

OSAKEYHTIÖN JOHTOKETJU





Timo Lappi

OSAKEYHTIÖN JOHTOKETJU

Omistajat, hallitus, johto

ALMA INSIGHTS
2025 HELSINKI

Copyright © 2025 Alma Media Finland Oy ja Timo Lappi

ISBN: 978-952-14-5334-2

ISBN: 978-952-14-5336-6 (sähkökirja)

Kansi: Saara Helkala

Kannen kuva: Christian Toernaes

Taiton ulkoasu: Ana Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2025

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



Sisällys

Alkusanat	9
OSA I JOHTOKETJUN PERUSTUKSET	13
Yksi osakeyhtiölaki, lukemattomia mahdollisuuksia	15
Organisaatiokaavio, joka jää usein piirtämättä	17
Valta ja sen rajat: miten osakeyhtiön toimielimet ohjaavat toisiaan	20
Hallinnointikoodi antaa suosituksia hyvästä hallinnosta	23
Keskuskauppakamarin neuvot hallinnon kehittämiseksi	25
Osakassopimus yhtiön kasvun vauhdittajana tai jarruna	27
OSA II JOHTOKETJUN STRATEGINEN TASO	35
1 Osakkeenomistajat: kasvun mahdollistajat	37
Myös omistaminen voi olla kunniallinen ammatti	37
Yrittäjä, omistaja vai sijoittaja?	40
Fiksut omistajat tapaavat muuallakin kuin yhtiökokouksissa	41
Mikä ihmeen omistajastrategia?	43
Hallituksen nimittäminen osaamisten pohjalta monimuotoisena tiiminä	47
Toimintatapoja hallitusvalintojen valmisteleminen	50
Kuinka monta jäsentä kuuluu hyvään hallitukseen?	60
Miten ja mistä hyvät hallituksen jäsenet löytyvät?	61
Mitä maksaa ammattitaitoinen hallitus?	67
Kuinka tiuhaan hallituksen kokoonpanoa kannattaa päivittää?	72

Hallituksen valinnasta päättäminen yhtiökokouksessa	73
Vinkkejä omistajille	75
2 Hallituksen kahdet kasvot: vallankäyttäjä ja neuvonantaja	78
Mihin hallitusta tarvitaan?	78
Hallituksen valtaoikeudet	80
Hallitus johdon neuvonantajana	84
Strategiasta vastuussa on hallitus, ei toimitusjohtaja	86
Hallitus tukee valitsemaansa johtoa	91
Kun toimitusjohtaja vaihtuu	93
Hallitustyön perustukset	96
Hallitustyön vuosittainen arviointi ja jatkuva kehittäminen	116
Hallituksen jäsenyys on jatkuvaa työtä	118
Miten löytää ensimmäinen hallituspaikka?	120
Vinkkejä hallitustyöhön	122
3 Hallituksen puheenjohtaja: yhtiön strateginen kapteeni	125
Puheenjohtajan pieni suuri rooli	125
Tarvitseeko hallitus myös varapuheenjohtajan?	127
Puheenjohtaja johtaa hallitusta, ei koko yhtiötä	129
Sanansaattaja omistajien suuntaan	130
Hallituksen työskentelyn johtaja	134
Toimitusjohtajan ykkösluotettu	135
Puheenjohtaja tuntee myös johtoryhmän tunnelmat	140
Yhtiön edustaja henkilöstölle, asiakkaille ja ulkomaailmalle	142
Puheenjohtaja vastaa kokousten sujuvuudesta	145
Vinkkejä puheenjohtajalle	154
OSA III JOHTOKETJUN OPERATIIVINEN TASO	159
4 Toimitusjohtaja: operatiivisen organisaation kippari	161
Ensimmäinen päivä toimitusjohtajana	161
Toimielin eikä työntekijä	162
Tehtävänä liiketoimintastrategian toimeenpano	164
Toimitusjohtajan strateginen agenda ja tulipalojen uhka	166

Yhtiön kasvot henkilöstölle ja ulkomaailmalle	168
Viisas toimitusjohtaja osaa lukea osakkeenomistajia	171
Luottamussuhteen rakentaminen hallituksen kanssa	172
Tärkeimpänä työparina hallituksen puheenjohtaja	174
Johtoryhmän puheenjohtaja	177
Strategian toimeenpano on tekoja, ei pelkkiä presentaatioita	178
Toimitusjohtajan sijainen ja varatoimitusjohtajat	180
Vinkkejä toimitusjohtajalle	182
5 Johtoryhmä: Toimitusjohtajan tukena	185
Käytännössä tärkeä, osakeyhtiölaissa tuntematon	185
Toimitusjohtajan tukena strategian laatimisessa ja toteuttamisessa	186
Johtoryhmän kokoonpano ja jäsenten valinta	189
Laajennettu johtoryhmä	191
Johtoryhmätyöskentelyn perustusten rakentaminen	193
Johtoryhmän suhde osakkeenomistajiin	201
Johtoryhmä mukaan hallitustyöhön	203
Johtoryhmän toiminnan kehittäminen	205
Johtajasopimus vai työsopimus?	206
Vinkkejä johtoryhmälle	208
6 Henkilöstö: yhtiön ydin	213
Henkilöstö elää todeksi arvot, toteuttaa strategian ja kohtaa asiakkaat	213
Arvot johtoketjun liimana	214
Pitäisikö henkilöstön ymmärtää yhtiön strategia?	218
Roolien ja toimivaltuuksien määrittäminen	221
Henkilöstö mukaan osakkeenomistajaksi?	223
Henkilöstön edustaja hallituksessa	226
Vinkkejä siihen, miten henkilöstö saadaan johtoketjun aktiiviseksi lenkiksi	229

OSA IV JOHTOKETJU KOETUKSELLA - ONGELMIA JA RATKAISUJA

Kun johtoketju ei toimi	233
Roolit sekoittuvat, kuka johtaa ja ketä?	236
Epäviralliset valtarakenteet syrjäyttävät virallisen johtoketjun	239
Strategia ei muutu teoiksi, koska johtoketju on poikki	245
Luottamuspora ja puutteellinen vuorovaikutus	248
Omistajat eivät pysy roolissaan	249
Hallitus harhautuu tehtävistään	252
Toimitusjohtaja vie, hallitus vikisee	253
Johtoketju, joka ei opi eikä kehity	255
Vinkkejä johtoketjun ongelmien välttämiseen	257
Toimivan johtoketjun rakentaminen	261
Loppusanat	267
Kiitokset	269
Lähteet	271
Hakemisto	277

Alkusanat

"Sulla ura kiertää kehää aika hyvin."

Näin minulle kirjoitti parikymppinen kauppatieteilijäpoikani perheemme WhatsApp-ryhmässä keskiviikkona 22.1.2025, kun olin linkannut ryhmäämme lakipalveluyhtiö Fondia Oyj:n pörssitiedotteen. Siinä kerrottiin nimityksestäni yhtiön väliaikaiseksi toimitusjohtajaksi. Poikani kuittailu liittyi siihen, että kyseessä oli sama toimitusjohtajan paikka, johon minut oli nimitetty ensimmäisen kerran kuusitoista vuotta aiemmin.

Olen ollut mukana Fondian johtoketjussa lähes kahden vuosikymmenen ajan: Ensin kasvuyrittäjänä ja johtoryhmän jäsenenä, sitten toimitusjohtajana, minkä jälkeen jättäydyin vain yhdeksi listayhtiön pääomistajaksi. Sitten palasin takaisin hallituksen jäseneksi ja myöhemmin puheenjohtajaksi. Nyt siis olen jälleen toimitusjohtajana. Samaan aikaan tämä alun perin neljän ihmisen hanke on kasvanut yhtiöksi, jossa toimii yli 3 000 ihmistä osana sen johtoketjua.

Matkan varrella olen päässyt katsomaan osakeyhtiötä kuudesta roolista käsin: osakkeenomistajana, hallituksen jäsenenä, hallituksen puheenjohtajana, toimitusjohtajana, johtoryhmän jäsenenä ja henkilöstön jäsenenä. Olen oppinut, että yksi ja sama yhtiö asioineen ja ilmiöineen näyttää hyvin erilaiselta, kun sitä katsoo eri rooleista.

Nämä osakeyhtiön kuusi roolia muodostavat osakeyhtiön johtoketjun. Jokainen niistä vaatii omanlaisensa osaamisen sekä ajattelu- ja työskentelytavan. Jotta näissä rooleissa voi onnistua, pitää ensin tiedostaa, missä roolissa toimii. Vaikeinta se on silloin, kun toimii useassa johtoketjun roo-

lissa samaan aikaan, vaikkapa saman yhtiön hallituksen puheenjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä.

Vaikka minulla on pitkä kokemus osakeyhtiöiden kanssa työskentelystä sekä juristina että kasvuyrittäjänä ja vaikka muistan yhä yhtiöoikeuden luennot opiskeluvuosilta, opin jatkuvasti lisää. Etenkin siitä, miten tärkeää on tunnistaa, missä johtoketjun roolissa milloinkin toimii ja mitä kyseiseltä roolilta odotetaan.

Tämä kirja kokoaa yhteen sen, mitä olen oppinut osakeyhtiön johtoketjusta käytännön työssä, onnistumisten ja epäonnistumistenkin kautta. Kirjoitan sinulle, joka toimit osakkeenomistajana, hallituksen jäsenenä, puheenjohtajana, toimitusjohtajana, johtoryhmäläisenä tai osana henkilöstöä ja haluat ymmärtää paremmin, miten yhtiösi johtamisjärjestelmä toimii ja miten sitä voisi kehittää.

Olen kirjoittaessani pitänyt mielessä niin kasvun alkuvaiheessa olevia startup-yhtiöitä kuin jo pörssikelloa soittamassa käyneitä suurempia listayhtiöitä. Uskon, että havainnoistani on hyötyä myös muunlaisissa organisaatioissa, kuten yhdistyksissä, osuuskunnissa ja julkisen sektorin organisaatioissakin.

Kirjan ensimmäisessä osassa käsittelen osakeyhtiön johtoketjun perustana olevat säännökset ja rakenteet. Toisessa osassa keskityn johtoketjun strategiseen tasoon: omistajiin, hallitukseen ja sen puheenjohtajaan. Kolmannessa osassa siirryn johtoketjun operatiiviseen tasoon: toimitusjohtajaan, johtoryhmään ja henkilöstöön. Neljäs osa kuvaa tilanteita, joissa johtoketju ei toimi, ja antaa neuvoja niiden välttämiseksi. Sen loppuun olen tiivistänyt viisi neuvoa toimivan johtoketjun rakentamiseksi ja jatkuvaksi huoltamiseksi.

Kokemukseni mukaan työelämän pahimpia hetkiä ovat ne, kun johtoketjun roolit menevät sekaisin, tekeminen hajautuu ja energia kuluu sisäisten ristiriitojen ja roolisekaannusten selvittämiseen. Parhaita hetkiä taas ovat ne, kun kaikilla on yhteinen suunta, jokainen tiedostaa paikkansa johtoketjussa ja onnistuu roolissaan. Osakeyhtiön johtaminen on joukkuelaji.

Olen kirjoittanut tämän kirjan, jotta lukijat pääsisivät kokemaan enemmän työelämän parhaita hetkiä, onnistuisivat rooleissaan, ja siitä seuraisi menestystä niin heille itselleen kuin koko johtoketjun muodostavalle joukkueellekin.

Töölössä, 14. päivänä elokuuta 2025

Timo Lappi

timo@juristimo.com