

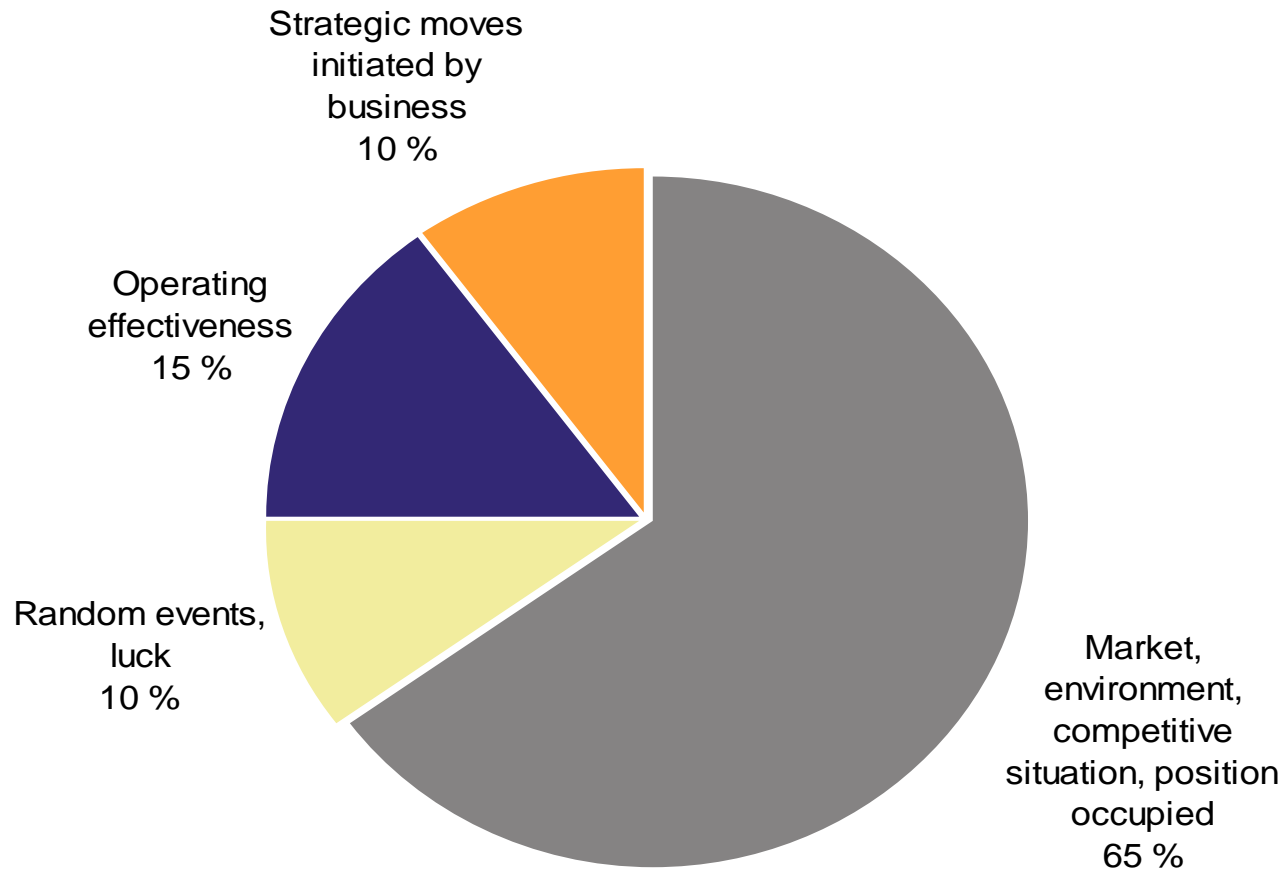
Advisory Board

tehtävät ja perustaminen
motiivit ja perusasiat

Kasvufoorumi 2010-06-17
Hallitus- ja strategiatyö
Työpaja 1, 16.6.2010

Timo Tiihonen

Miksi ulkopuolista näkemystä? Yrityksen menestyksen ratkaisevat:



An Empirimetric analysis of 3,000 business units from more than 300 corporations (<http://www.empirimetrics.com/Home/home.html>)

Hallitus – Advisory Board, työn painotukset

Hallitus

Edellisen kuukauden tulokset
Talous
Kokousrutiinit, governance
Riskit

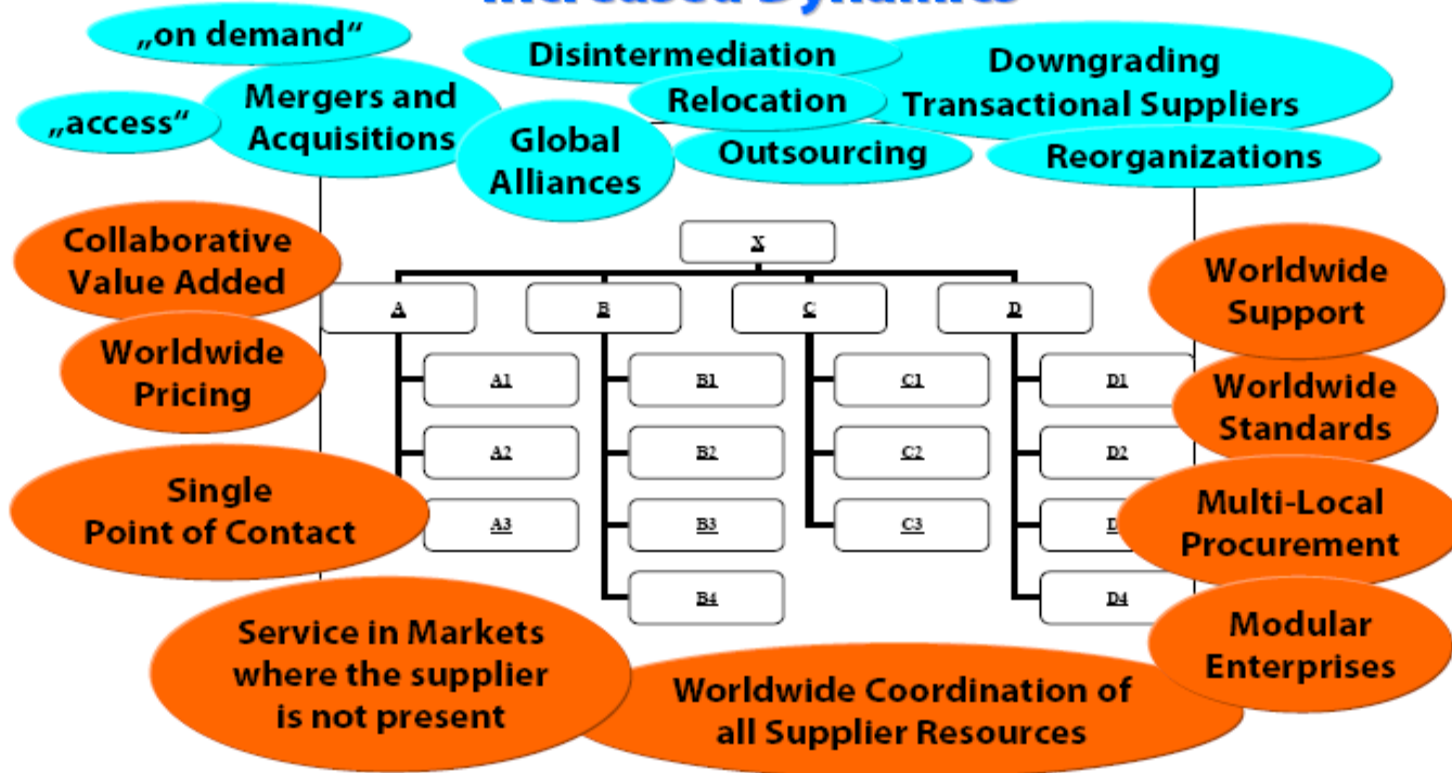
Asiakastyytyväisyys
Työmotivaatio
Strategia
Tulevaisuus
Kilpailutilanne
Yrityksen suunta
Teknologia
Ansaintalogiikka
Kasvu, kansainvälistyminen
Osaaminen
Verkostot

Erityisosaamista

Advisory
Board

Yleisosaamista

Increased Dynamics

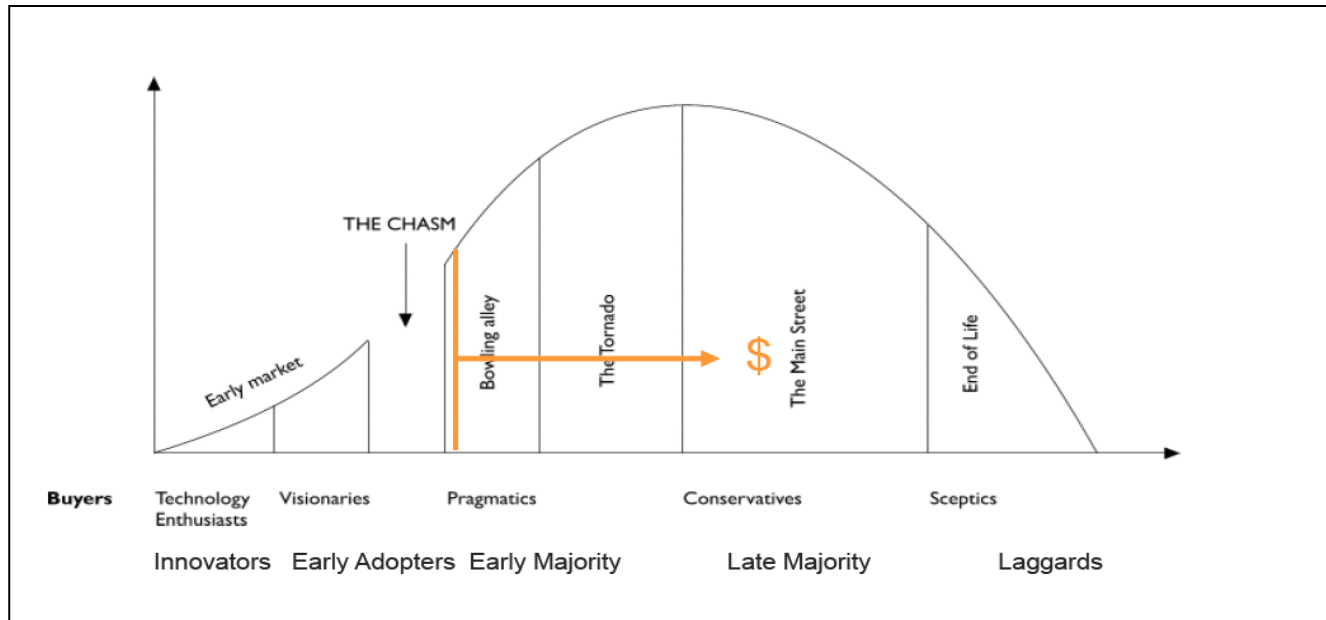


Increased Complexity

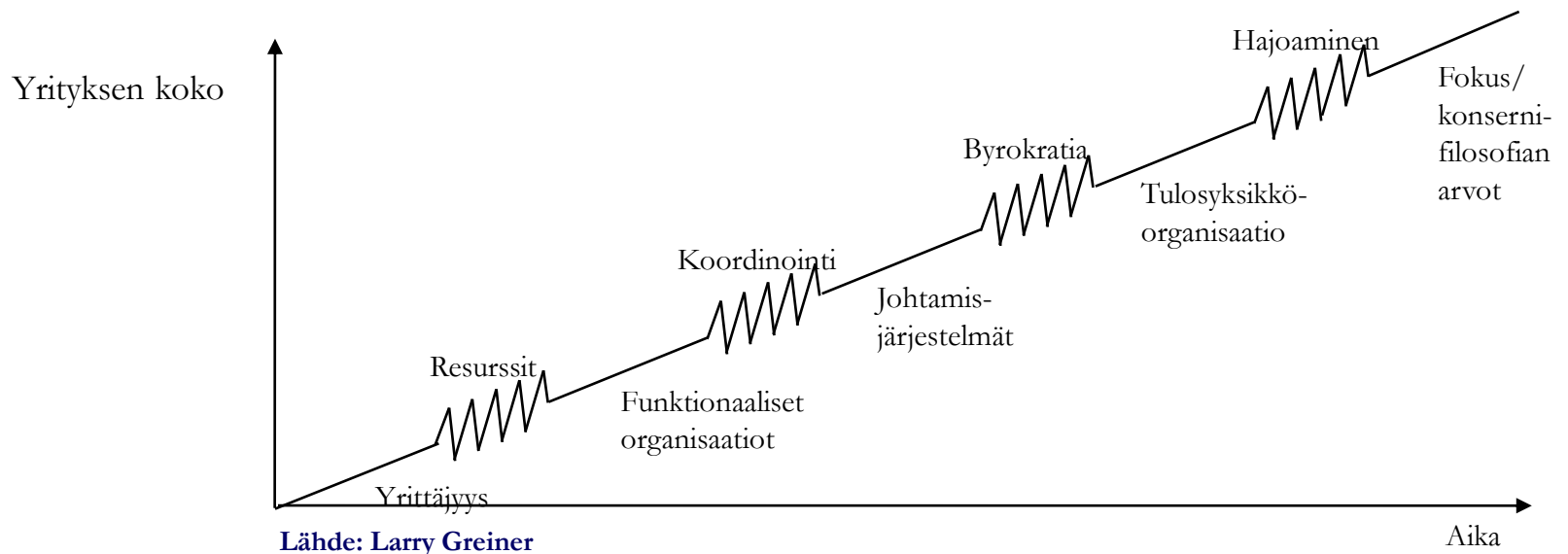
Perusasiat kuntoon

Tarvitaan rahoitusneuvotteluissa, viranomaisia varten ja yritysjärjestelyissä. Puuttuvat tai huonosti tehdyt sopimukset tekevät jatkossa yrityksen kehittämisen mahdottomaksi.

1. **Yhtiön perustamisasiakirjat ja muutokset**
2. **Johtaja- sekä työsopimukset (kilpailukiellot, oikeudet)**
3. **Osakassopimukset**
4. **Kauppakirjat**
5. **Yhtiökokouspöytäkirjat**
6. **Hallituksen kokousten pöytäkirjat**
7. **Yhteistyösopimukset**
8. **Asiakassopimukset**
9. **CG ohjeet**
10. **Raportointi, taloushallinto**

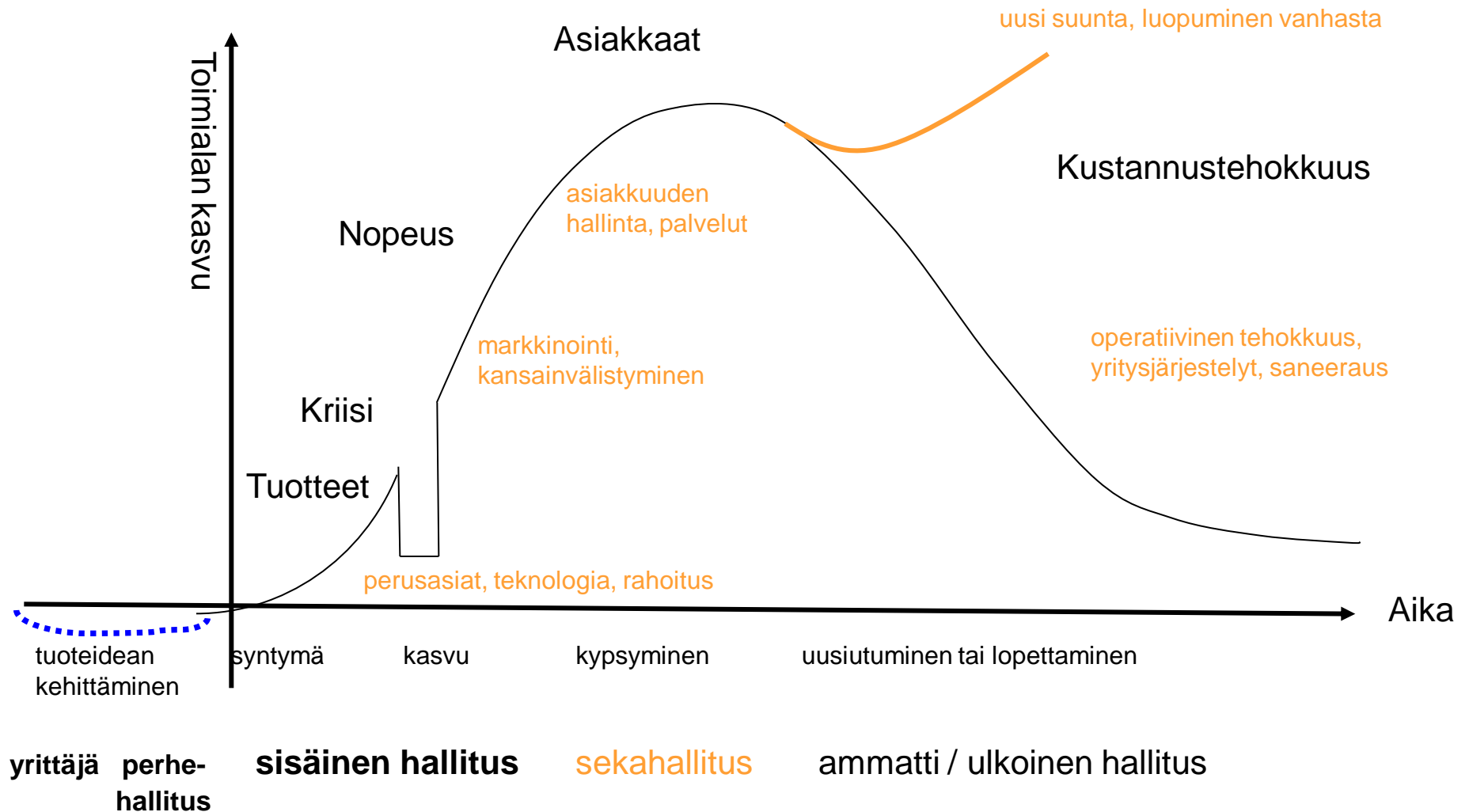


Kasvun kriisit



Yrityksen kasvun kriisit tarvitsevat erilaista osaamista ja muokkaavat hallituksen kokoonpanoa.

Yrityksen kehitysvaiheet ja hallitustyö



Hallitus vai Advisory Board

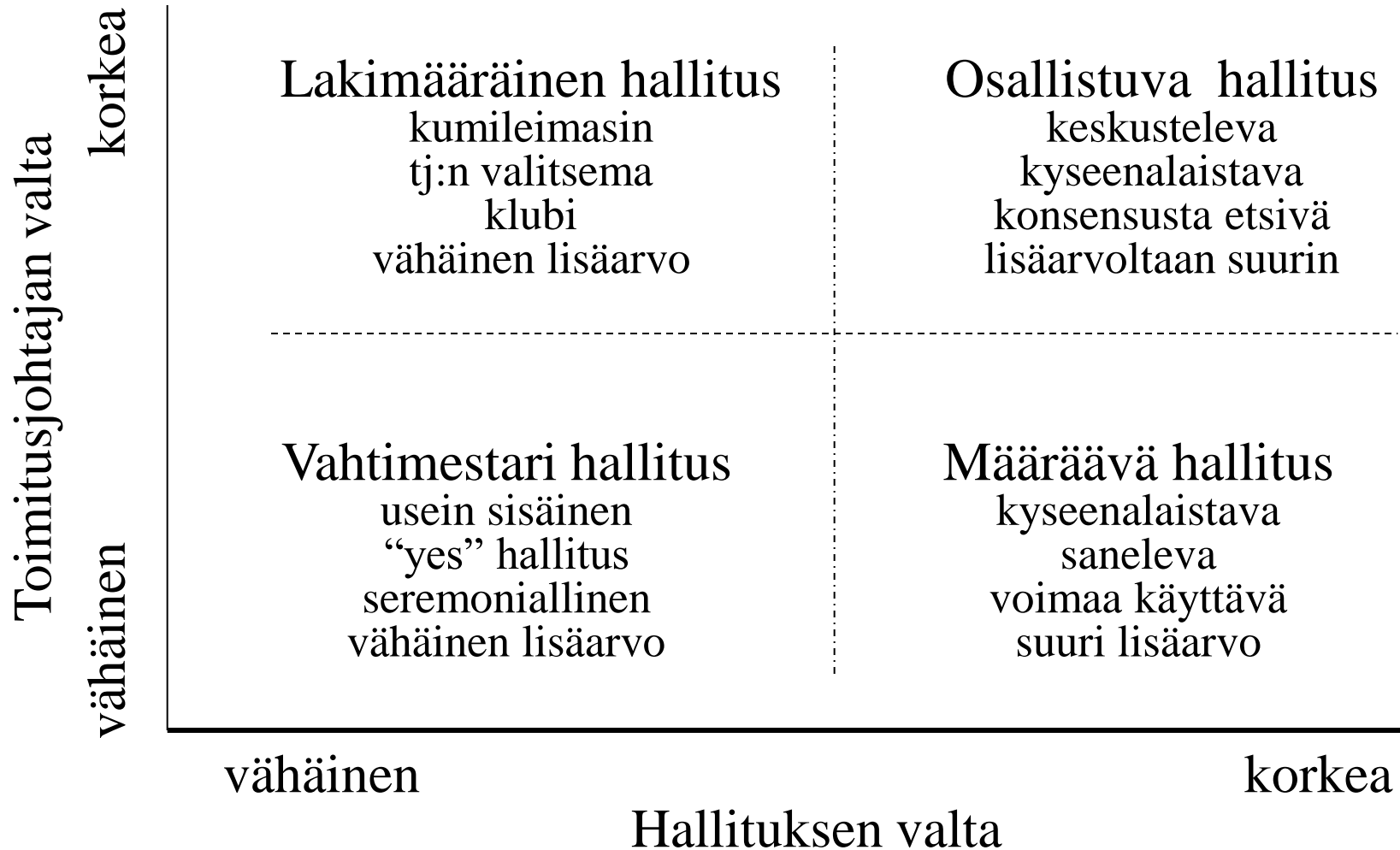
- Hallitus

- Juridinen
- Pakollinen
- 8 – 10 kokousta
vuodessa
- Paljon rutiiniasioita
- Sama kokoonpano
yleensä pitkään

- Advisory Board

- Sparraaja
- Ei juridista vastuuta
- Ei rutiiniasioita
- 2-4 kokousta vuodessa
- Kokoonpano voi
vaihtua tilanteen
mukaan

Toimitusjohtaja - hallitus



Hallituksen aktiivisuustasot

Passiivinen hallitus, seremoniaallinen

Hyväksyy johdon esitykset ilman kritiikkiä. Tyypillinen hallitus, jossa hallitus on valittu muuhun kuin pätevyyteen perustuvilla kriteereillä. Usein vahva toimitusjohtaja, hallituksessa ei toimialaosaamista vaan erilaisia mandaatteja, poliitikkoja tai muita kiintiöjäseniä.

Tarkastava hallitus

Hoitaa pakolliset kuviot ja raportoi omistajille missä mennään. Hoitaa myös yleensä teknisesti hallitustyön hyvin vuosisuunnitelmiseen ja toimitusjohdon arviointeineen. Pystyy myös vaihtamaan toimitusjohtajan osoittaakseen omistajille uskottavuutensa.

Aktiivinen (voimavara) hallitus

Voimavara hallitusta käydään myöhemmin kirjassa tarkemmin läpi. Hallitus tekee kiinteästi yhteistyötä johdon kanssa yhteistyötä. Tyypillistä tilanteissa, joissa sekä toimitusjohtajan että hallituksen valta ja lisäarvo on suuri.

Väliintulo hallitus

Tyypillinen kriisitilanteissa. Jatkuvia, nopeasti koolle kutsuttuja kokouksia. Hallitus osallistuu aktiivisesti eri vaihtoehtojen läpikäyntiin ja päätöksentekoon. Osoitus joko epäonnistuneesta hallituksen toiminnasta tai rajusta muutoksesta ympäristössä. Joskus syyllinen on itse hallitus joka tarpeettomasti tulee johdon toimivalta-alueelle ilman todellista syytä.

Operatiivinen hallitus

Hallitus tekee itse kaikki merkittävät päätökset ja johto vain toteuttaa ne. Usein aloittavissa yrityksissä, joissa hallitus on nimetty paikkaamaan johdon osaamista.

Pääperiaate on, että mitä yrityksen menestyksen kannalta tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä lähemmäksi ja syvemmälle hallitus tulee johtoa. Toisaalta yrityksessä oleva kriisi aiheuttaa saman pahimmillaan hallituksen tai ainakin puheenjohtajan on otettava hyvinkin operatiivinen rooli.

Hallituksen jäsenten profiilit

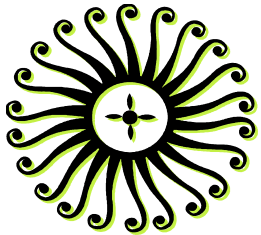
• Suosittelavia

- Toisiaan täydentävä Osaaminen/kokemus
 - Toimialatuntemus
 - Johtaminen,
 - Strategia, riskit
 - Talous, pääomat
 - Elinkaaren vaihe
 - Omistusjärjestelyt
- Riippumattomuus
 - Lojaalisuus
 - “Varaa irtisanoutua”
- Täydentävät luonteenpiirteet

• Syytä varovaisuuteen

- Toimiva johto
 - Toimitusjohtaja
 - Muut toimihenkilöt
- Sidosryhmät
 - Tavarantoimittajat
 - Asiakkaat
- Sosiaaliset suhteet
 - Perheenjäsenet
 - Metsästyskaverit
- Homogeeninen ryhmä
 - “Insinöörit”
 - “Ideanikkarit”
- Statuksen/palkkion perässä

Yrittäjän haasteita



Yrittäjä

- Riippumattomuus
- Taktinen
- Kädestä suuhun
- Turvallisuus
- Toiminta
- Ei seuraajaa

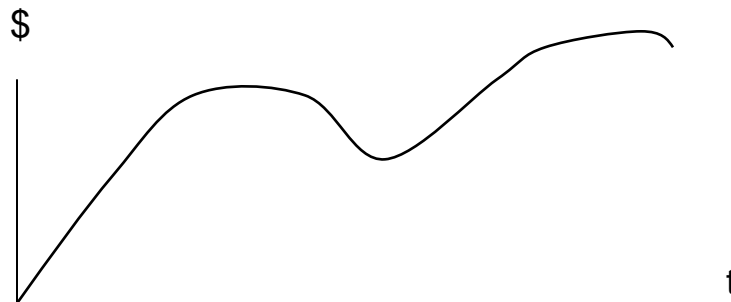
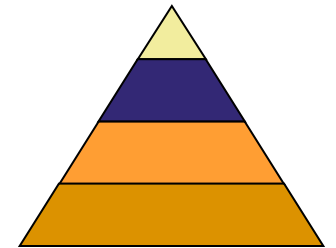
Mahdotonta ?



Konsernijohtaja

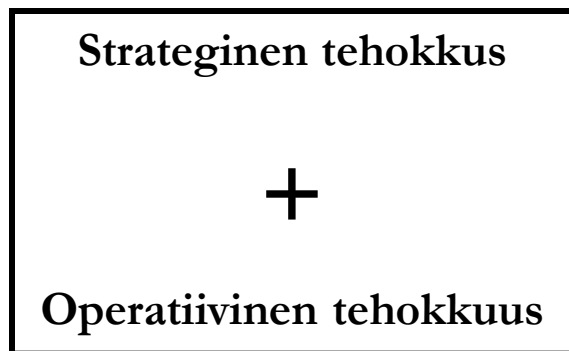
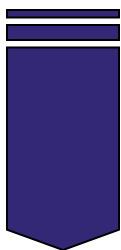
- Järjestelmä
- Strategia
- Tulevaisuus
- Delegointi
- Henkilöstön motivaatio

Hallituksen
vastuut !



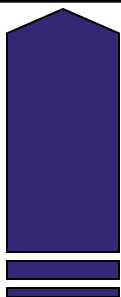
Hallituksen kaksi roolia

Suunta

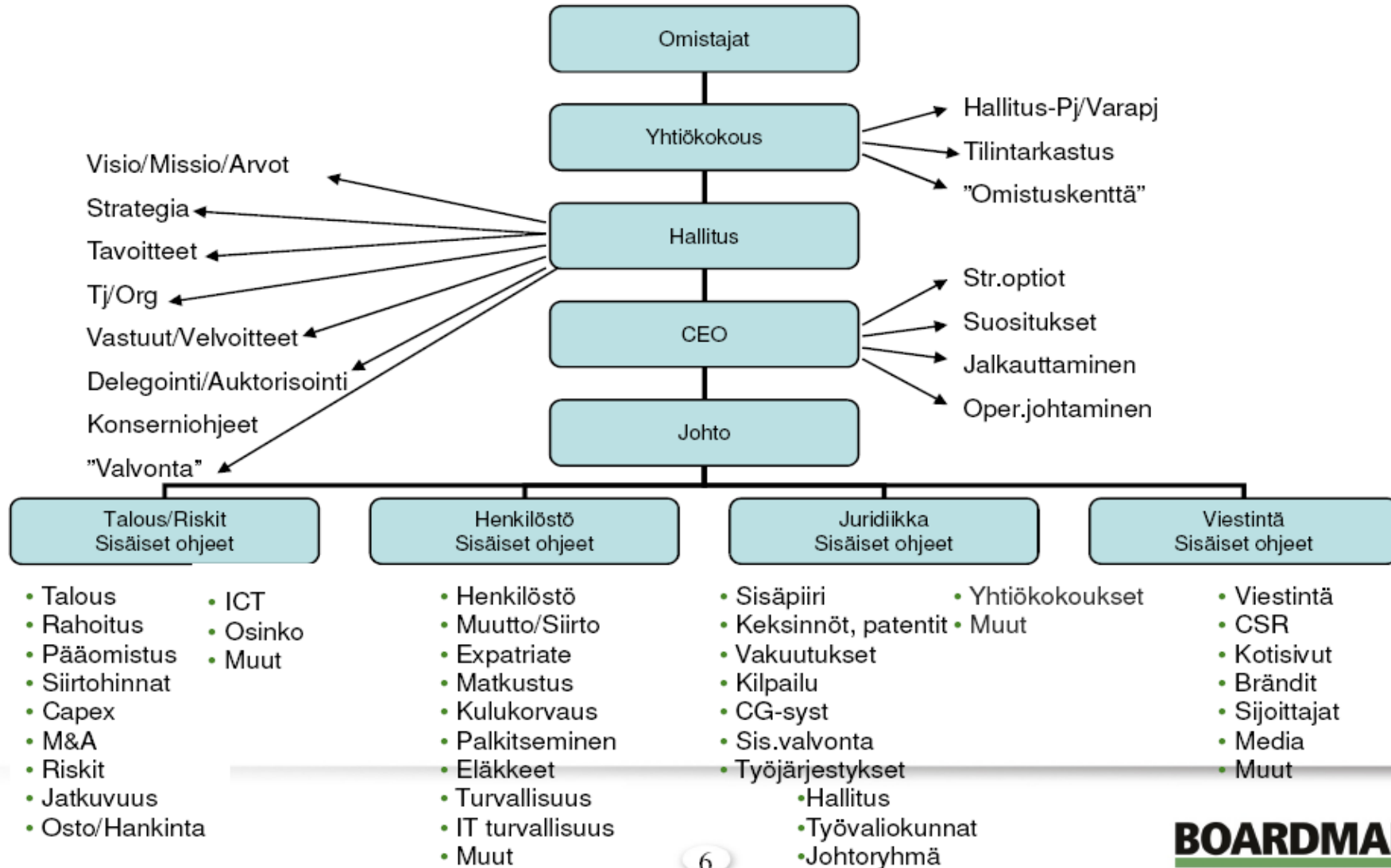


Hallituksessa tarvitaan sekä strategista että operatiivista osaamista !

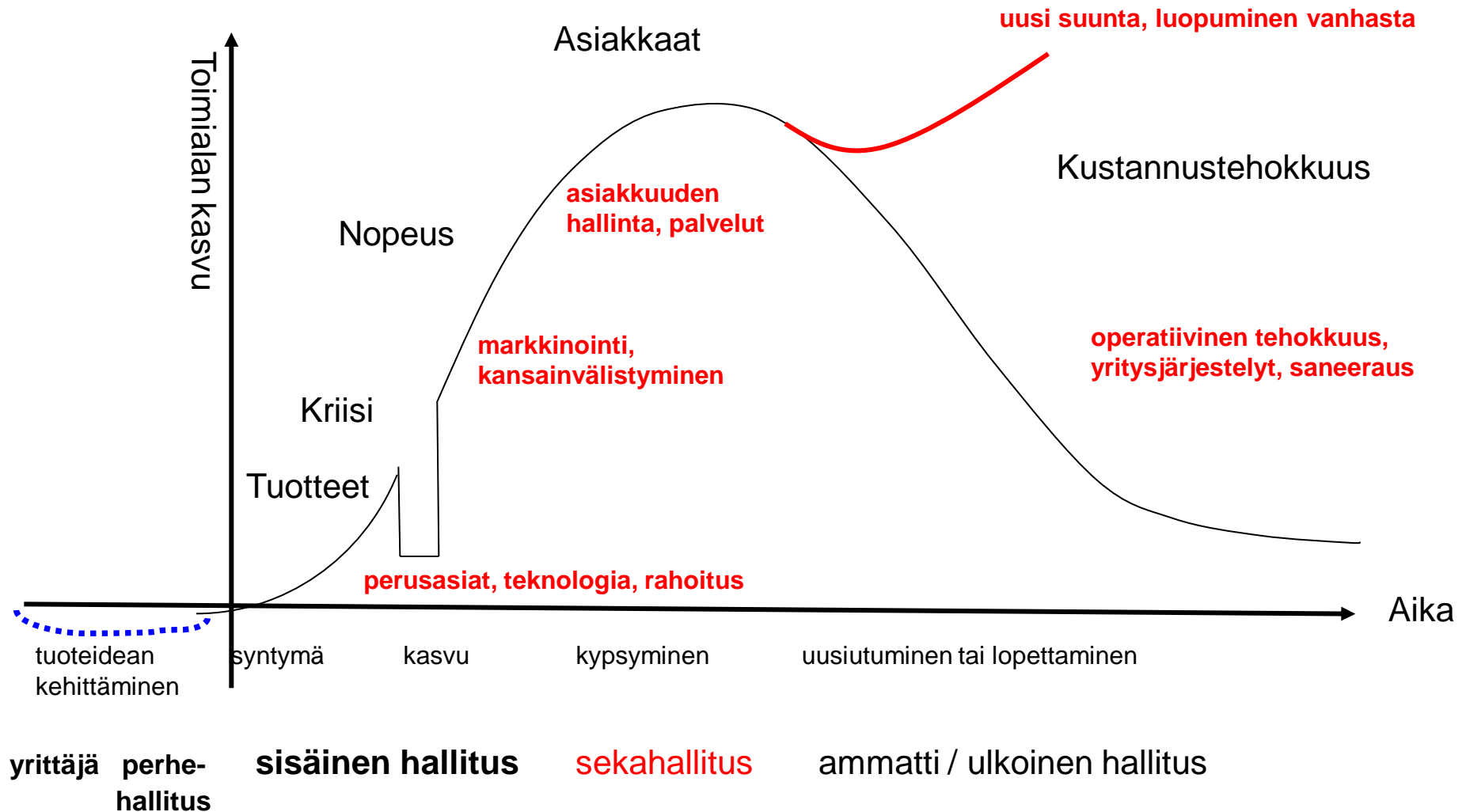
Kontrolli



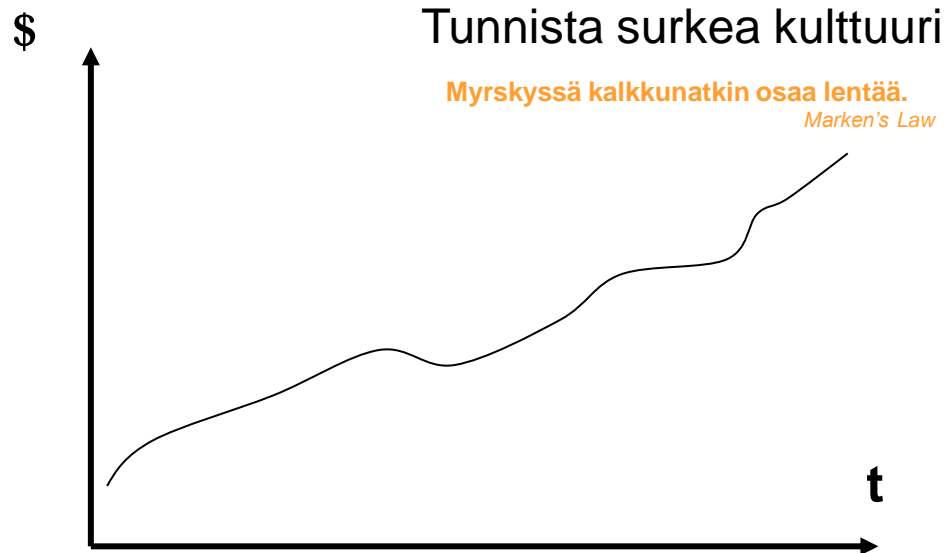
Corporate Governance - Helikopterinäkökulma



Yrityksen kehitysvaiheet ja hallitustyö



Noususuhdanne: Peruutuspeili vs. Strateginen ennakoiva hallitus



Peruutuspeilihallitus

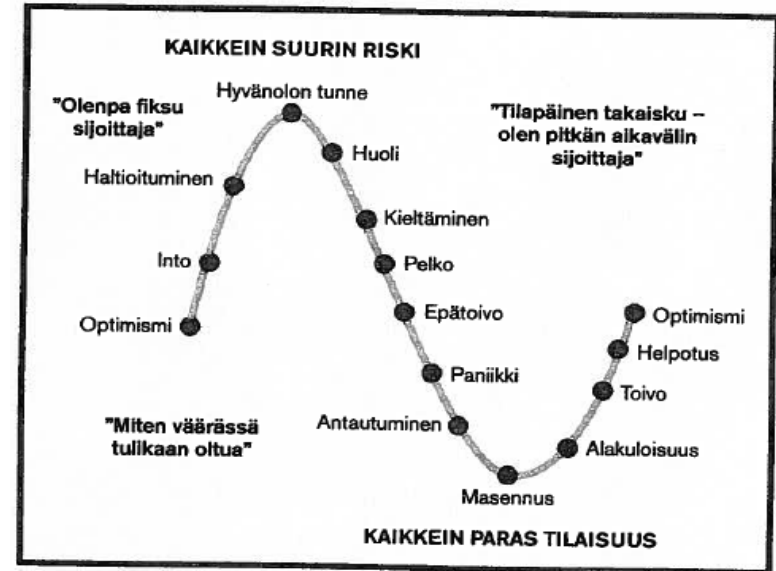
- Kyllä me ollaan hyviä
- Koska toimii, ei kosketa
- Nyt kannattaisi myydä firma

Strateginen hallitus

- Hyvältä näyttää, mutta...
- Työmotivaatio, asiakastyytyväisyys
- Miten kilpailijoilla menee
- Miltä lähivuodet näyttää, ilmapuntari

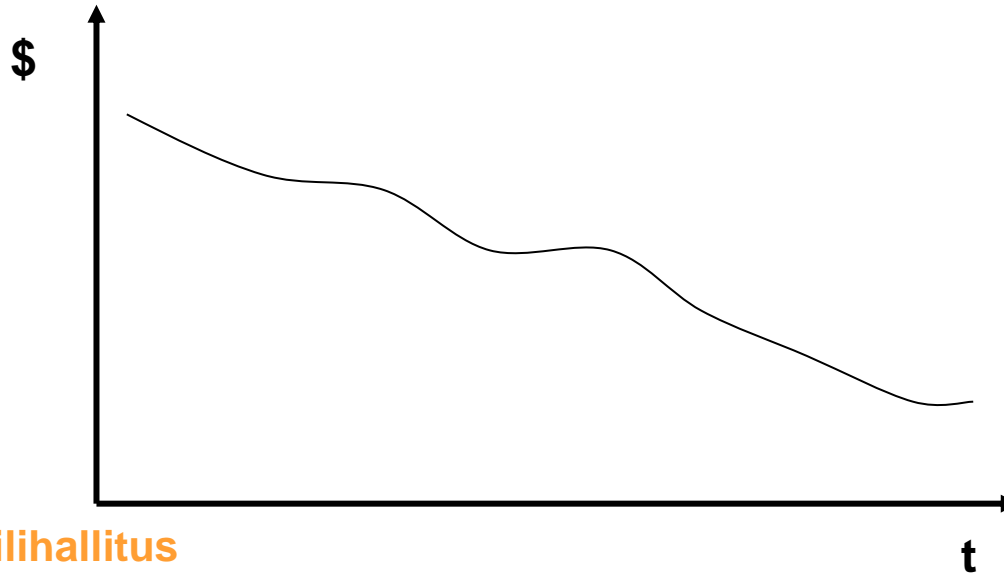
Taloushallinto = kirjanpito
Tulevaisuus = menneisyyden jatke

Markkinoiden "tunne"suhdanne



Bonukset?

Laskusuhdanne: Peruutuspeili vs. strateginen ennakoiva hallitus



Peruutuspeilihallitus

- Me ollaan hyviä mutta nuo markkinat...
- Tämä on vain tilapäistä, sinnitellään
- Kilpailijat aloittaneet alennusmyynnin

Panic

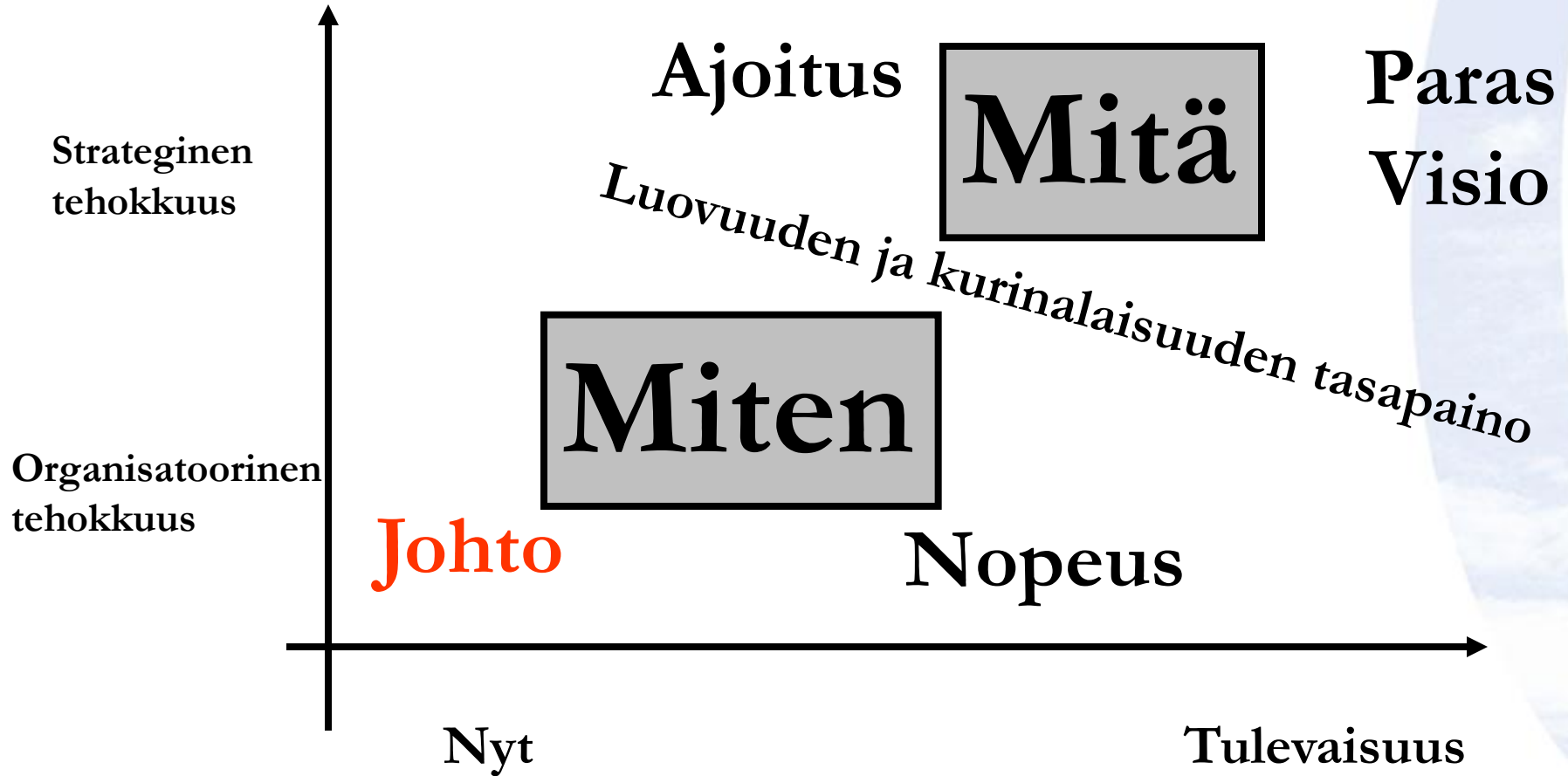
Strateginen hallitus

- Menestytään paremmin kuin kilpailijat
- Ei paniikkia, tähän varauduttiin
- Valmistaudutaan jo nousuun

\$

Työnjako

Hallitus



Strategisen hallituksen kokous

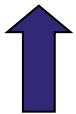
Strateginen
hallitus



3-vuoden visio, akvisitiot
Liiketoiminnan kehitys
Organisaation kehitys

50%

Johdon
kehitys



Business strategia
Exit strategia

Toimenpiteet
Henkilörekrytointi

30%

peräpeili
kontrolli

Kuukausiraportointi
Osakassopimukset

Palkitsemisjärjestelmät
Dokumentointi

20%

sijoitus

Exit

Yhteistyö kokouksissa

- Kokousten valmistelu, pj, tj, tal johtaja + ?
 - Hyvin valmisteltu on puoliksi tehty, ei isoja numerotaulukoita
- Aina joku erityisteema vasta sen jälkeen numerot...
- Kokouskuri pj:n vastuulla, kuitenkin kaikkien kanta tulisi saada esille, aikataulussa pysyminen vs. häiriköinti
- Edelliset päätökset ja sovitut toimenpiteet
- Strategiakatsaus joka kerta - asiakasnäkökulma
- Kriisikokoukset, vähemmän demokratiaa
- Puhelinkokous, s-postikokous, kokous kokoontumatta

**Rakkikoirat,
kyseenalaistajat
Lisäarvoa oikeilla
kysymyksillä
Sihteerin tärkeä
rooli
Kuuntele**

**Jos pitää päättää jostain,
tehtävä selvä ehdotus,
eikä kysyä mitä mieltä ollaan.
*Kokouksessa jaetun materiaalin
pohjalta ei päätöksiä,
ennakkomateriaali!***

**Vältä
äänestyksiä**

Työnjaon taustaa

- Hallitus ei saa delegoida lakisääteisiä tehtäviään
- Vastuutaan hallitus ei myöskään voi delegoida
- Hallitus vastaa aina kollegiona
- **Toimitusjohtaja** vastaa **operatiivisesta johtamisesta** ja hallitus vastaa **strategisesta johtamisesta** ja operatiivisen toiminnan **valvomisesta**
- Erotettava yrityksen **hallinta** ja **liikkeenjohtaminen**
- **Hallitus ei saa ryhtyä johtamaan yritystä, ” laittaa yrityksen asioita kuntoon ”**
- **Hallituksen muistettava: toimitusjohtaja on yrityksen tärkein henkilö, kahden johtajan järjestelmä yleensä katastrofi**

Konflikteja sietävät vs. konflikteja välttävät johtoryhmät

Konflikteja sietävät johtoryhmät

- heterogeeninen tiimi
- työskentelee tiiminä usein ja säännöllisesti
- rohkaisee jäseniä roolipeleihin
- tarkastelee asioita monista eri näkökulmista
- hyödyntää konflikteja
 - perinpohjainen keskustelu haasteista/päätöksistä
 - syvempi ymmärrys strategisista haasteista
 - vaihtoehdot perustuvat informaation hyväksikäyttöön
 - toteutettavuus paranee



Parhaiten menestyvissä yrityksissä johtoryhmän konfliktien sietokyky oli korkein

Konflikteja välttävät johtoryhmät

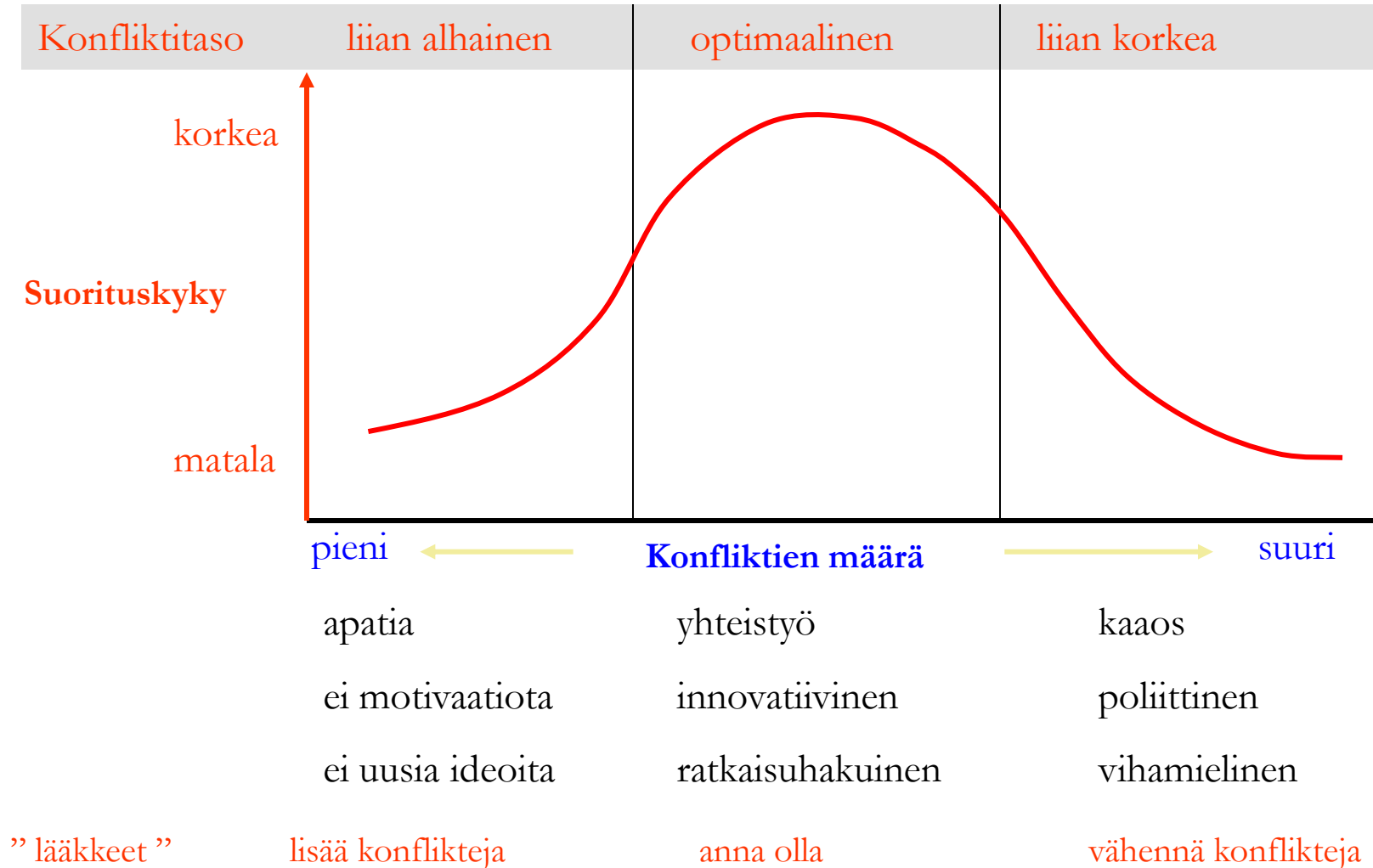
- vahvat vetäjät tukahduttavat erilaiset näkemykset
- ryhmäajattelu, suomettuminen, pyrkimys harmoniaan
- konflikteja pidetään epämiellyttävinä
- pelko päätöksenteon hidastumisesta
 - tehokkuus/vaikuttavuus alenee
 - apaattinen, passiivinen, pinnallinen konsensus
 - virheelliset olettamukset jäävät kyseenalaistamatta
 - päädytään ensimmäiseen ”itsestään selvään” vaihtoehtoon



Heikoissa ja keskinkertaisesti menestyvissä yrityksissä johtoryhmän konfliktien sietokyky oli alhainen

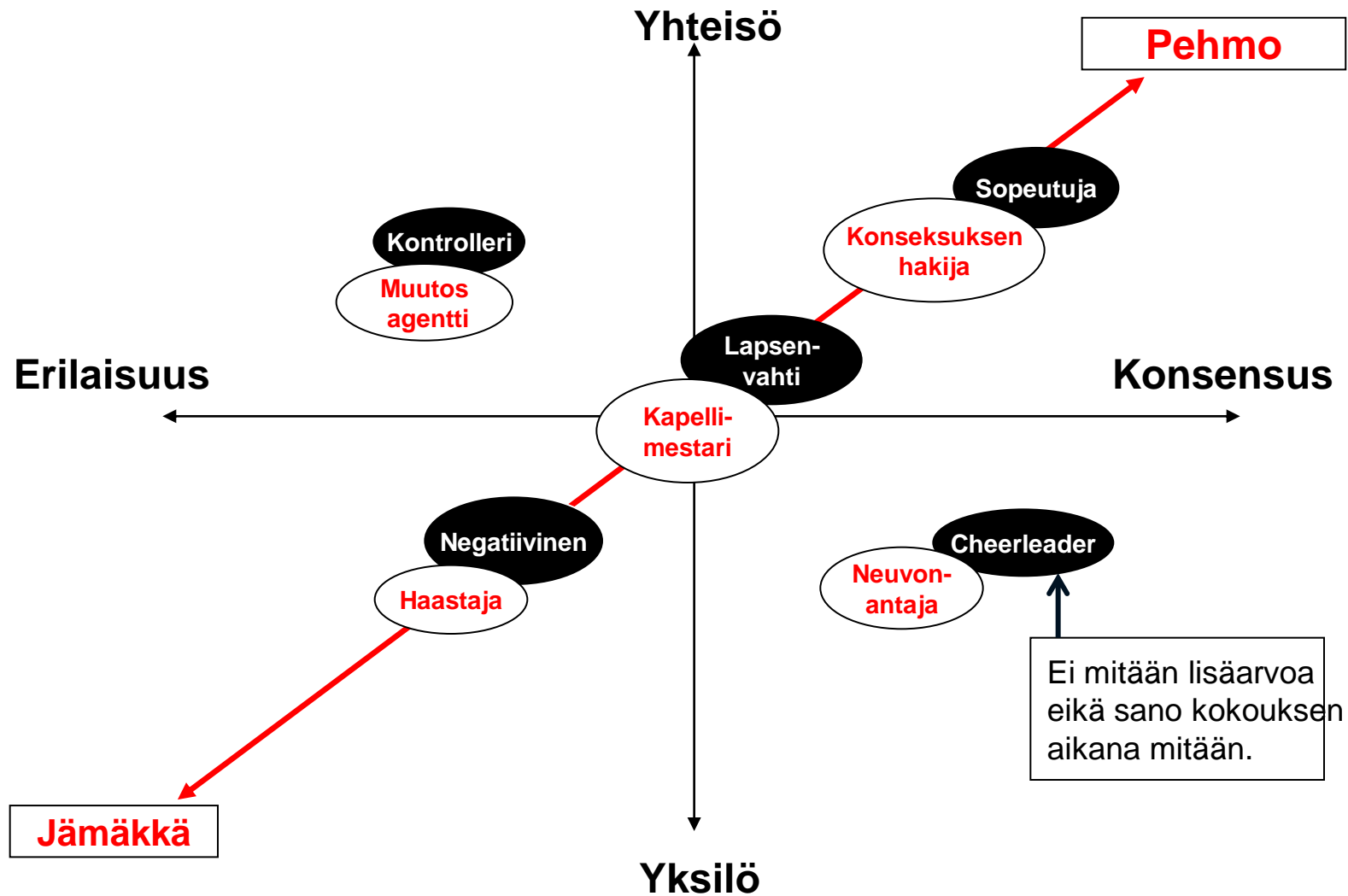
Yhteistyö

Konfliktien välttämättömyys



Tehokas ryhmä

toimiva ja huono



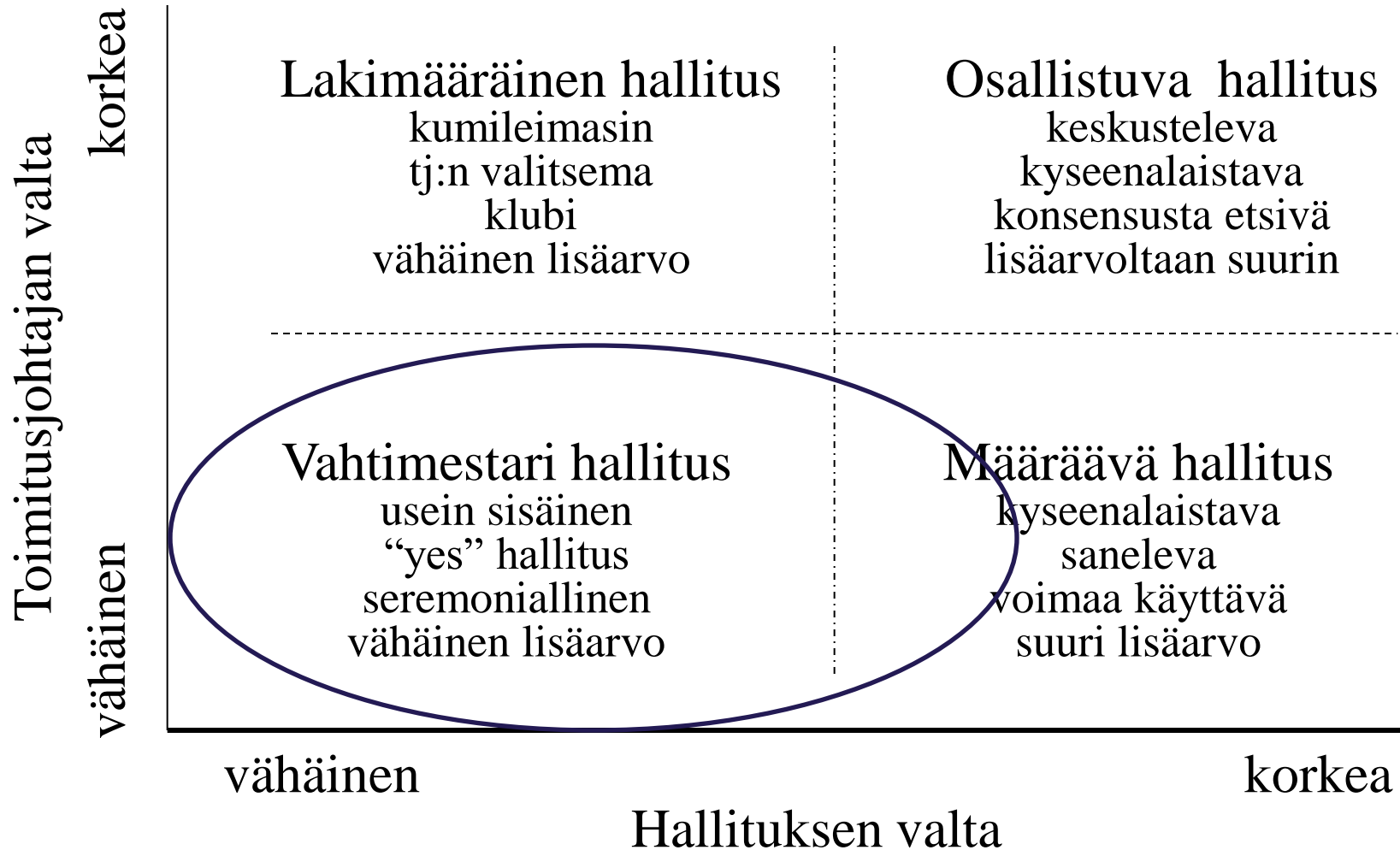
Tärkeimmät yrityksen innovaatiokykyyn vaikuttavat tekijät

1. Työntekijöiden henkilökohtaiset ja ammatilliset tarpeet
2. Tiimin sosiaaliset tekijät: kommunikaatio, ryhmähenki, luottamus
3. Johtajien persoonalliset ominaisuudet

(Thamhain 2003)



Toimitusjohtaja - hallitus



Johtamisen valvonta

- Johtamisjärjestelmät ja prosessit
 - ”johtamisprosesseja valvovat yleensä menneisyyden puolustajat”
- Johtaminen vai johtajuus (Management vai Leadership)
- Johtajan tärkein tehtävä on ihmisten kehittäminen
- Urotekoja vai tasaista puurtamista
- Milestones
- *Pakko Voittaa Taistelut*, 3 -5 vuosittain, joista korkeintaan 1 sisäinen (*Must Win Battles*)
- Lista tehtävistä, joita EI tehdä
- Seuraajasuunnittelu

Strategian

1. Markkinakelpoisuus
2. Toteuttamiskelpoisuus

Miten hallitus voi tuoda yritykselle strategista lisäarvoa?

- Terävämpi strategia
- Strateginen linjaus nopeammin
- Strategian toteutus
 - tehokkaammin
 - nopeammin

4. Johdon ja strategian yhteensopivuus

Lähde: Matti Lainema

Avainmittaristo

- Operatiivisen suorituksen ja tehokkuuden mittaaminen
 - Asiakastyytyväisyys
 - Tyytyväinen asiakas ei tule takaisin
 - Asiakasläheisyys saatavan palvelun (Sarasvuo)
 - Työmotivaatio
 - Pitääkö huonoja huysätä?
 - Kannattavuus
 - Kertatapahtumat
 - Kasvu ja liikevaihto
 - Toistuvaa vai kerta luonteista
 - Markkinaosuus
- Strategisen suorituksen ja tehokkuuden mittaaminen
 - Riskit, myös käänteiset
 - Vertailu kilpailijoihin
 - Onko strategia ollut oikea
 - Strateginen ketteryys, pysyminen mukavuusalueilla
 - Menestyvää yritystä ei pelasta mikään

Yrittäjän haasteita

**Hallituksen
vastuut !**

Mahdotonta ?

Yrittäjä

Riippumattomuus

Taktinen

Kädestä suuhun

Turvallisuus

Toiminta

Ei seuraajaa



Konsernijohtaja

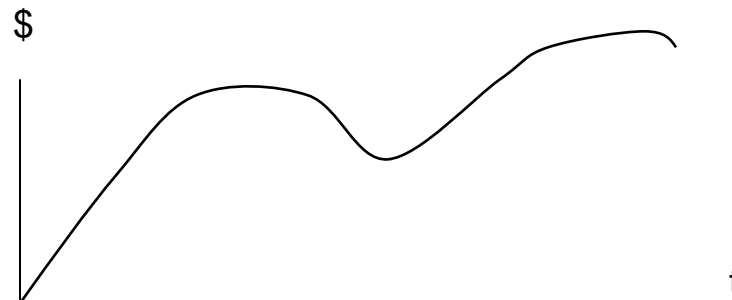
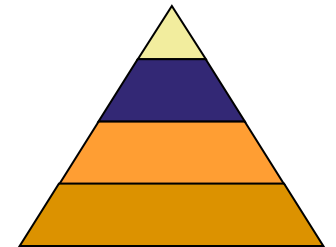
Järjestelmä

Strategia

Tulevaisuus

Delegointi

Henkilöstön motivaatio



Muutos herättää tunteita

Tunneprosessi

- Pelko, uhka – mitä minulle tapahtuu?
- Viha, pettymys- tämä on väärin, epäoikeudenmukaista
- Suru, luopuminen vanhasta
- Ilo, innostus uudesta

Visio
Strategia

Sitoutuminen

Luopuminen
vanhasta

Hyväksyminen

Muutoksesta
kuuleminen

Lisää
tietoa

Vastustus



Ongelmahallitukset

- Sisäinen hallitus
- Sekahallitus
- Poliittinen hallitus
- Jäsenillä muita intressejä, nimimiehet
- Liikaa konsultteja
- Perhe
- Kaikki samasta ” golf klubista ”
- Raha, väärät kompensatiot
- Diversiteetti
- Entinen yrittäjä-tj puheenjohtajana

Hallituksen tehtävät: esimerkkiluettelo

Hyvän hallinnan ohjeesta

- Nimittää toimitusjohtajan ja valvoo toimitusjohtajan toimintaa
- Päättää, toimialan puitteissa, laajakantoisista ja epätavallisista hankkeista
- Edustaa yhtiötä ja kirjoittaa toiminimen
- Antaa prokuravaltuutukset
- Kantaa ja vastaa yhtiön puolesta korvauskanteista
- Vastaa yhtiön toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä
- Valmistelelee yhtiökokoukselle asiat
- Toimeenpanee yhtiökokouksen päätökset
- Vahvistaa pitkän ajanjakson strategian
- Hyväksyy budjetin
- Päättää investointikehyksestä ja merkittävistä investoinneista
- Päättää yritys- ja kiinteistökaupoista sekä liiketoiminnan laajentamisesta
- Vahvistaa rahoitusriskien hallintapolitiikan
- Nimittää toimitusjohtajan alaisuudessa olevat johtajat
- Hyväksyy henkilöstön palkitsemisjärjestelmän

Suunta on selvä, pysyvästi



Lehman Brothers

Kurssipyrähdys
 ” Sitouttamista ”
 Puolirikollista
 Hyväveliverkosto
 ”Korvaamattomia miehiä ”
 Strategia = PTS
 Kaupallinen menestys johtaa taloudelliseen katastrofiin

Nine of them are retired.
 Four of them are over 75 years old.
 One is a theater producer,
 another a former Navy admiral.
 Only two have direct experience
 in the financial-services industry.

RICHARD S. FULD, JR.
 Director since 1990
 Age: 61
 Compensation (2007): \$40,000,000
 5-year total: \$269,968,018
 Chairman and Chief Executive Officer.

Lehman Sisters

Asiakkuudet
 Sitoutumista
 Eettistä
 Sosiaalinen media
 Korvaamattomia ei tarvita
 Ketterä strategia, koska operatiivinen toiminta
 on jäykkää
 Pysyvä lisäarvo

*Muumimamma: maailmanloppuja tulee ja menee
 mutta minä laitan hilloa talven varalle*

Osaamista hallituksiin, ei ” nimimiehiä ”

Mihin olet enää sitoutunut,
 kun tilille tupsahtaa 5M€?