

AUGUST



Hallituksen rooli yhtiön pitkän aikavälin arvionluonnin tukena

DIF jäsenkyselyn tulokset

AUGUST JA
DIRECTORS'
INSTITUTE FINLAND
JOULUKUU 2024

Pitkän aikavälin arvonluonti hallitustyössä – DIF jäsenkyselyn tulokset



1	Yhteenveto ja kyselyn kuvaus	3
2	Arvonluonnin nykytila	7
3	Kyselyn tulokset	12
4	Liitteet	23



1. Yhteenveto

Tämä raportti esittelee DIF:n ja Augustin yhteistyössä tekemän kyselyn tulokset liittyen pitkän aikavälin arvonaluontiin hallitustyöissä

TAUSTA



DIF – Directors' Institute Finland on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää hyviä hallituskäytäntöjä

- Noin 750 jäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallituksen jäseninä
- Noin 1/3 suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituspaikoista on DIF:n jäsenten hallussa
- Noin 90% pörssiyhtiöistä on hallituksessaan vähintään yksi DIF:n jäsen

Pitkän aikavälin arvonaluonti hallitustyöissä

Kysely kartoitti Directors' Institute Finlandin jäsenten näkemyksiä pitkän aikavälin arvonaluontia edistävästä ja hidastavista tekijöistä – tarkoituksena on ymmärtää, miten hallitus voi toiminnassaan edistää pitkän aikavälin arvonaluontia.



AUGUST

August Associates on johtava paikallinen liikkeenjohdon konsultointiyhtiö, joka on perustettu vuonna 2001

- Tukee asiakkaitaan laajasti eri teemoissa kuten strategia, kasvu ja kannattavuus, yrityskaupat, taloudellinen ohjaaminen
- Tarjoaa palveluitaan erityisesti suurille ja keskisuurille yhtiöille sekä pääomasijoittajille
- Tunnetaan käytännönläheisestä ja joustavasta konsultointiotteestaan



Suomi jää Ruotsista ja Yhdysvalloista jälkeen arvonnissa – keskeisin rajoite arvonnille on kasvu

ARVONLUONNIN NYKYTILA

1. Helsingin pörssi on arvonnissa eurooppalaista keskitasoa 10 vuoden aikajaksolla, mutta jää jälkeen esimerkiksi Ruotsista ja Yhdysvalloista
2. Suomalaisten yritysten keskeisin rajoite arvonnille on kasvu – erityisesti Suomesta puuttuvat suuret kansainväliset kasvuyhtiöt
3. OMXH:n suurimmat yhtiöt ovat kannattavia ja maksavat merkittäviä osinkoja, mutta samalla investoivat vähemmän tulevaisuuteen ja kasvuun
4. Suomesta löytyy myös kasvuyhtiöitä – parhaiten ovat kasvaneet keskikokoiset pääomasijoittajaomisteiset yhtiöt

DIF:n jäsenten mukaan lyhyen aikavälin tulospaineet vievät keskittymistä pitkän aikavälin arvонуonnista – hallituksen kokoonpanolla ja työtavoilla on merkitystä

YHTEENVETO PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONUONTI –KYSELYSTÄ DIF:IN JÄSENILLE



Pitkän aikavälin arvонуontia rajoittavat tekijät

- Merkittävin rajoittava tekijä on keskittyminen lyhyen aikavälin tulokseen – yli 80% vastaajista piti tekijää rajoittavana
- Huomion lyhyeen aikaväliin vie useimmiten rahoituksen varmistaminen, globaalit kriisit ja ulkoisen toimintaympäristön tapahtumat
- Lisäksi yli 60% vastaajista kokee, että epäselvä omistajastrategia rajoittaa arvонуontia



Hallituksen ajankäyttö

- Hallitukset käyttävät enemmistön mielestä liikaa aikaa lyhyen aikavälin asioihin ja liian vähän pitkän aikavälin teemoihin
- TJ:aan liittyviin asioihin ja hallintoon käytetään enemmistön mielestä sopivasti aikaa – 45% mielestä TJ:aan käytetään liian vähän aikaa ja ~40% mielestä hallintoon käytetään liika aikaa



Hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka

- Yli 90% vastaajista pitää TJ:n ja PJ:n sujuvaa yhteistyötä ja kaikkia osallistavaa hallitusilmapiiriä melko tai erittäin tärkeänä
- Yli 80% pitää jäsenten motivaatiota ja syvää ymmärrystä yrityksen tilanteesta tärkeänä
- Vastaajat jakautuvat mielipiteissään CFO ja pääomasijoittajakokemuksen merkityksestä: ~25% pitää merkitystä suurena, ~25% vähäisenä



Pitkän aikavälin arvонуontia tukevat työtavat

- Yli 90% pitää agendan asettamista ja vuosikelloja tärkeinä työtapoina huomion allokoimisessa pitkän aikavälin asioihin
- Yli 80% kokee hallituksen aktiivisen osallistumisen strategiatyöhön ja kasvun luomiseen merkittäväksi
- ~50% pitää aktiivista yhteydenpitoa omistajien suuntaan keskeisenä työtapana



Augustin teesit, miten hallitus voi tukea pitkän aikavälin arvonluontia

Kokoonpano

Työskentely

- 1 Korkeat tavoitteet, kasvuhakuisuus, asiakaskeskeisyys, uudistuminen, innovaatiot
- 2 Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyö
- 3 Jäsenten motivaatio ja halu panostaa hallitustyöhön
- 4 Pääomasijoittajaosaaminen
- 5 Osaaminen yritykselle relevanteista arvonluontiteemoista
- 6 Ryhmädynamiikka, joka tuo kaikkien osaamisen käyttöön
- 7 Tehokas hallinto ja raportointi
- 8 Huomio pitkälle aikavälille vuosikellolla, agendoilla ja puheenjohtajan johtamisella
- 9 Strategiatyön luotsaaminen: selkeät suuntaviivat, johdon haastaminen, toimeenpanon tuki
- 10 Huomio toimitusjohtajan tukemiseen, arvioimiseen ja lopulta vaihtamiseen

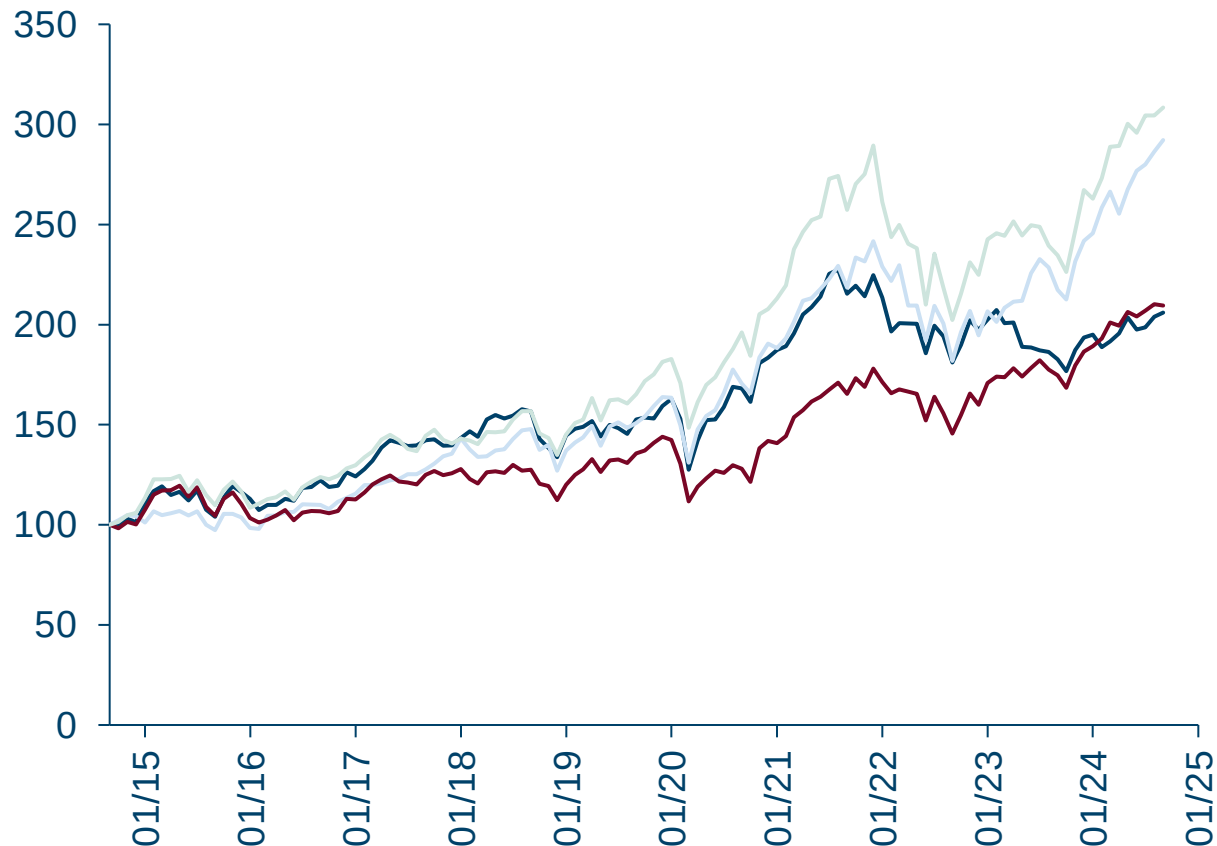


2. Arvonluonnin nykytila

Helsingin pörssi on ollut arvonaluonnissa eurooppalaista keskitasoa edellisen 10 vuoden aikana, jääden jälkeen Ruotsin ja Yhdysvaltain arvonaluonnista

VERTAILU LISTAYHTIÖIDEN KOKONAISTUOTOSTA

Kokonaistuotto¹, indeksoitu (09/2014-09/2024)



Keskimääräinen vuosituotto¹

Viimeiset 10 vuotta

OMX Stockholm GI	11.9%	
S&P 500 TR	11.3%	
Stoxx Europe 600 GR	7.7%	
OMX Helsinki GI	7.5%	

Vertailuindeksit:

- **OMX Stockholm:** Sisältää kaikki Tukholman pörssin listayhtiöt
- **S&P 500:** Sisältää 500 suurinta Yhdysvaltalaisista listayhtiötä
- **Stoxx Europe 600:** Sisältää 600 suurinta eurooppalaista yhtiötä
- **OMX Helsinki:** Sisältää kaikki Helsingin pörssiin listautuneet yhtiöt

1) Kokonaistuotto sisältää osakkeen hinnan muutokset sekä maksetut osingot
Lähteet: S&P Capital IQ, Nasdaq, Frankfurt Stock Exchange

Helsingin pörssin arvonmuodostus nojaa pitkälti yritysten korkeaan kannattavuuteen



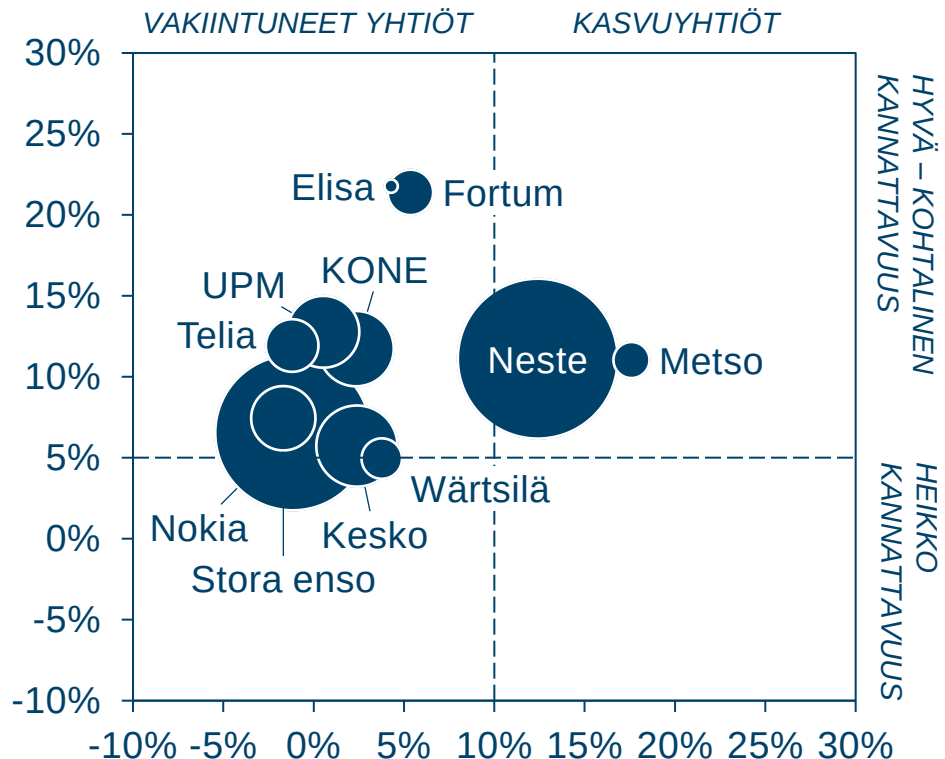
HELSINGIN PÖRSSIN MARKKINA-ARVOLTA SUURIMPIEN YHTIÖIDEN (YHTEENSÄ ~75% MARKKINA-ARVOSTA) KASVU JA KANNATTAVUUS



Kannattavuus
(keskim. EBIT-% '18-'23)



Liikevaihto 10 €mrd.



Maltilliset kasvunäkymät rajoittavat arvonluontia

– S&P 500:a pienempi takaisininvestointiaste sekä matalammat P/E luvut¹ kertovat sijoittajien odottavan OMXH:ltä lähinnä nykyisen toiminnan jatkumista, kun taas S&P 500:n arvonluonti pohjaa odotuksiin kasvusta

Kasvu
(CAGR '18-'23)

1) Inderes 29.02.2024

2) Huom. Finanssiyhtiöt (Nordea ja Sampo) jätetty pois vertailusta johtuen erilaisista mittareista liiketoiminnalle

Lähde: S&P Capital IQ Pro, yhtiöiden tilinpäätökset

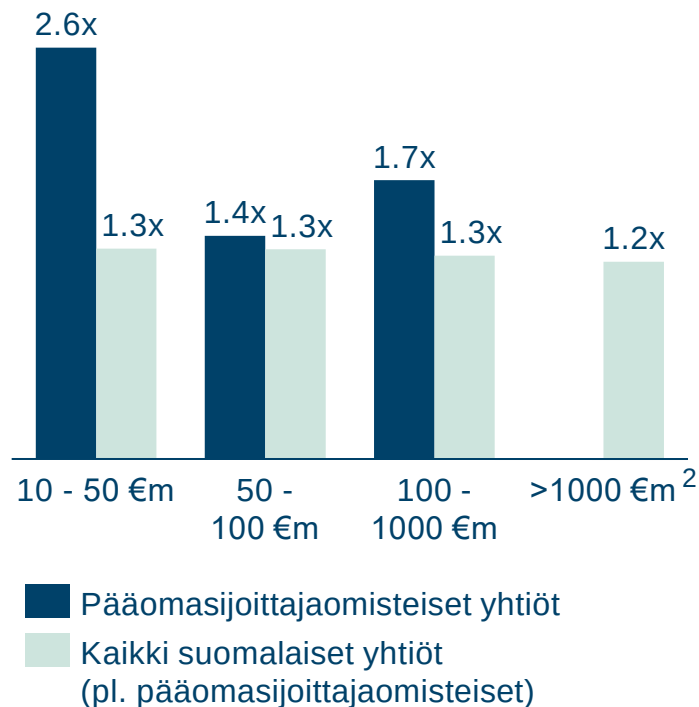
Suomesta löytyy myös nopeasti kasvavia yhtiötä, erityisesti pääomasijoittajat osaavat kasvun



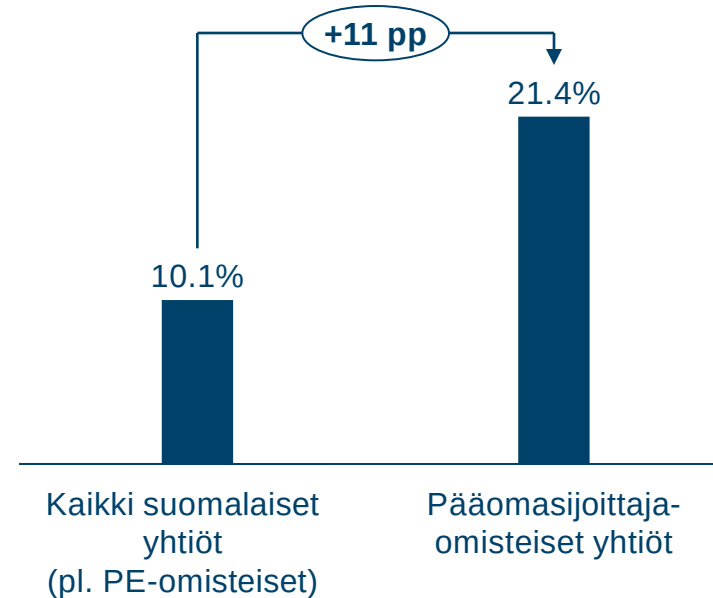
LIKEVAIHDON KASVU SUOMALAISISSA YHTIÖISSÄ KESKIMÄÄRIN VUOSINA 2018-2023

Aineisto¹ sisältää ~3800 suomalaista osakeyhtiötä, joiden liikevaihto 2023 oli yli 10 €m

Liikevaihdon keskimääräinen kokonaiskasvu vuosina 2018–2023, (X kertaa liikevaihto 2018)

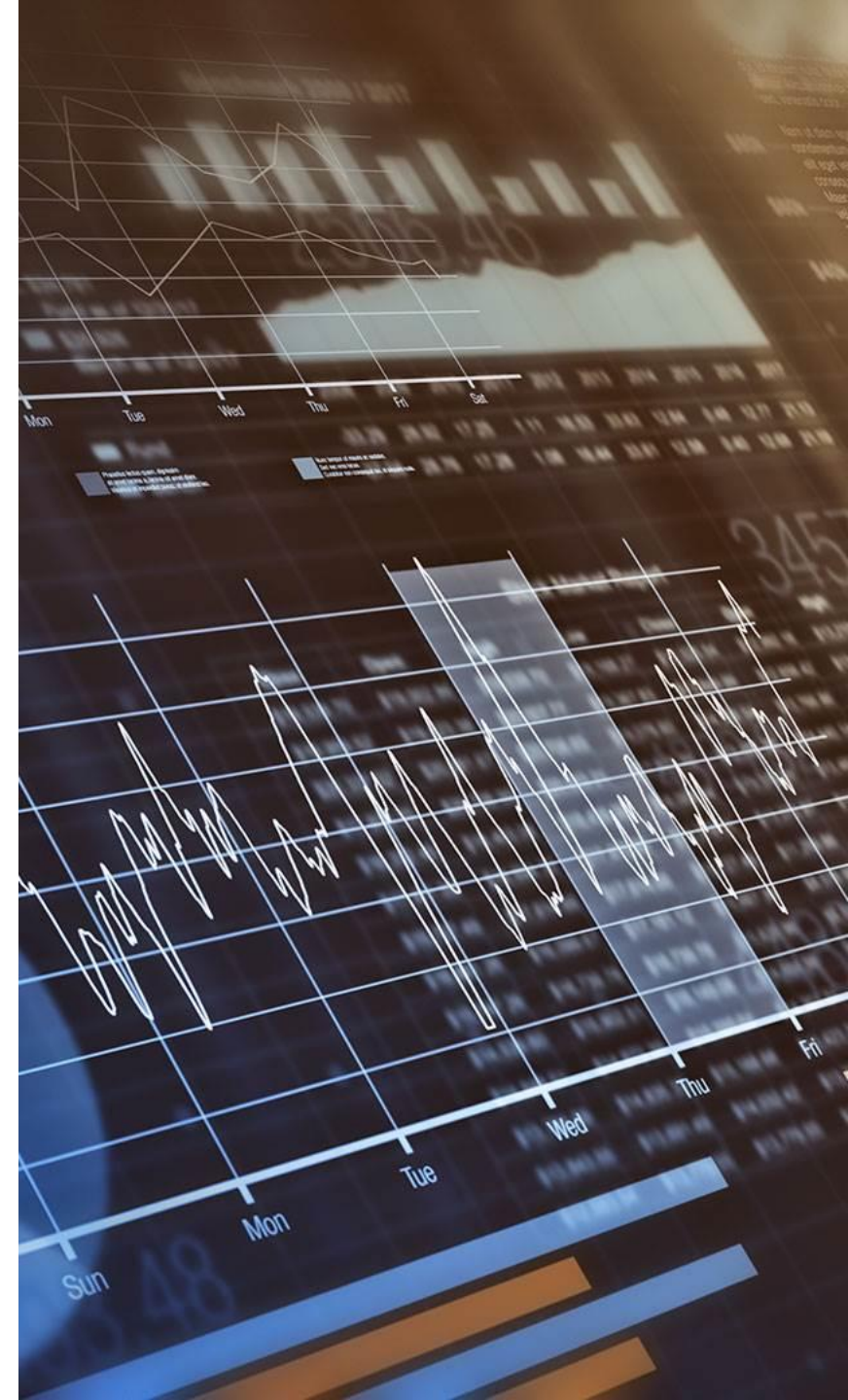


Yhtiökohtainen keskimääräinen vuosikasvu³ 2018-2023, (CAGR 2018-2023)



Pääomasijoittajat ovat kasvun asiantuntijoita – miten hallitustyössä voisi laajemmin hyödyntää heidän toimintatapojaan ja osaamistaan?

1) Kaikki Valu8 -tietokannasta löytyvät suomalaiset yhtiöt, joiden liikevaihto 2023 oli yli 10 €m (~5500) ja joilla oli liikevaihtoa myös vuonna 2018 (~3800)
 2) Lajittelu liikevaihdon mukaan perustuu vuoden 2023 lukuihin
 3) Monimuuttuja-analyysi, jossa kontrollimuuttujina yrityksen SIC-toimialaluokitus ja koko – tulokset ovat tilastollisesti merkittäviä 0.1% luottamustasolla
 Huom.: yli 1000 €m arvoja ei esitetty pääomasijoittajaomisteisille yhtiöille, sillä aineisto sisältää vain yhden yhtiön (Caverion), joka siirtyi pääomasijoittajaomistukseen vuonna 2023
 Lähde:Valu8 -yritystietokanta, August analyysi



Muutos, asiakaslähtöisyys ja korkeat tavoitteet ruotsalaisen perheyhtiön arvonaluonnin takana



HAASTATTELU – JACOB WALLENBERG, INVESTOR AB (EGON ZEHNDER, 2017)

”Investor AB’n liiketoiminamalli on kaksiosainen. Ensimmäiseksi, **olemme hyvin pitkän tähtäimen sijoittajia**. Olemme omistaneet osan yhtiöstämme yli 150 vuoden ajan. Toiseksi, **olemme hyvin aktiivisia sijoittajia** [...] me olemme johtava osakkeenomistaja ja **tuomme näkemyksemme selkeästi kuuluviin hallituksessa**”

Muutoksesta ja korkeista tavoitteista:

”Yksi Investorin velvollisuuksista omistusyhtiöitä kohtaan on **kannustaa innovaatioissa ja yrittäjämäisessä ajattelussa** [...] Yritämme haastaa yhtiöiden johtoa kysymällä kriittisiä kysymyksiä ja olemalla osana transitiota...”

”Investor AB:n yritysten julistettu tavoite **on olla paras alallaan**. [...] Tämä ei tarkoita, että on oltava vahvin tai älykkäin, vaan että **on oltava valmeina reagoimaan muutoksiin**.”

Asiakaslähtöisyydestä ja kasvusta:

”[Hallituksen kokouksissa] Nykyään, mistä keskustellaan ensimmäisenä? **Asiakkaista – mitä he haluavat, millaista laatua he odottavat**, jne. Ei ole väliä, onko liiketoimintasi paperi, pankkiala, astianpesukoneet vai matkapuhelimet.”

”Ruotsin oli pakko kansainvälistyä sata vuotta sitten, koska markkinamme olivat niin pienet. [...] Kyse oli selviytymisestä. Siitä lähtien Ruotsin **suurin vahvuus on aina ollut kansainvälinen suuntautumisemme**.”

“Muutos on ainut säilyttämisen arvoinen perinne”

Huom, August kääntänyt suomeksi alkuperäiskielestä englanti
Lähde: <https://www.egonzehnder.com/insight/jacob-wallenberg>



3. Kyselyn tulokset

Kysely tavoitti puheenjohtajia ja muita DIF:n jäseniä useista erilaisista kokemustaustoista – noin 10% DIF:n jäsenistä vastasi kyselyyn

VASTAUSPROSENTTI SEKÄ VASTAAJAT KOKEMUSTAUSTAN JA HALLITUSPOSITION PERUSTEELLA JAETTUNA



Vastausprosentti

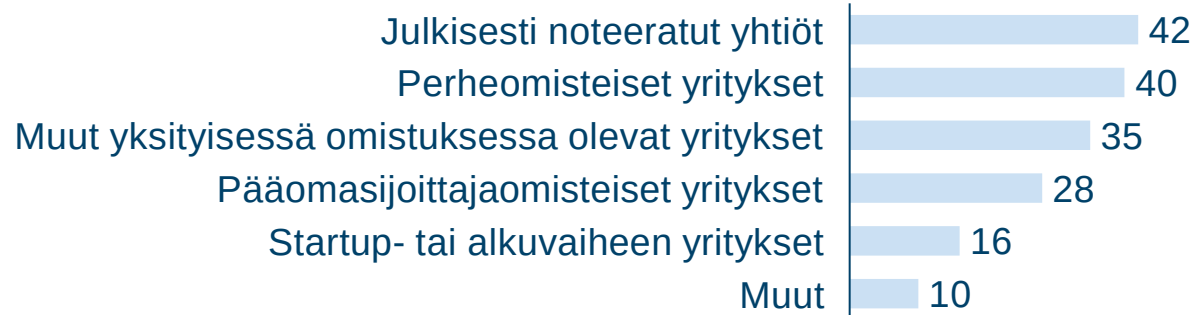
Kysely lähetettiin sähköpostitse Directors' Institute Finland (DIF) jäsenille
750 jäsentä → 76 vastausta → **~10% vastausprosentti**



Noin 10% vastausasetta voidaan pitää hyvänä, ottaen huomioon vastaajien kiireellisyyden



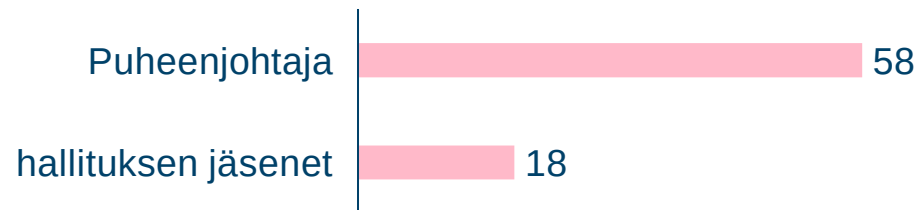
Vastaajien lukumäärä eriteltynä kokemustautan perusteella, N = 76¹



Vastaajilla on laajasti kokemusta hallitustyöstä erilaisista yrityksistä aina pörssiyrityksiä startupeihin



Puheenjohtajien ja muiden hallitusten jäsenten lukumäärät, N = 76



Puheenjohtajat muodostavat merkittävän enemmistön vastaajista

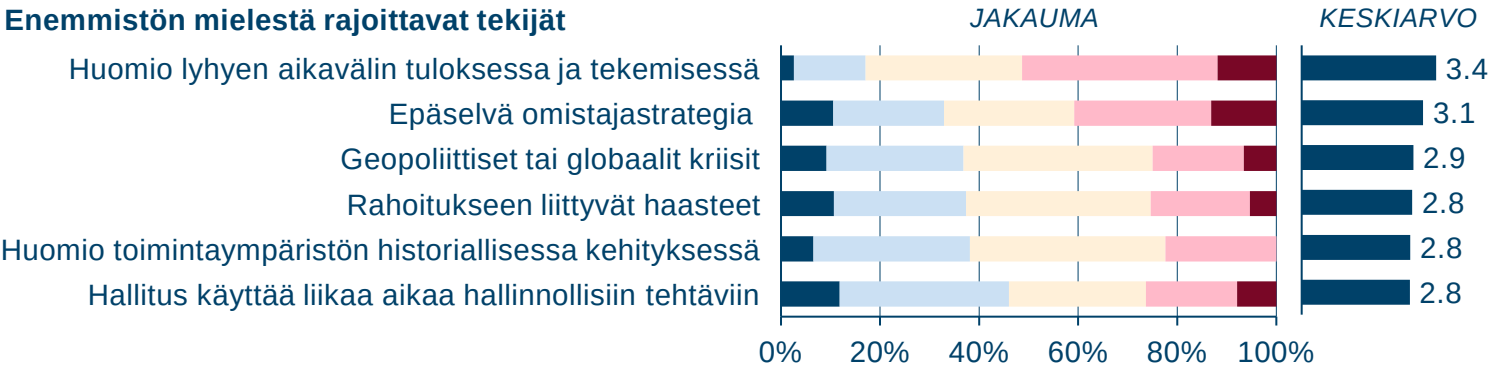
DIF:n jäsenten mukaan pitkän aikavälin arvonluontia rajoittaa keskittyminen lyhyen aikavälin tulokseen

K1 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA RAJOITTAVAT TEKIJÄT

Kysymys 1: Oman kokemuksesi perusteella, minkä verran seuraavat tekijät rajoittavat hallitusta keskittymästä pitkän aikavälin arvonluontiin?

1 - Ei rajoita 2 3 - Rajoittaa jonkin verran 4 5 - Rajoittaa merkittävästi

Enemmistön mielestä rajoittavat tekijät



Havainnot

- Tärkein rajoittava tekijä on huomio lyhyen aikavälin tekemisessä, joka yli 80% mielestä rajoittaa ainakin jonkin verran – epäselvä omistajastrategia toisena 60% osuudella
- Rahoitus, ulkoiset kriisit sekä huomio toimintaympäristön kehityksessä n. 60% mielestä merkittäviä – tekijät todennäköisesti ohjaavat huomiota lyhyen aikavälin tulokseen
- Jokaisen tekijän kohdalla löytyi myös merkittävä vähemmistö (20-40%) jotka pitävät tekijän merkitystä vähäisenä – rajoittavat tekijät vaikuttavat hyvin yhtiö- ja tilannesidonnaisilta





Enemmistön mielestä seuraavat tekijät vain harvoin rajoittavat keskittymistä pitkän aikavälin arvontuontiin

K1 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA RAJOITTAVAT TEKIJÄT

Kysymys 1: Oman kokemuksesi perusteella, minkä verran seuraavat tekijät rajoittavat hallitusta keskittymästä pitkän aikavälin arvontuontiin?

1 - Ei rajoita 2 3 - Rajoittaa jonkin verran 4 5 - Rajoittaa merkittävästi

Enemmistön mielestä merkitykseltään vähäiset tekijät



Havainnot

- Palkkiomallia ei koettu rajaavaksi tekijäksi – voisiko optimaalisempi malli kannustaa paremmin pitkän aikavälin arvontuontiin?
- Sisäiset konfliktit ja kriisit n. 20% vastaajista merkittäviä rajoitteita – yhtiökohtainen tilanne vaikuttaa tekijöiden saamaan painoon

Lähde: DIF jäsenkysely 2024

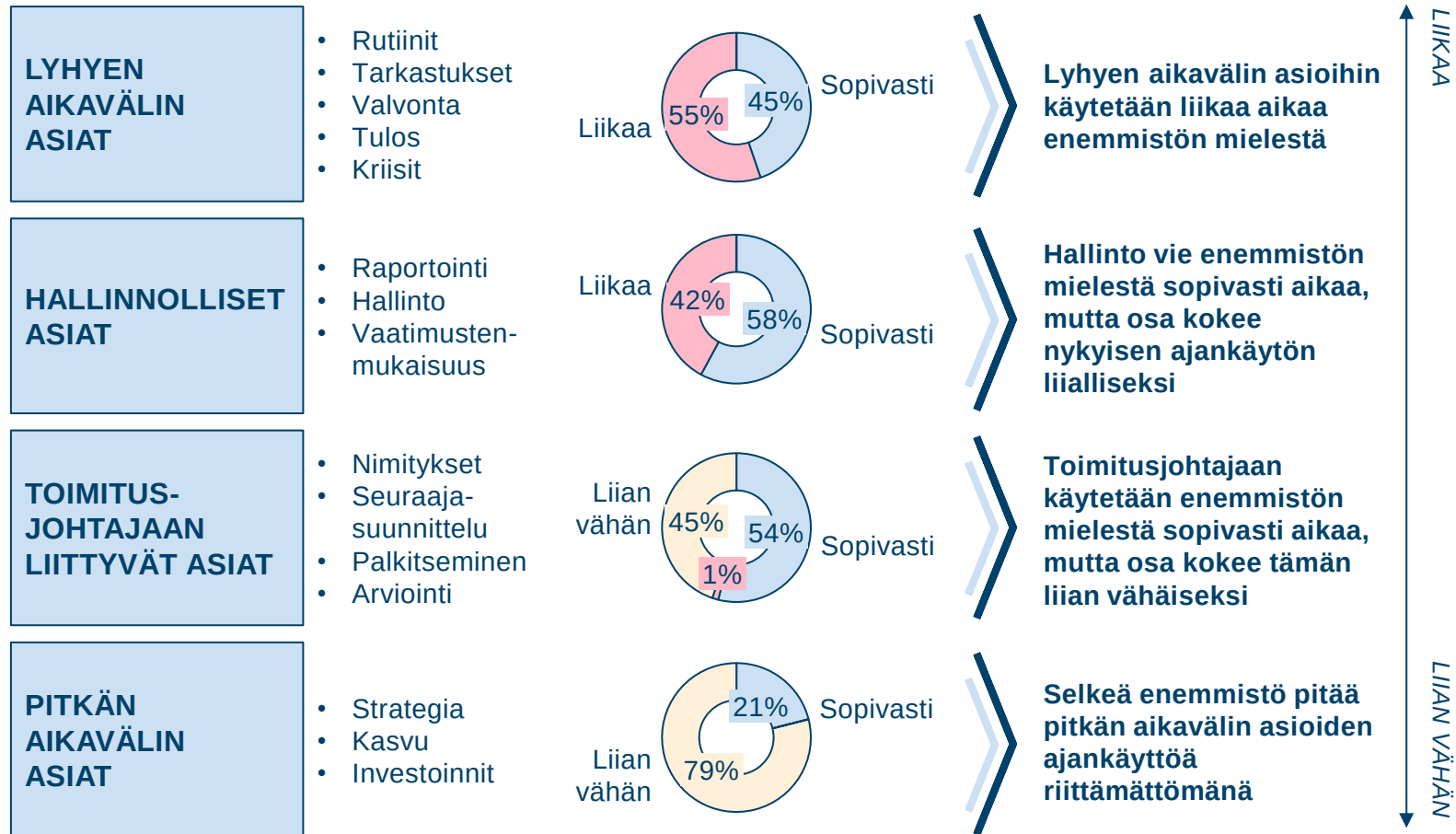
Huom. Kysymyksiä on lyhennetty luettavuuden parantamiseksi – alkuperäiset kysymykset löytyvät liitteestä

Lyhyt aikaväli ja hallinto vievät liikaa hallituksen aikaa TJ:n ja pitkän aikavälin asioiden kustannuksella

K2 – HALLITUKSEN AJANKÄYTTÖ

Kysymys 1: Oman kokemuksesi perusteella, käytetäänkö hallitustyössä seuraaviin osa-alueisiin

a) sopivasti aikaa, b) liian vähän aikaa c) liikaa aikaa



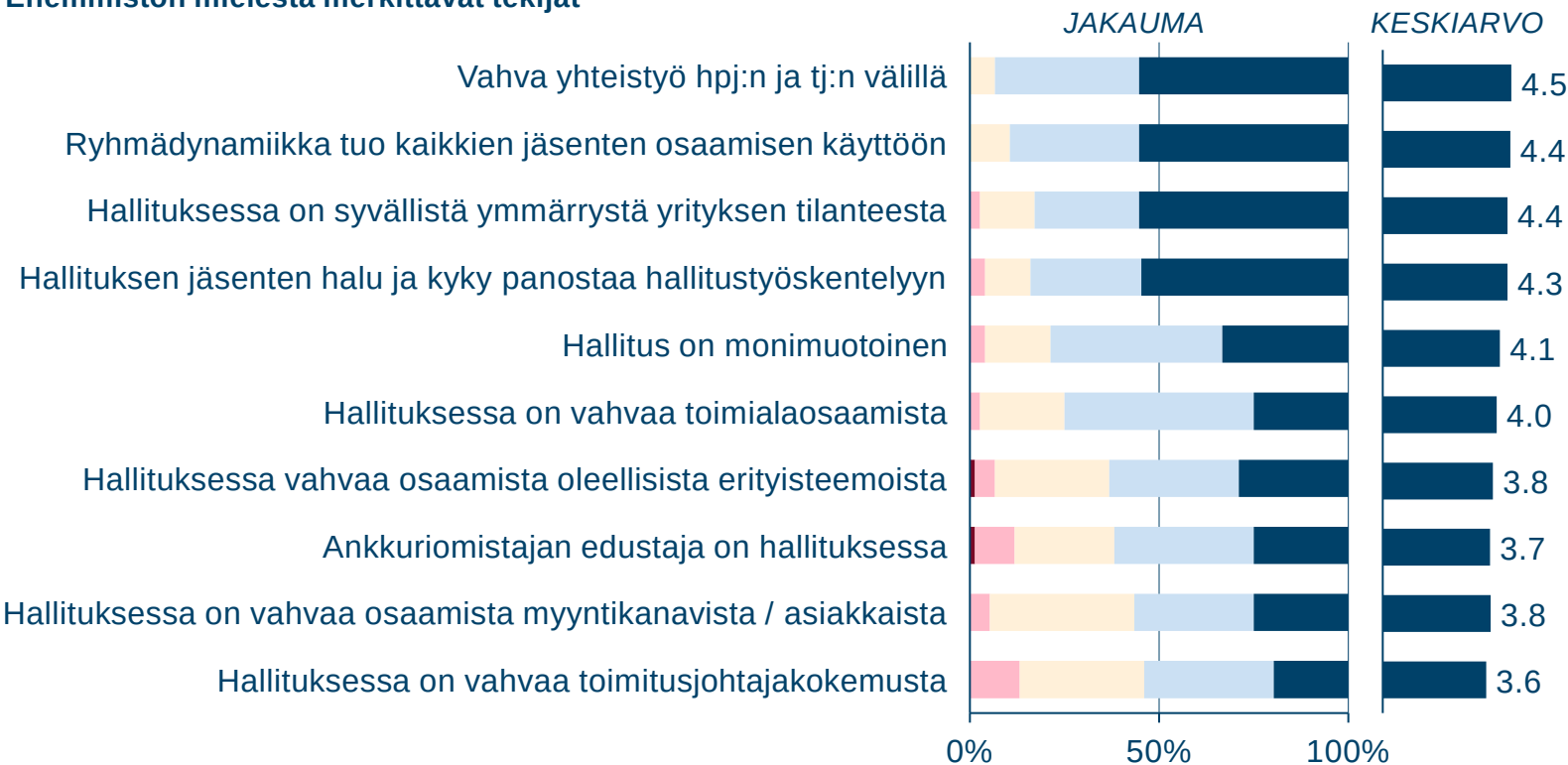
Vahva toimiala- ja yrityskohtaisen osaamisen hyödyntäminen sekä TJ:n ja puheenjohtajan välinen yhteistyö ovat avainasemassa arvionluonnin kannalta

K3 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVA KOKOONPANO, OSAAMINEN JA DYNAMIIKKA

Kysymys 3: Minkälainen hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka tukee parhaiten yrityksen pitkän aikavälin arvionluontia? Vastaa perustuen omiin kokemuksiisi

1 - Ei merkitystä arvionluonnille 2 3 4 5 - Suuri merkitys arvionluonnille

Enemmistön mielestä merkittävät tekijät



“Hyvä tunneälykyys on aivan keskeinen ominaisuus varsinkin puheenjohtajalle¹”

Havainnot

- Yli 90% pitää dynamiikkaan liittyviä tekijöitä tärkeinä – kaikkien kyvykkyyttä hyödyntävä osallistava hallitustyöskentely sekä toimitusjohtajan ja puheenjohtajan välinen yhteistyö ovat tärkeitä pitkän aikavälin arvionluonnille
- Hallituksen jäsenten halu ja kyky panostaa hallitustyöhön sekä heidän syvälinen ymmärryksensä yrityksen tilanteesta myös merkittävää yli 80% mielestä
- Myynti- ja asiakasosaaminen vasta 9. tärkeintä vastaajien mielestä – kasvun kannalta tekijän merkitys on suuri

Lähde: DIF jäsenkysely 2024
Huom. Kysymyksiä on lyhennetty luettavuuden parantamiseksi – alkuperäiset kysymykset löytyvät liitteestä
(1) Lähde suomalainen usean pörssiyrityksen hallitusammattilainen, Augustin haastattelu syksyllä 2024

Vastaajat eivät koe yhtä tärkeiksi tekijöiksi PE-osaamista, CFO-taustaa tai vähäistä vaihtuvuutta

K3 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVA KOKOONPANO, OSAAMINEN JA DYNAMIIKKA

Kysymys 3: Minkälainen hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka tukee parhaiten yrityksen pitkän aikavälin arvонluontia? Vastaa perustuen omiin kokemuksiisi

1 - Ei merkitystä arvonnulle 2 3 4 5 - Suuri merkitys arvonnulle

Tekijät, joihin vastaajilla ei ole selkeää konsensusta



Havainnot

- Hallituksen pitkää toimikautta ja vähäistä vaihtuvuutta ei koeta selkeästi merkittäväksi tai merkityksettömäksi – kuitenkin toimikausien sopiva vaihtelevuus tukee tärkeänä pidettyä diversiteettiä
- Vastaajat eivät koe vahvaa talousjohtaja tai pääomasijoitus taustaa merkittäväksi tekijäksi – toisaalta tekijät tukevat esim. tärkeiksi koettua toimiala ja erityisteemaosaamista

Vastaajien mielestä hallituksen aktiivinen osallistuminen yhtiön strategian ja suunnan asettamiseen tukee pitkän aikavälin arvонluontia

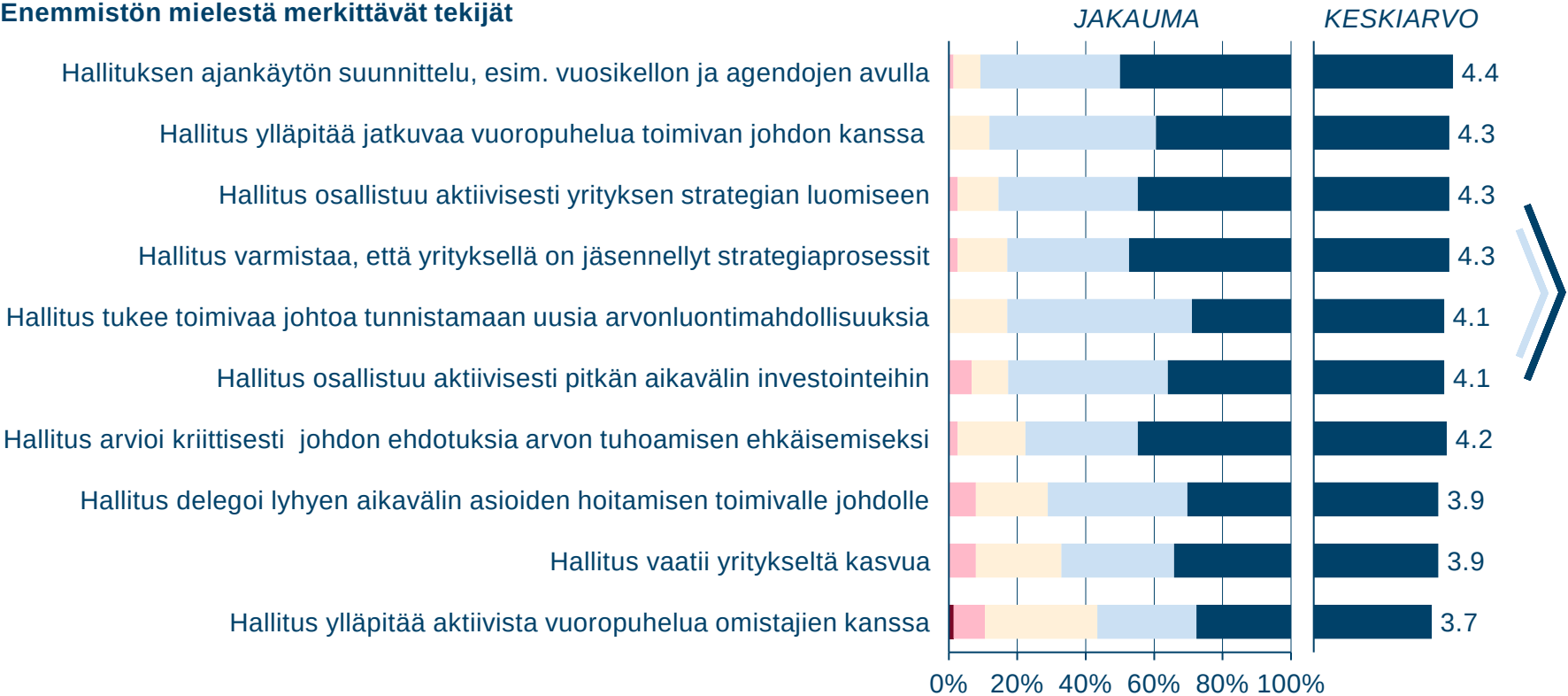
K4 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVAT TYÖSKENTELYTAVAT

Kysymys 4: Perustuen omaan kokemuksiisi, arvioi mitä seuraavia hallituksen työskentelytapoja kehittämällä voidaan eniten parantaa yrityksen pitkän aikavälin arvонluontimahdollisuuksia.

1 - Ei merkitystä arvonnluonnille 2 3 4 5 - Suuri merkitys arvonnluonnille

“Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että puhutaan oikeista asioista ja kaikkien osaaminen hyödynnetään¹”

Enemmistön mielestä merkittävät tekijät



Havainnot

- Yli 90% vastaajista pitää ajankäyttöön liittyviä työkaluja kuten kokousten agendoja, teemoja ja hallitustyön vuosikelloa keskeisenä huomion varmistamiseksi pitkään aikaväliin
- Vastauksissa korostuu osallistuva lähestyminen hallitustyöhön – yli 80% pitää tärkeänä hallituksen aktiivista osallistumista strategian luomiseen, uusien arvonnluontimahdollisuuksien tunnistamiseen ja pitkän aikavälin investoinneista päättämiseen
- Kasvun vaatimista pitää tärkeänä yli 60% vastaajista

Lähde: DIF jäsenkysely 2024
Huom. Kysymyksiä on lyhennetty luettavuuden parantamiseksi – alkuperäiset kysymykset löytyvät liitteestä
(1) Lähde suomalainen usean pörssiyhtiön hallitusammattialainen, Augustin haastattelu syysyllä 2024

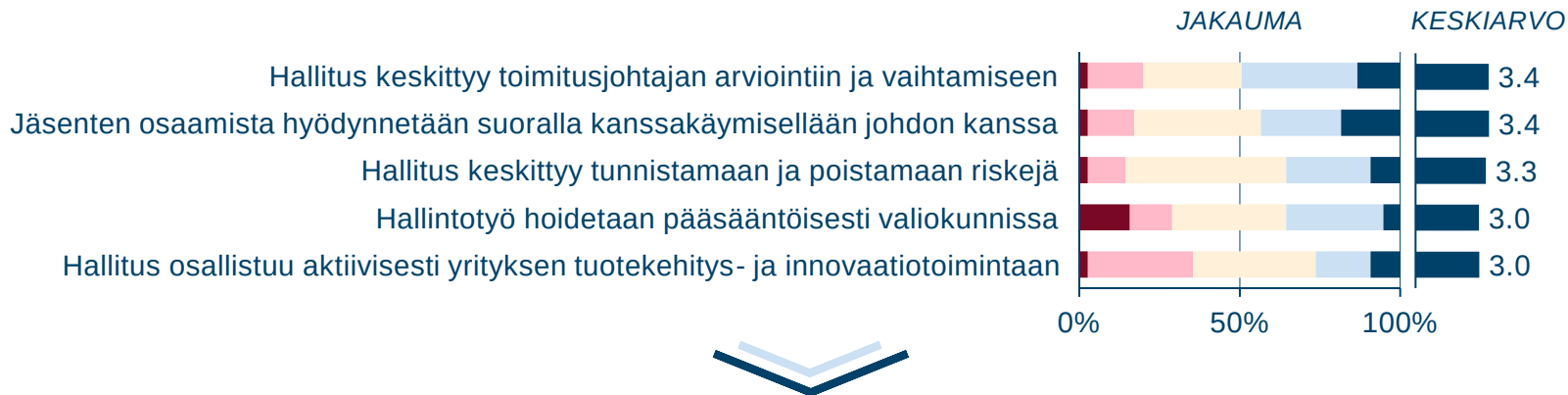
Hallituksen keskittyminen TJ:n arvioimiseen ja suora kanssakäyminen johdon kanssa ja jakavat mielipiteitä

K4 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVAT TYÖSKENTELYTAVAT

Kysymys 4: Perustuen omaan kokemuksiisi, arvioi mitä seuraavia hallituksen työskentelytapoja kehittämällä voidaan eniten parantaa yrityksen pitkän aikavälin arvonaluontimahdollisuuksia.

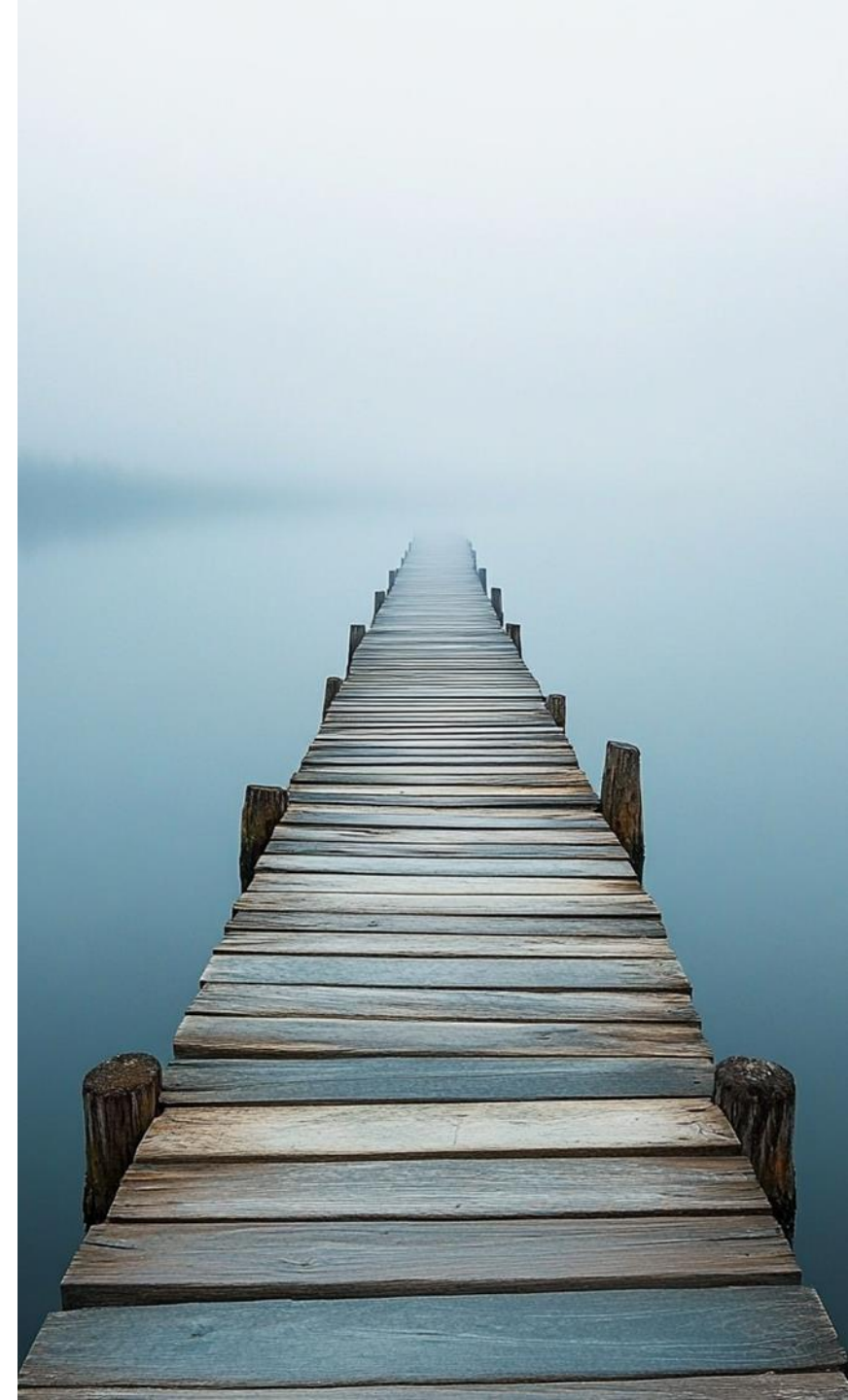
■ 1 - Ei merkitystä arvonaluonnille ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - Suuri merkitys arvonaluonnille

Tekijät, joihin vastaajilla ei ole selkeää konsensususta



Havainnot

- Hallituksen keskittymistä ydintehtäväänsä, kuten toimitusjohtajan arviointiin, hallintoon ja riskien hallintaan, ei koeta yhtä merkitykselliseksi arvonaluonnin kannalta kuin hallituksen aktiivisempaa osallistumista yrityksen suunnan asettamiseen
- Suoraa kanssakäymisen toimivan johdon kanssa sekä osallistumista tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan operatiivisella tasolla ei pidetä kovin merkityksellisenä



DIF:n jäsenet erikseen painottavat, että hallitus voi tukea arvonaluontia vaatimalla johdolta rohkeutta kasvuun ja yhtiön muutokseen sekä keskittymällä asiakkaisiin

K5 – AVOIN KYSYMYS

Avoim kysymys (valinnainen): Mahdolliset avoimet kommentit, esimerkiksi mitä muita asioita koet tärkeäksi hallituksen kokoonpanossa ja työskentelytavoissa arvonaluonnin tukemiseksi:

Kasvu ja muutos

”Suuri puute on se, että hallitus tai **hallituksen jäsenet eivät edellytä uudistumista, kokonaan uutta ja sitä kautta rohkaise riskiin ja pitkän aikavälin arvonnousuun ja kasvuun.**

Kuvaavaa on, ettei tästä tärkeästä asiasta ollut kysymystä tässä.”

“Hallituksen pitää vaatia, että yrityksellä on aina **kasvukärkeä, joihin investoidaan ja otetaan hallittua riskiä.** Toimitusjohtajan lisäksi myös puheenjohtaja voi olla jarru yrityksen kehitykselle”



Asiakastarpeen ymmärtäminen

”ulkosuomalaisena kotimaiset hallitukset ovat varsin homogeenisiä (talous- ja rahoitusosaaminen painottuvat). Tämä on osin ymmärrettävää, **mutta nykypäivän onnistuminen tulee asiakkaan tarpeiden ymmärryksestä** sekä siitä miten uudella tavalla usein teknologiaa hyödyntäen heidän tarpeensa täytetään. tätä osaamista toivoisi roppakaupalla lisää. lisäksi **kaupallistamisosaaminen** (myynti, hinnoittelu, kasvu, markkinointi, asiakaskokemus yms.) on asia jota tulisi parantaa”



Vastaajien taustalla vain vähäinen vaikutus vastauksiin – pienet ryhmien väliset erot ja ryhmien sisäinen hajonta kertovat vastausten tilannekohtaisuudesta

KESKEISET EROT VASTAUKSISSA¹ YHTIÖTAUSTAN JA HALLITUSROOLIN PERUSTEELLA



Pitkän aikavälin arvonaluontia rajoittavat tekijät

- Ongelmat hallituksen ajankäytössä ja sisäisessä dynamiikassa koetaan pörssiyhtiöissä keskimääräistä vähemmän merkittäviksi ja muissa yhtiöissä keskimääräistä enemmän merkittäviksi rajoittaviksi tekijöiksi
- Puheenjohtajat kokevat rahoituksen muita jäseniä merkittävämmäksi haasteeksi



Hallituksen ajankäyttö

- Muissa yksityisomisteisissa yhtiöissä pidetään erityisala- ja asiakasosaamista keskimäärin muita merkityksellisempänä
- Pääomasijoittaja ja startup -yhtiöt pitävät pääomasijoitustaustaa muita merkityksellisempänä



Hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka

- Puheenjohtajat ovat keskimäärin muita jäseniä tyytyväisempiä hallinnollisiin asioihin käytettyyn aikaan, ja vähemmän epätyytyväisiä pitkän aikavälin arvonaluontiin käytettyyn aikaan



Pitkän aikavälin arvonaluontia tukevat työtavat

- Pääomasijoittaja ja startup -yhtiöt pitävät valiokuntatyöskentelyä muita merkityksellisempänä
- Perheyhtiöt ja muut yhtiöt (esim. valtio-omisteiset) pitävät hallituksen aktiivista osallistumista strategiatyöhön erityisen tärkeänä



4. Liitteet



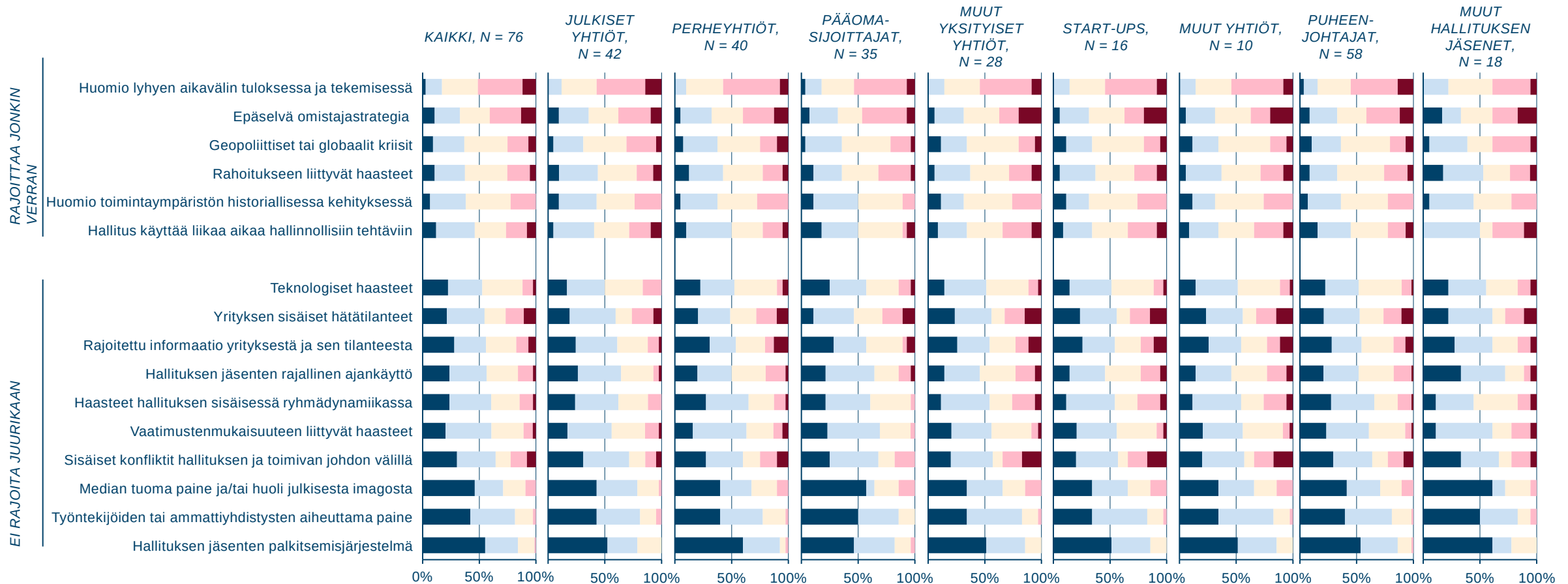
4.1 Vastaukset vastaajan taustan mukaan eroteltuna

Vastaajien taustan vaikutus tekijöiden väliseen painotukseen on pieni – huomio lyhyen aikavälin tuloksessa kaikkien mielestä tärkein rajoittava tekijä

K1 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA RAJOITTAVAT TEKIJÄT

Kysymys 1: Oman kokemuksesi perusteella, minkä verran seuraavat tekijät rajoittavat hallitusta keskittymästä pitkän aikavälin arvонуontiin?

1 - Ei rajoita 2 3 - Rajoittaa jonkin verran 4 5 - Rajoittaa merkittävästi



Mielipiteet ajankäytöstä jakautuneita, mutta ryhmien välillä samansuuntaisia – puheenjohtajat jonkin verran muita tyytyväisempiä ajankäyttöön

K2 – HALLITUKSEN AJANKÄYTTÖ

Kysymys 1: Oman kokemuksesi perusteella, käytetäänkö hallitustyössä seuraaviin osa-alueisiin a) sopivasti aikaa, b) liian vähän aikaa c) liikaa aikaa

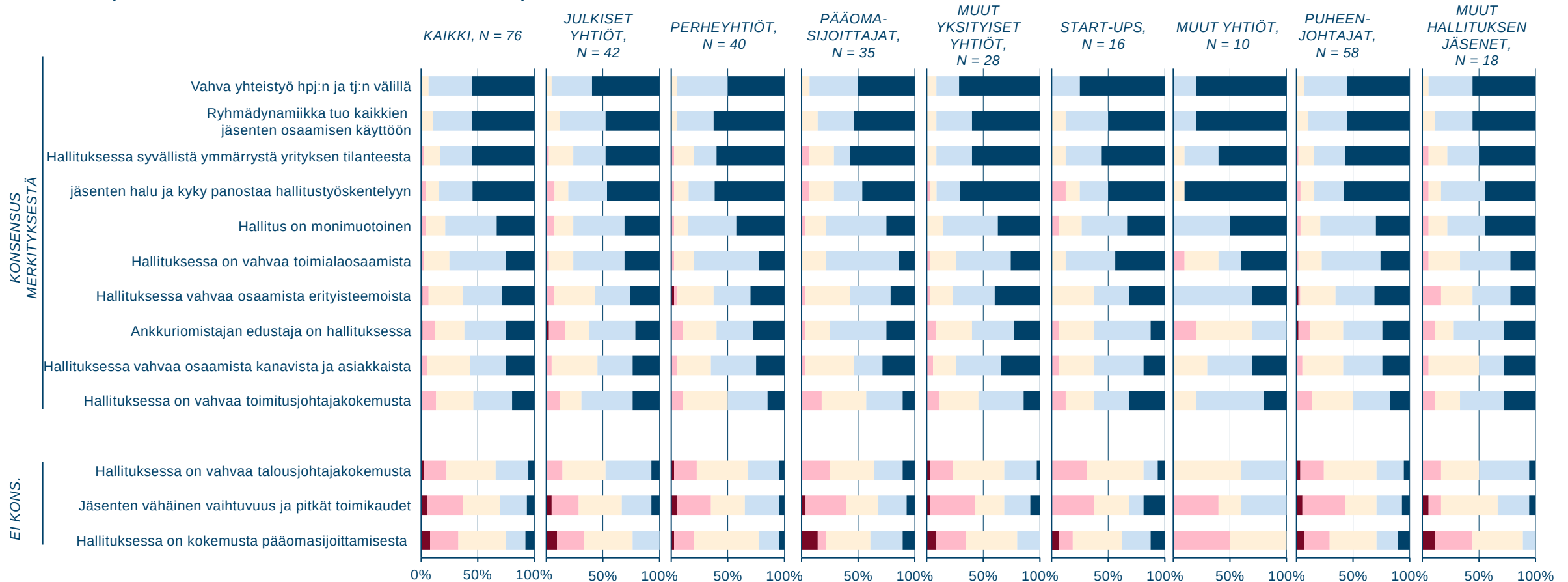


Tausta ei merkittävästi vaikuta näkemykseen kokoonpanosta ja dynamiikasta – kaikki vastaajat pitävät HPJ:n ja TJ:n yhteistyötä tärkeimpänä tekijänä

K3 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVA KOKOONPANO, OSAAMINEN JA DYNAMIIKKA

Kysymys 3: Minkälainen hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka tukee parhaiten yrityksen pitkän aikavälin arvonnoutia? Vastaa perustuen omiin kokemuksiisi

1 - Ei merkitystä arvonnoutulle 2 3 4 5 - Suuri merkitys arvonnoutulle

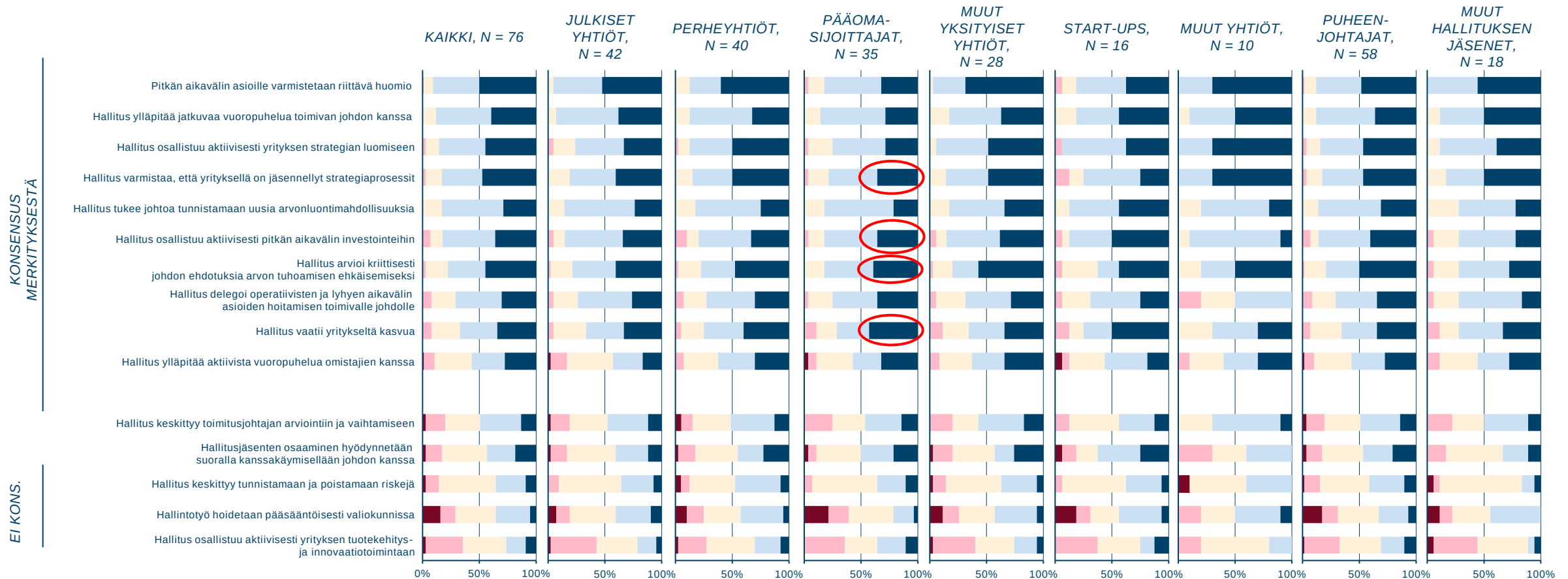


Pääomasijoittajien painottamat keinot ovat kasvun vaatiminen, arvon tuhoamisen estäminen, osallistuminen investointeihin ja sopivan strategiaproessin varmistus

K4 – PITKÄN AIKAVÄLIN ARVONLUONTIA TUKEVAT TYÖSKENTELYTAVAT

Kysymys 4: Perustuen omiin kokemuksiisi, arvioi mitä seuraavia hallituksen työskentelytapoja kehittämällä voidaan eniten parantaa yrityksen pitkän aikavälin arvonaluontimahdollisuuksia.

■ 1 - Ei merkitystä arvonaluonnille ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - Suuri merkitys arvonaluonnille





4.2 Alkuperäiset kysymykset

Alkuperäinen kysymysasettelu (1/2)

Kysymys 1 - Pitkän aikavälin arvonluontia rajoittavat tekijät: Oman kokemuksesi perusteella, minkä verran seuraavat tekijät rajoittavat hallitusta keskittymästä pitkän aikavälin arvonluontiin?

- Huomio lyhyen aikavälin tuloksessa ja tekemisessä
- Huomio toimintaympäristön historiallisessa kehityksessä (markkina, kilpailijat, asiakkaat)
- Hallitus käyttää liikaa aikaa hallinnollisiin tehtäviin
- Epäselvä omistajastrategia / osakkeenomistajien erimielisyydet
- Sääntely- tai vaatimustenmukaisuushaasteet
- Työntekijöiden tai ammattiyhdistysten aiheuttama paine
- Teknologiset haasteet
- Rahoituksen varmistamiseen liittyvät haasteet
- Geopoliittiset tai globaalit kriisit
- Reagointi yrityksen sisäisiin hätätilanteisiin
- Hallituksen jäsenten rajallinen aika muiden tehtävien takia
- Hallituksen jäsenten palkitsemisjärjestelmä
- Rajoitettu informaatio yrityksestä ja sen tilanteesta
- Median tuoma paine ja/tai huoli julkisesta imagosta
- Haasteet hallituksen sisäisessä ryhmädynamiikassa
- Sisäiset konfliktit hallituksen ja toimivan johdon välillä

Vastaus 1 – 5

- 1 = Ei rajoita lainkaan
- 3 = Rajoittaa jonkin verran
- 5 = Rajoittaa merkittävästi

Kysymys 2 Ajankäyttö: Oman kokemuksesi perusteella, käytetäänkö hallitustyössä seuraaviin osa-alueisiin a) sopivasti aikaa, b) liian vähän aikaa c) liikaa aikaa

Toimitusjohtajaan liittyvät asiat (nimitykset, seuraajasuunnittelu, palkitseminen, suorituskyvyn arviointi)

Pitkän aikavälin arvonluonti (strategia, kasvu, pitkäaikaiset investoinnit)

Lyhyen aikavälin asiat (rutiininomaiset tarkastelut, taloudellinen valvonta, lyhyen tähtäimen tulos, kriisit ja äkilliset muutokset toimintaympäristössä)

Hallinnolliset asiat (raportointi, hallinto, vaatimustenmukaisuus)

Vastaus a, b tai c

A = sopivasti aikaa,

B = liian vähän aikaa

C = liikaa aikaa

Alkuperäinen kysymysasettelu (2/2)

Kysymys 3 - Pitkän aikavälin arvionluontia tukeva hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka

Minkälainen hallituksen kokoonpano, osaaminen ja dynamiikka tukee parhaiten yrityksen pitkän aikavälin arvionluontia? Vastaa perustuen omiin kokemuksiisi.

Ankkuriomistajan edustaja on hallituksessa

Hallituksessa on vahvaa toimitusjohtajakokemusta

Hallituksessa on vahvaa talousjohdon kokemusta

Hallituksessa on vahvaa toimialaosaamista

Hallituksessa on vahvaa osaamista myyntikanavista / asiakkaista

Hallituksessa on vahvaa osaamista yritykselle oleellisista erityisteemoista (esim. digi/IT, brändi-johdaminen, kansainvälinen kasvu, yrityskaupat, rahoitus)

Hallituksessa on kokemusta pääomasijoittamisesta

Hallituksessa on syvällistä ymmärrystä yrityksestä ja sen tilanteesta

Hallitus on monimuotoinen (työtausta, taidot, ajattelu, kulttuuritausta)

Ryhmädynamiikka, joka tuo kaikkien jäsenten osaamisen käyttöön

Vahva yhteistyö hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä

Hallitusten jäsenten vähäinen vaihtuvuus ja pitkät toimikaudet

Hallituksen jäsenten halu ja kyky panostaa hallitustyöskentelyyn

Vastaus 1 – 5

1 = Ei merkitystä arvionluonnille

5 = Suuri merkitys arvionluonnille

Vastaus 1 – 5

1 = Ei merkitystä arvionluonnille

5 = Suuri merkitys arvionluonnille

Kysymys 4 - Pitkän aikavälin arvionluontia tukevat työskentelytavat hallituksessa:

Perustuen omiin kokemuksiisi, arvioi mitä seuraavia hallituksen työskentelytapoja kehittämällä voidaan eniten parantaa yrityksen pitkän aikavälin arvionluontimahdollisuuksia.

Pitkän aikavälin asioille varmistetaan riittävä huomio esim. kokousten teemoilla, agendoilla ja vuosikellolla

Hallintotyö hoidetaan pääsääntöisesti valiokunnissa (pääkokousten ulkopuolella)

Hallitus varmistaa, että yrityksellä on jäsennelty prosessi strategiselle suunnittelulle, strategian toimeenpanolle ja seurannalle

Hallitus osallistuu aktiivisesti yrityksen strategian luomiseen

Hallitus tukee toimivaa johtoa tunnistamaan uusia arvionluontimahdollisuuksia tuomalla ideoita / tekemällä avauksia

Hallitus ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua toimivan johdon kanssa markkinoiden kehityksestä ja yrityksen strategisista vaihtoehtoista

Hallitus vaatii yritykseltä kasvua

Hallitus keskittyy toimitusjohtajan arviointiin ja vaihtamiseen, varmistaakseen yrityksen tilanteeseen parhaiten sopivan johtajan

Hallitus osallistuu aktiivisesti pitkän aikavälin investointeihin ja merkittäviin yritysostoihin

Hallitus osallistuu aktiivisesti yrityksen tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan

Hallitus arvioi kriittisesti toimivan johdon ehdotuksia varmistaakseen, että ne eivät tuhoa arvoa (esim. liian kalliit yrityskaupat, huonot investoinnit)

Hallitus keskittyy tunnistamaan ja poistamaan riskejä

Hallitus delegoi operatiivisten ja lyhyen aikavälin asioiden hoitamisen toimivalle johdolle, ja osallistuu niihin vain hyvin valikoivasti

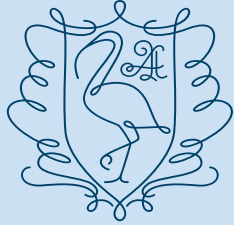
Hallitusjäsenten osaaminen hyödynnetään täysimääräisesti heidän suoralla kanssakäymisellään toimivan johdon edustajien kanssa

Hallitus ylläpitää aktiivista vuoropuhelua omistajien kanssa



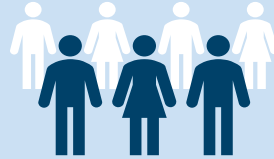
4.3 August in brief

August in brief



Since 2001

Established position built over 20 years of impactful client work



Team of 30+

Perfect combination of hands-on seniors, talented juniors and seasoned industry experts



Globally connected

Leveraging global expert pools and leading databases



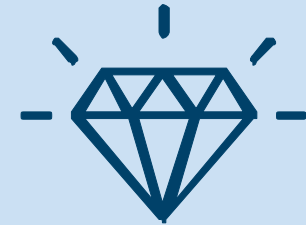
Advisory and impact

Strategy & transactions
Organization & steering
Commercial excellence
Performance improvement



20/30

Majority of the largest Finnish companies have trusted us as their advisors



1 000+

Over the years we have delivered impact through over 1 000 client engagements

Our services



Our customers

OUR CUSTOMERS AND TYPICAL ENGAGEMENTS WITH THEM

Largest corporations

... engage us in **functional transformations** (e.g. financial steering or commercial excellence) as well as **strategy and business development initiatives**

Large and mid-size companies

... engage us to renew their **strategy**, navigate **major changes**, and address a broad range of topics on the **top management agenda**

Investors and their portfolio companies

... engage us in **transactions** (especially CDD and CVDD) as well as **strategy** formulation, **business planning**, and major **value creation** initiatives

WHAT OUR CUSTOMERS SAY ABOUT US

“They really go content first – instead of delivering just frameworks and pretty slides.”

“The person who sells the project is also the one who hands-on delivers it.”

“By diving deep into the specific situation, they are able to create solutions that actually work in practice.”

“It’s a great combination of experienced seniors and highly capable analytical talent.”

Our value proposition

1. TAILORED SOLUTIONS

We dive deep into each client situation and seek solutions that work in practice

2. FLEXIBLE PARTNER

We understand that needs vary – hence, we scale the project and tailor the approach to the client need

3. COMMITMENT TO IMPACT

We always work *as if it were my own company* – taking full ownership of the project and its outcomes



BRAVE THE FUTURE WITH US

