-  
 Lehtonen

**Maaliskuu 2020**  
 Christian Cedercreutz  
 Therese Cedercreutz  
 Kyösti Kakkonen

**Tammikuu 2020**  
 Antti Bergholm  
 Santtu Elsinen  
 Repe Harmanen  
 Janne Jakola

**Huhtikuu 2020**  
 Joakim Karske  
 Jussi Ristimäki  
 Simo Saastamoinen

## Yhteisöjäsenet/ henkilöedustajat

Keskinäinen Eläke-  
 vakuutusyhtiö Ilmarinen  
*Jouko Pölonen ja  
 Mikko Mursula*

Keskinäinen Työeläke-  
 vakuutusyhtiö Varma  
*Risto Murto ja Reima Rytsölä*

Keskinäinen Työeläke-  
 vakuutusyhtiö Elo  
*Satu Huber ja  
 Hanna Hiidenpalo*

Solidium Oy  
*Annareetta Lumme-Timonen  
 ja Petter Söderström*

## Asiantuntija- kumppanit

Asianajotoimisto Borenium Oy  
 The Boston Consulting Group  
 Boyden Oy  
 Asianajotoimisto Castrén &  
 Snellman Oy

Deloitte  
 EY  
 Hannes Snellman  
 Asianajotoimisto Oy

Heidrick & Struggles  
 Hill + Knowlton Oy  
 HRM Partners  
 Korn Ferry  
 KPMG

Asianajotoimisto Krogerus Oy  
 Mandatum Life  
 MPS-Yhtiöt Oy  
 Nordhaven Corporate Finance  
 OP Yrityspankki  
 PwC  
 Reward Agency Oy  
 Roschier Asianajotoimisto Oy  
 Tektir Oy  
 Willis Towers Watson

# Viestintä auttaa navigoimaan sumussa

**M**aaliskuun viimeisellä viikolla istun keittiönpöydän ääressä, läppärin ruudulla kokoon kutsumani Teams-palaveri. Kerron johtamani viestintätoimiston henkilöstölle, että meidän on varauduttava toimeksiantojen vähenemiseen leikkaamalla kulujamme. Tiedämme ketjumme muista maista, mitä on odotettavissa, kun ihmisten liikkumista ja yritysten toimintaa rajoitetaan. Sanon lähettäväni heti kokouksen jälkeen kutsun yt-neuvotteluun.

Kokouksessa vallitsee syvä hiljaisuus. Yhä useampi klikkaa videoyhteyden pois päältä. Jatkan monologiani ja toivon, että joku sanoisi jotain. En ole ensimmäistä kertaa johtamassa yt-prosessia, mutta ensimmäistä kertaa puhun äänettömille kuville.

**Koronakriisi on heittänyt meidät** tilanteeseen, jossa kukaan ei voi tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tiedämme vain, että yhteiskunta on pysäytetty. Miten se vaikuttaa kuluttajakäyttäytymiseen pidemmällä aikavälillä, on epävarmaa.

Oma henkilöstö ei ole ainoa sidosryhmä, joka poikkeusoloissa kaipaa yrityksen johdon huomiota. Myös asiakassuhteiden ja -projektien jatko täytyy varmistaa. Oma haasteensa on vastata omistajien ja sijoittajien tiedontarpeeseen samalla kun yrityksen näkymä on sumun peitossa.

Kriisin ensimmäisinä kuukausina useimmat listatut yhtiöt peruivat aiemmat ohjeistuksensa uutta antamatta. Sijoittajat eivät vihaa muutosta, vaan epävarmuutta. Yrityksen johdolle on kuitenkin valtava haaste antaa luotettavaa ohjeistusta tilanteessa, jossa asiakassuhteita hoidetaan etäohjauksella ja ennustetta laaditaan hajautetusti keittiöön rakennetuissa etätoimistoissa.

**Huhtikuun ensimmäisellä viikolla** yt-neuvottelukutsusta on kulunut viisi päivää. Olemme

jo pitäneet ensimmäisen yt-neuvottelun ja nyt toisessa neuvottelussa ehdotan yt-prosessin päättämistä. Lähes kaikilla on video päällä, puheenvuoroja pyydetään ja käytetään.

Moni on helpottunut siitä, että emme keskustele irtisanomisista, vaan kohutuullisista lomautuksista. Etäyhteydenkin kautta tunnen, että ilmapiiri on positiivinen ja rakentava. Nopea toiminta on poistanut ilmapiiriä tuhoavat odottelun ja epävarmuuden. Kerron avoimesti mitä tiedän tai en tiedä, ja millaiset skenaariot ovat kriisin jälkeen mahdollisia. Yritän myös löytää tavat osoittaa tunteitani videon välityksellä.

**Poikkeustilanteessa viestinnällä** – sen määrällä ja sävyllä – on ratkaiseva merkitys. Oikea-aikaisella ja relevantilla viestinnällä voidaan vähentää epävarmuutta ja poistaa pelkoja. Yt-neuvottelujen aikana juuri viestintä ratkaisee, pysytkö oma henkilökunta lojaalina, vaikka meiltä puuttuvat kaikki normaaliin sosiaalisiin kontakteihin perustuvat motivaattorit. Tyyli ratkaisee, onko tiimiinsä päivittäin yhteyttä pitävä pomo välittävä esimies vai pahin kyttä ikinä?

Sama pätee asiakkaisiin. Soitanko ja mailaanko vain kysyäkseni tarjouksen tai puuttuvan laskusuorituksen perään – vai kysyäkseni, miten he ovat pärjänneet poikkeustilassa ja etätöiden paineessa? Tai jakaakseni omia kokemuksiamme siitä, miten työt on saatu sujumaan uudessa tilanteessa.

Koronan aikana olen saanut todistaa uskomatonta joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Sen vuoksi olenkin luottavainen sen suhteen, että niin sisäinen-, asiakas- kuin sijoittajaviestintäkin löytävät uudet muotonsa. Osasta niistä tulee vakiintunutta käytäntöä ja jäävät pysyvästi viestinnän työkalupakkiin. [D](#)

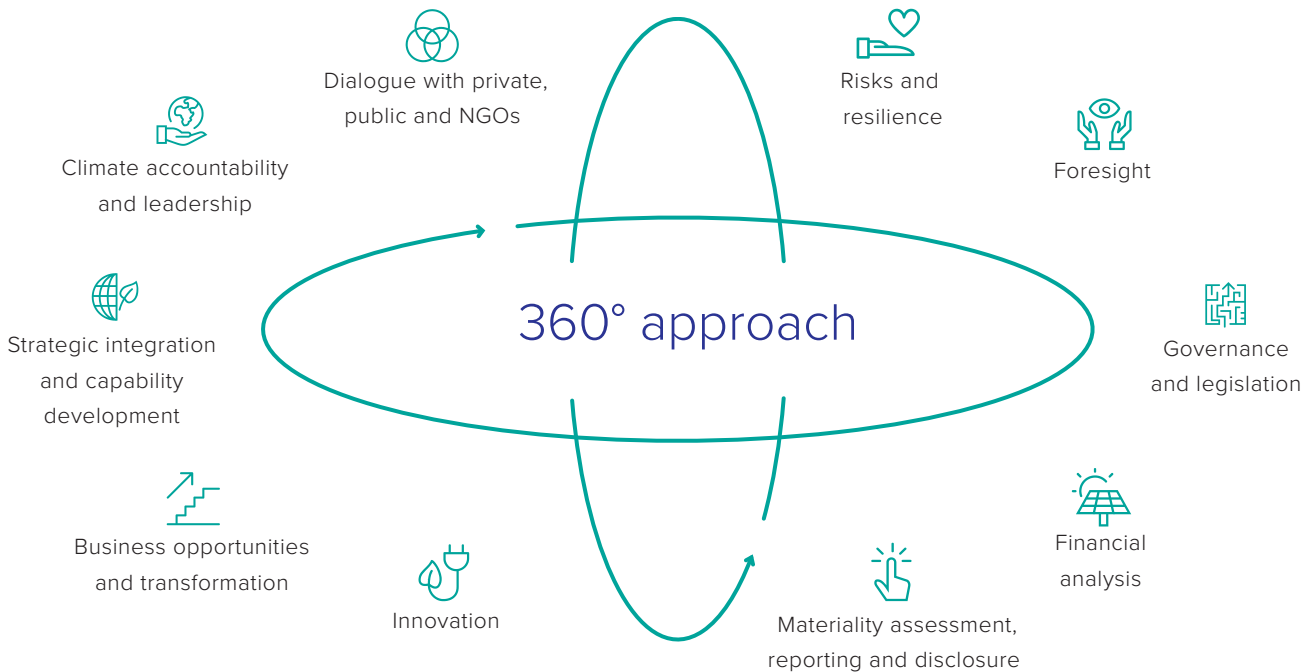


**Clarisse Berggårdh**  
toimitusjohtaja  
Pohjoisranta BCW Oy

hallituksen  
varapuheenjohtaja  
Elisa Oyj

DIFin jäsen

# NEW SUSTAINABILITY



Gaia - consultancy for sustainable business.

Climate change, loss of biodiversity and resource scarcity are changing our business environment. New sustainability is about long-term strategies, business and investments opportunities, as well as the right every-day choices.

We provide profound, multi-disciplinary know-how and a cross-sectoral approach to find solutions. With us, sustainable business is better business.

OUR CLIENTS MAKE THE WORLD  
CLEANER AND SAFER.

*gaia* 

gaia.fi





# We ♥ Innovation

Whatever your IP or technology law needs may be, we have the track record, capability, and passion to assist you.



Jesper Nevalainen  
jesper.nevalainen@hannessnellman.com

Panu Siitonen  
panu.siitonen@hannessnellman.com

Elisabeth Vestin  
elisabeth.vestin@hannessnellman.com

HANNES SNELLMAN