

Jorma Eloranta, Neste Oyj, Uponor Oyj ja Suominen Oyj  
Vuoden 2016 hallituksen puheenjohtaja  
12.1.2017  
Pörssitalo, Fabianinkatu 14, Helsinki

## Vuoden 2016 hallituksen puheenjohtajan puhe

Arvoisat tuomariston jäsenet, hyvät naiset ja herrat.

Esitän Nesteen ja omasta puolesta kunnioittavimmat kiitokset Chair of the Year 2016 tunnustuspalkinnosta. Palkinnon myöntämiskriteerin mukaan puheenjohtajalta vaaditaan mm sitä, että hän toiminut tehtävässään vähintään kolme vuotta.

Olen toiminut eri yritysten hallituksen puheenjohtajana vuodesta 1978 eli 39 vuotta. Kuitenkaan Chair of the Board olen ollut vasta muutaman vuoden, kun päätimme luopua Chairman tittelistä ja omaksua lyhyen ja ytimekkään Chair tittelin Nesteellä, Uponorissa ja Suomessa. Valintaan vaikutti, että varapuheenjohtajani Nesteellä ja Uponorissa on nainen. Tuomariston valintaa saattoi helpottaa, ettei Suomessa ole Chair of the Board tittelillä työskenteleviä kovin montaa.

Tuomariston puheenjohtaja Sari Lounasmeri on pyytänyt minua tässä puheenvuorossani kertomaan hallituksen puheenjohtajuuteen liittyvät keskeiset näkemykseni.

Valitsin 15 sanaa tai sanaparia ja niiden selitykset kertomaan mitä olen hallitustyöstä oppinut noiden 39 vuoden aikana.

1. Profits. Tulosta pitää syntyä eli Roope Ankan sanoin: tuotot kattoon ja kulut mattoon. Kun toimitusjohtaja osaa tämän ja huolehtii siitä, että firman kassassa on aina rahaa, hallituksen kokoukset sujuvat. Suomen osakeyhtiölain mukaan yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Se on hyvä lähtökohta myös hallitustyön kehittämiseksi.
2. Success. Pitemmällä aikavälillä yrityksen menestys eli voiton syntyminen ja kannattava kasvu perustuu johtamiseen ja vain johtamiseen, siis oikeisiin strategisiin valintoihin ja niiden tehokkaaseen toimeenpanoon. Menestyvässä yrityksessä viisaat omistajat valitsevat parhaan mahdollisen hallituksen, joka valitsee osaavan toimitusjohtajan ja joka tukee toimitusjohtajaa onnistumaan tehtävässään. Kun yrityksellä on voittava strategia ja pätevä toimitusjohtaja, loppu hallituksen työssä helppoa, siis corporate governancea ja muuta sellaista helposti nakitettavaa hallinnollista puuhaa. Hyväkään Corporate Governance ei ilman tervettä businessia luo menestystä, mutta huono CG voi tarvella hyvänkin liiketoiminnan.
3. Strategy. Yrityksen strategia vaatii jatkuvaa kriittistä ja rohkeaa arviointia, mieluiten jokaisessa hallituksen kokouksessa jostain näkökulmasta. Markkinat, teknologiat, kilpailijat, asiakkaat, liiketoimintamallit – kaikki muuttuvat, ja muutoksien tahti on globalisaation ja digitalisaation mukana nopeutunut. Strategia ei ole enää viideksi vuodeksi naulattu linjaus, ei edes kerran vuodessa tehty päätös. Kilpailukyvyyn jatkuva parantaminen asiakkaille arvoa luoden vaatii hallitukselta johdon kanssa käytävää aktiivista dialogia. Se edellyttää usein yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon perususkomusten haastamista.

4. Our business. Tärkein strateginen päätös on ratkaista, missä busineksissa yritys toimii ja missä ei. Päätös ei saisi olla menneisyyden tuloslaskelmapohjainen, vaan sen tulee perustua aitoon pitkän aikavälin visioon, ymmärrykseen markkinoiden ja asiakastarpeiden kehityksestä, yrityksen vahvuuksista, olemassa olevista ja luotavista kilpailueduista sekä henkisistä ja taloudellisesta voimavaroista. Menestys on usein vaatinut rakenteiden yksinkertaistamista, luopumista jostain joka joskus on ollut hieno menestys tai lupaava mahdollisuus, mutta myös rohkeaa panostamista tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Isot portfolioratkaisut ovat hallituksen vastuulla.
5. Road map. Hyvä strategia mahtuu yhdelle power point sivulle. Strategian toteutumista on syytä säännöllisesti seurata hallituksen hyväksymien numeeristen mittareiden avulla. Näitä ovat esimerkiksi strategiset ja operatiiviset key performance indikaattorit, must win battles tai wildly important goals, kuten niitä eräässä yrityksessä nimitettiin. Taloudellisten tavoitteiden asettamisella hallitus suuntaa johdon toimintaa ja asettaa taseen kautta myös reunaehdot riskinotolle.
6. Responsibility. Vastuullisuus, kestävä kehitys, eettisyys ja yleensä vaatimuksenmukaisuus eli compliance – kysymykset ovat asioita, joissa tone from the top kuuluu kun niin halutaan. Harha-askeleiden korjaaminen voi viedä kohtuuttomasti hallituksen ja johdon aikaa sekä tuhota yrityksen arvoa ja brandia pitkäksi aikaa.
7. Remuneration. Palkitseminen on nykyään yksi hallituksen keskeisistä ja työläimmistä tehtävistä. Yrityksen pitää pystyä houkuttelemaan palvelukseensa ja pitämään motivoituneena sen strategian toteuttamiseen kykenevät henkilöt. Hallituksen tulee itsenäisesti verrata yrityksen johdon palkkauksen kilpailukykyisyyttä, jottei makseta liikaa eikä liian vähän suhteessa suoritteeseen ja tuloksiin. Say on pay on tavalla tai toisella tulossa yhtiökokouksiin. Palkitsemisen julkistaminen on nostanut yritysjohdon palkkatasoa ja suoritusperusteisia palkkioita, koska taidetaan ajatella, ettei kenellekään voi maksaa alle keskiarvon. Yrityksen arvoa rakentava onnistunut palkitseminen vaatii tavattoman paljon huolellista ja pitkäjänteistä työtä etenkin hallituksen puheenjohtajalta. Keskeistä on löytää oikeat mittarit strategisten tavoitteiden toteutumiseksi ja niihin oikeat lukuarvot, jotta palkitaan hyvästä suorituksesta ja tuloksista reilusti ja jotta huonosta tuloksesta ja heikosta suorituksesta ei palkita.
8. World class. Hallituksen on ymmärrettävä, mitä maailman huippuluokan suoritus tarkoittaa toimialallamme, meidän yrityksellemme, mihin parhaat kilpailijat pystyvät ja mitä huippuluokan asiakkaat meiltä odottavat. Myös hallituksen on kohdattava asiakkaita silmästä silmään ja kuultava asiakkaan kommentit yrityksemme suorituksesta.
9. Balance. Hallituksen on löydettävä oikea tasapaino kasvun ja kannattavuuden, prosessien kehittämisen ja luovuuden suosimisen, rakenteellisten leikkausten ja uuden liiketoiminnan kehittämisen, riskien ottamisen ja riskien kestämisen välillä. Tarvitaan sekä luovia visionaareja että tekijöitä, leadereita ja managereita. Tarvitaan panostuksia uusiin markkinoihin ja uusiin tuotteisiin kun samanaikaisesti toisaalla leikataan kuluja ja suljetaan tehtaita.
10. KISS. Keep it simple, stupid. Kasvu lisää tarjontaa ja tuotteita, monimutkaistaa liiketoimintaa. Viranomais määräykset vievät helposti huomion hallinnolliseen näpertelyyn. Hallituksen pitää fokusoida aikansa oikeisiin asioihin. Mieluummin siis yrityksen visioon ja strategiaan perusarvoihin pohjautuvia yksinkertaisia ratkaisuja kuin byrokraattista täydellisyyttä.

11. Credibility. Hyvä hallitustyö lisää omistajien, sijoittajien ja rahoittajien luottamusta yritykseen, kasvattaa yrityksen brandin arvoa jopa asiakkaiden silmissä.

12. People. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Näin on aina sanottu, mutta vasta muutaman viime vuosikymmenen aikana sen mukaisesti on alettu toimia hallituksissa.

Hallituksen roolina on arvioida johtajiston ja muun henkilöstön osaamista suhteessa yrityksen strategiseen uudistumistarpeeseen. Hallituksen tulee myös valvoa, että yrityksessä huolehditaan sen mukaisesti rekrytoinneista, koulutuksesta, tehtäväkierrosta, uralla etenemisistä ja muusta vastaavasta.

13. Thank you. Toimitusjohtajan valintaa ja erottamista on ”aina” pidetty hallituksen tärkeimpinä yksittäisinä päätöksinä. Noiden päätösten välillä hallituksen ja etenkin sen puheenjohtajan on hyvä muistaa, että ihminen kestää kummastelematta uskomattomia määriä imarteluita ja kiitoksia. Myös hallituksen on parempi antaa 80 % kannustusta ja myönteistä ohjausta, mutta vain 20 % keppiä.

14. Special situations. Yllättävät tilanteet hämmentävät vähemmän kun niihin on varauduttu ennen akuuttia tilannetta tai syytä. On viisautta esimerkiksi arvioida aika ajoin yrityksen liiketoimintasuunnitelmien toteutumisen tuottamaa arvoa ja verrata sitä vallitsevaan markkinahintaan. Näin ollaan valmiita jos yllättäen ja pyytämättä syntyy Take over -koodin tarkoittama tilanne. Vastaavasti jokainen puheenjohtamani yritys on laatinut kirjallisesti ”next CEO profile and process” . Näin hallitus on sopinut etukäteen kuinka toimia jos ja kun toimitusjohtajavaihdos tulee eteen.

15. Hubris. There is no way to save a well-performing company. Pahimmat virheet tapahtuvat yleensä kun takana on paljon menestystä, tase on vahva ja tulevaisuus näyttää hyvältä. Hallituksen tehtävä on huolehtia, ettei raha polttele yrityksen taskussa ja aja tyhmiin investointeihin tai yritysostoihin. Hallituksen pitää myös menestyksen hetkellä kyseenalaistaa nykyisiä teknologisia perusratkaisuja ja liiketoimintamalleja sekä kannustaa yritystä uudistumaan jatkuvasti.

Hyvät ystävät,

Hallituksen puheenjohtaja johtaa hallituksen toimintaa, toimitusjohtaja yrityksen liiketoimintaa. Puheenjohtajan rooli on ratkaiseva siihen, minkälainen ilmapiiri hallituksen sisällä sekä hallituksen ja johdon välillä syntyy. Hyvässä hallituksessa ilmapiiri on avoin ja toisia kunnioittava. Kokoukset ovat iloisia ja niissä nauretaan kaskuille ja sattumuksille, vaikka vakavia asioita käsitelläänkin vastuullisesti. Näin ujoinakin uskaltaa lausua mielipiteensä.

– Kun Nesteen hallitus on laulanut vuotuisessa illanvietossaan Banana boatin sävelellä ja Nesteen hallitustyön perusteella sanoitetun ”The only way is forward. Yes.” ja etenkin kertosaheen ”Results up and ROACE 15” kaikki läsnäolijat suhtautuvat tiukkoihin taloudellisiin tavoitteisiimme ja muutoinkin elämään luottavaisesti.

Toivon yritystemme hallitustyölle onnea ja menestystä alkaneen vuoden haasteissa.