

# HYVÄN HALLINNOINTITAVAN SOVELTAMINEN JOHTO- RYHMÄN TOIMINNASSA

Case: Lapland Hotels Oy

Muotka Emma

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2019

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Emma Muotka	<b>Vuosi</b>	2019
<b>Ohjaaja</b>	Ari Alm		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapland Hotels Oy		
<b>Työn nimi</b>	Hyvän hallinnointitavan soveltaminen johtoryhmän toiminnassa – Case: Lapland Hotels Oy		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	31 + 1		

---

Tämän opinnäytetyön keskeiset aiheet olivat case-yrityksen johtoryhmän toiminta ja hyvä hallinnointitapa listaamattomassa osakeyhtiössä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten case-yrityksen johtoryhmä toimii nyt. Tutkimuksessa kerättiin myös tietoa, mitä johtoryhmän jäsenet näkevät keskeisimpinä tarpeina Corporate governance -mallin käyttöönottamiseksi johtoryhmän toiminnassa.

Teoriaosassa käytiin läpi Corporate governance -mallin keskeinen ajatusmaailma ja selvitettiin, miten mallia voi hyödyntää listaamattomassa osakeyhtiössä. Teoriaosassa käsiteltiin myös johtoryhmän toimintaa ja miten Corporate governance -malli soveltuu johtoryhmän toimintaan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tarkempana aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla viittä kuudesta case-yrityksen johtoryhmän jäsenestä.

Johtoryhmän toiminnan perusajatus oli tutkimuksen mukaan hyvin hallussa. Jäsenet toivoivat kuitenkin selkeämpiä käytäntöjä, sääntöjä, agendoja ja asialistoja johtoryhmän työskentelyyn. Tutkimuksen tulosten perusteella esitettiin kehittämissuhteita case-yrityksen johtoryhmätyöskentelyn tueksi. Halutessaan yrityksellä on mahdollista käyttää tätä opinnäytetyötä pohjatyönä Corporate governance -manuaalin luomiseen johtoryhmälle.

Avainsanat

hyvä hallinnointitapa, listaamaton osakeyhtiö, johtoryhmä

Degree Programme in Business Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Emma Muotka	Year	2019
<b>Supervisor</b>	Ari Alm		
<b>Commissioned by</b>	Lapland Hotels Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Applying Corporate Governance in the Operation of the Executive Team – Case: Lapland Hotels Oy		
<b>Number of pages</b>	31 + 1		

---

The general aim was to study the operation of the executive team in the case company and the corporate governance guidance for unlisted companies. The objective was to trace how the executive team works in the case company. Information was also gathered on what the members of the executive team see as the key needs to implement the corporate governance model in the executive team.

The theoretical part discussed the primary ideology of corporate governance. The thesis explained how corporate governance can be used on unlisted companies and executive teams. The research was carried out by using a qualitative research method. The research material was collected through thematic interviews. Five of the six case company's executive team members took part in the interviews.

According to the results the basic idea of the executive team is on a good basis. Even though the members of the executive team hoped for the clearer practice, rules and agendas. Finally developing ideas were given to support the executive team based on the results. The case company can use this research on basis of the corporate governance manual for the executive team.

**Key words** corporate governance, unlisted company, executive team

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	CORPORATE GOVERNANCE – HYVÄ HALLINNOINTITAPA .....	7
2.1	Corporate governance -ohjeistus .....	7
2.2	Corporate governance listaamattomassa osakeyhtiössä .....	8
2.3	Hyvän hallinnointitavan toteuttaminen .....	8
2.4	Sisäinen valvonta ja riskien hallinta .....	9
3	JOHTORYHMÄ .....	11
3.1	Tarkoitus ja tehtävä .....	11
3.2	Rooli yrityksessä .....	11
3.3	Toiminta ja työskentelytavat .....	12
3.4	Hyvän hallinnointitavan tiedostaminen johtoryhmän toiminnassa .....	13
4	CASE-YRITYKSEN ESITTELY .....	15
4.1	Lapland Hotels Oy .....	15
4.2	Konserni .....	15
5	JOHTORYHMÄN TOIMINTA CASE-YRITYKSESSÄ .....	18
5.1	Menetelmät .....	18
5.2	Toteutus .....	19
5.3	Tulokset .....	20
5.4	Luotettavuus .....	22
5.5	Kehittämisehdotukset .....	23
6	POHDINTA .....	26
	LÄHTEET .....	28
	LIITTEET .....	31

## ALKUSANAT

Kiitos Jukka Haukkala, Lapland Hotels Oy:n talousjohtaja, mielenkiintoisesta ja haasteellisesta opinnäytetyön aiheesta. Kiitos lehtori Ari Alm, Lapin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjaaja, aidosta mielenkiinnosta ja avusta opinnäytetyön solmujen avaamiseen. Kiitokset myös tutkimukseen osallistuneille johtoryhmän jäsenille, kun löysitte aikaa paneutua haastatteluihin työkiireiden keskellä.

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön keskeiset aiheet ovat hyvä hallinnointitapa ja johtoryhmän toiminta. Aiheita käsitellään pääosin listaamattoman osakeyhtiön näkökulmasta. Hyvää hallinnointitapaa ja johtoryhmää yhdistää se, ettei laki määrittele niiden käyttöä listaamattomissa osakeyhtiöissä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lapland Hotels Oy. Toimeksiantajaa kiinnostavat erityisesti johtoryhmän vastuu, raportointi hallitukselle, sisäinen valvonta ja tiedotus sekä Corporate governance -mallin soveltaminen johtoryhmätyöskentelyssä. Opinnäytetyössä keskitytään keräämään tietoa Lapland Hotels Oy:n johtoryhmän toiminnasta.

Tutkimusongelman pohjalta päätutkimuskysymyksenä esitettiin: ”Miten case-yrityksen johtoryhmä toimii nyt?” Päätutkimuskysymyksen rinnalle esitettiin myös apukysymykset: ”Mitä case-yrityksen avainhenkilöt tunnistavat keskeisimmiksi tarpeiksi Corporate governance -mallin käyttöönottamiseksi johtoryhmän toiminnassa?” ja ”Millaisia kehittämissuosituksia tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa case-yrityksen johtoryhmän toiminnalle?”

Tutkimuksessa perehdytään ensin Corporate governance -mallin teoriaan Suomen, Pohjoismaiden ja Euroopan näkökulmasta. Teoriaosuudessa kerrotaan johtoryhmän toiminnasta ja miten Corporate governance -mallia voitaisiin hyödyntää johtoryhmän toiminnassa. Tutkimus sisältää myös case-yrityksen hieman tavallisesta poikkeavan organisaation esittelyn. Lopussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista pohdintoineen.

Opinnäytetyön tekijä työskenteli tutkimuksen aikana Lapland Hotels Oy:n taloushallinnossa. Kaksi johtoryhmän jäsenistä teki töitä samassa toimistossa, ja he olivat sitä kautta entuudestaan tuttuja opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä ei kuulunut case-yrityksen johtoryhmään, eikä sen toiminta ollut opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttua.

## 2 CORPORATE GOVERNANCE – HYVÄ HALLINNOINTITAPA

### 2.1 Corporate governance -ohjeistus

Yrity maailmassa Corporate governance on omaksuttu yhdeksi keskeiseksi johtamisen ohjeistukseksi. Corporate governance merkitsee eri yrityksille hyvinkin erilaisia asioita. Myös sanan kääntäminen suomeksi on aiheuttanut ongelmia, mutta nykyään on päädytty käyttämään yleisesti suomennosta ”hyvä hallinnointitapa”. (Erma, Rasila & Virtanen 2017.) Corporate governancen merkitys ei ole yksiselitteinen. Yleensä siitä puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2019.)

Corporate governance on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa sijoittajat halusivat yrityksiltä enemmän avoimuutta, tietoa ja mahdollisuutta vaikuttaa omistamiensa yritysten suuriin päätöksiin (Erma ym. 2017). Pohjoismaiset pörssiyritykset olivat aikaisessa vaiheessa omaksumassa korkeita avoimuusvaatimuksia nykyaikaisen yritysjohtamisen avaintekijänä (Corporate Governance in the Nordic Countries 2009, 11).

Suomessa hyvä hallinnointitapa huomioi mallin kansainvälisen kehityksen sekä Suomen lainsäädännön erityispiirteet. Corporate governance -mallista puhuttaessa on hyvä muistaa, että jo Pohjoismaiden välillä on eroavaisuuksia. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2019.) Corporate governance on hyväksytty Suomessa osaksi pörssin sääntöjä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019).

Yritysten hallinnoinnin itsesääntely on viime vuosina herättänyt yhä enemmän kiinnostusta EU:n komissiossa. EU-tason sääntelylle ei kuitenkaan ole syntynyt tarvetta Corporate governance -mallin osoittaututtua toimivaksi ja käytännössä tehokkaaksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019.) Nykyisin hyvä hallinnointitapa herättää enemmän kiinnostusta kuin aiemmin, koska sijoittajien valta on lisääntynyt ja yritysten vaikutus yhteiskuntaan on kasvanut (Paine & Srinivasan 2019). Muutaman viime vuoden aikana hyvän hallinnointitavan tiedostamisessa ympäri maailmaa on tapahtunut merkittävää edistystä eri instituutioiden ja markkinaosapuolten ansiosta. Toki työtä on vielä paljon jäljellä, mutta nykyään puhuttaessa globaaleista sijoittajista hyvä hallinnointitapa ei ole enää vaihtoehto, vaan siitä on hiljalleen muodostunut välttämättömyys. (Global Governance Group 2019.)

## 2.2 Corporate governance listaamattomassa osakeyhtiössä

Hyvä hallinnointitapa listaamattomassa yhtiössä voidaan määrittää kolmen pääelementin avulla. Ensimmäinen on yhtiön johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien väliset suhteet. Toinen sisältää tavoitteiden määrittelyn, keinot niiden saavuttamiseksi ja toiminnan seurannan. Kolmas pääelementti käsittelee johdon ja hallituksen asianmukaisia kannustimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kannustimet ovat myös sidosryhmien etujen mukaisia. (European Confederation of Directors' Associations 2010, 13.)

Tehokkaat, hyvän hallinnointitavan mukaiset toimintatavat määrittelevät roolit ja vastuut yritykselle ja sen sidosryhmälle. Ohjeistus on tarkoitettu alkujaan pörssi-yhtiöille. Siitä huolimatta on hyvä muistaa, varsinkin pienissä yrityksissä, ettei yritys ole omistajan henkilökohtaisen omaisuuden jatkeena. (Burgess 2016.)

## 2.3 Hyvän hallinnointitavan toteuttaminen

Suomessa pörssi-yhtiöiden täytyy noudattaa Corporate governance -ohjeistusta, tai yrityksellä täytyy olla erittäin hyvä syy, miksi suosituksia ei noudateta. Listaamattomille yhtiöille suositukset eivät suoraan sovi, koska liian kaavamainen kaikkien suositusten noudattaminen voi käydä yritykselle turhan raskaaksi. Monet suosituksista ovat kuitenkin hyväksi yritykselle. Listaamattoman yrityksen kannattaakin jokaisen suosituksen kohdalla harkita, mitä kannattaa omaksua. (Erma ym. 2017.)

Hyvän hallinnointitavan tarkoitus on viestiä sidosryhmille yrityksen toiminnan uskottavuutta sekä tehostaa johtamista ja päätöksentekoa yrityksen sisällä (Erma ym. 2017). Tarkoituksena ei ole lisätä byrokratiaa, vaan ennen kaikkea sujuvoittaa yritysten hallintoa ja täydentää jo olemassa olevia sisäisiä hyvän liiketavan periaatteita (Keskuskaupakamari 2016, 2). Hyvä hallinnointitapa edistää yhtiön läpinäkyvyyttä, mikä lisää sisäistä vuorovaikutusta ja luottamusta yhtiöön. Läpinäkyvyys antaa yhtiölle myös liikkumavaraa hallinnointikoodista poikkeavissa käytännöissä, kunhan ne ovat yhtiön kannalta järkeviä ja huolellisesti perusteltuja. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 14.)

Hyvään hallinnointitapaan kuuluu yrityksen tulosten tarkkailu. Kyse ei ole pelkästä liikevaihdon ja strategian toimivuuden seuraamisesta, vaan tulee ottaa huomioon myös potentiaaliset asiakkaat, työntekijät, yhteisöt ja ympäristövaikutukset, joilla voi olla suuri merkitys yrityksen tulevaisuuteen. Voidaankin todeta, että yksinkertainen tulosten mittausjärjestelmä ei riitä, vaan hyvän hallinnointitavan turvaamiseksi on kehitettävä monipuolisempia tapoja seurata tuloksia eri osa-alueilla. (Paine & Srinivasan 2019.)

#### 2.4 Sisäinen valvonta ja riskien hallinta

Sisäinen valvonta on yksi Corporate governance -mallin osa-alue. Sisäistä valvontaa käyttämällä yrityksen johto saa arvokasta tietoa yrityksen tilasta, mikä onkin sisäisen valvonnan tärkein tehtävä. Sisäisen valvonnan toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan se riippuu täysin organisaation tarpeista. (Alftan ym. 2008, 36–37.)

Riskienhallinnan avulla pyritään tunnistamaan liiketoimintaan vaikuttavat riskit sekä arvioimaan ja seuraamaan jo tunnistettuja riskejä. Riskienhallinta kuuluu osaksi yrityksen ohjaus- ja valvontajärjestelmää. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 42.) Listaamattomassa osakeyhtiössä olisi hyvä pyrkiä tunnistamaan suurimmat riskit ja sitä kautta onnistua hallinnoimaan niitä asianmukaisesti (European Confederation of Directors' Associations 2010, 37). Millaisia riskejä yhtiöiden toimintaan sitten voi liittyä?

*”Riskit voivat liittyä esimerkiksi päätöksentekoon, yhtiön tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, ympäristökysymyksiin, sopimukseen tai vastuukysymyksiin.”* (Keskuskauppakamari 2016, 18.)

Joissakin yhtiöissä voi olla niin sanottuja ”vaarallisia työyhdistelmiä”. Silloin esimerkiksi yrityksen taloushallintoa hoitaa yleensä vain muutama ihminen. (Keskuskauppakamari 2016, 18.) Tällöin moninkertaisten varmistusten käyttäminen ei ole mahdollista ja joudutaan soveltamaan riskien hallintaa.

Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu nimensä mukaisesti valvoa sisäisen valvontajärjestelmän ja riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta. Sen avulla voidaan tukea organisaation kehittämistä ja seurata hallituksen valvontavelvollisuuden täyttymistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015, 43.) Yrityksen tulisi luoda muodolliset järjestelyt taloudellisen raportoinnin sekä sisäisen valvonnan parantamiseksi (European Confederation of Directors' Associations 2010, 37). Riittävä valvonta ja raportointijärjestelmä auttavat kompensoimaan tilannetta, jossa yrityksessä työskentelee henkilöitä "vaarallisten työyhdistelmien" parissa (Keskuskaupakamari 2016, 18).

### 3 JOHTORYHMÄ

#### 3.1 Tarkoitus ja tehtävä

Kun mietitään johtoryhmän tarkoitusta, ei ole olemassa yksiselitteistä vastausta. Yleensä saman johtoryhmän jäsenet antavat tähän kysymykseen erilaisia vastauksia. (Valpola 2017, 75.) Johtoryhmän tehtävä voi olla toimitusjohtajan avustaminen yrityksen toimintaan liittyvissä suunnitteluissa, organisoinneissa ja päätöksissä (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 37). Yksittäisen johtoryhmän roolin selvittämiseksi jäsenet voivat ensin itse miettiä lauseen, joka määrittää johtoryhmän tehtävän. Tämän jälkeen lauseet kerrotaan muille ja niiden pohjalta kirjoitetaan yhdessä lause, joka määrittelee johtoryhmän roolin ja tehtävän. (Valpola 2017, 76.) Johtoryhmän päämäärä on päästä erilaisiin menetelmiä ja järjestelmiä hyödyntämällä hyviin tuloksiin ja vaikutuksiin, mutta myös hyviin aikaansaannoksiin ja suoritteisiin (Mansukoski ym. 2007, 24). Johtoryhmä voidaan perustaa palvelemaan hyvinkin erilaisia tehtäviä yrityksestä riippuen. Tärkeää on kuitenkin se, että johtoryhmän tehtävä ja asema yrityksessä tulee olla selkeä. (Lehtinen 2013.)

Johtoryhmän koko riippuu pitkälti sen perusroolista ja tehtävistä. Suurissa organisaatioissa johtoryhmiä voi olla useampia, joilla kaikilla on omat vastualueensa. Joskus käytössä voi olla johtoryhmän lisäksi niin kutsuttu laajennettu johtoryhmä, johon on valittu lisää henkilöitä toimittamaan johtoryhmän asioita. Laajennettu johtoryhmä ei yleensä kokoonnu yhtä usein kuin johtoryhmä. (Mansukoski ym. 2007, 38, 42.)

#### 3.2 Rooli yrityksessä

Johtoryhmän rooli yrityksessä on mielenkiintoinen, koska sen toiminta ei perustu osakeyhtiölakiin, vaan johtoryhmän perustaminen on vapaaehtoista toimintaa. Johtoryhmän perustamista tukee kuitenkin moni asia, esimerkiksi se, että yritykset toimivat hyvin monimutkaisissa ympäristöissä, joissa valtavan tietotulvan hallitseminen yksin on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. (Lehtinen 2016.)

Hallituksen ja toimitusjohtajan tahto määrittävät suunnan johtoryhmälle. Hallitus on valinnut toimitusjohtajan, jonka vastuulla on liiketoiminnan menestyminen. Apunaan toimitusjohtajalla on organisaatio, josta hän voi koostaa haluamansa johtoryhmän. (Valpola 2017, 73–74.) Kun määritellään johtoryhmän rooli ja asema yrityksessä, on tärkeä selvittää, miten sen toimintatavat soveltuvat organisaation yleiseen johtamistapaan. Joissakin organisaatioissa johtajakeskeinen toimintaote sopii paremmin johtoryhmälle, kun taas toisissa organisaatioissa osallistava johtamisote tuottaa huomattavasti paremman tuloksen. (Mansukoski ym. 2007, 38.)

Johtoryhmän asema yrityksessä voi olla hyvinkin merkityksellinen, vaikka virallista yhtiöoikeudellista asemaa sillä ei olekaan, toisin kuin esimerkiksi hallituksella (Keskuskaupakamari 2016, 15). Vastuu johtoryhmän päätöksestä on aina johtoryhmän vetäjällä riippumatta siitä, miten päätös on syntynyt. Jäsenten vastuu on puolestaan toteuttaa syntynyt päätös. Parhaimmillaan johtoryhmä toimii, kun sen jäsenet tuntevat oman tulosvastuunsa lisäksi myös yksikön kokonaistuloksen ja toistensa osuuden siihen. (Mansukoski ym. 2007, 38–39.)

Henkilöstön toimintatapoihin johtoryhmän käyttäytymisellä voi olla yllättävänkin suuri merkitys, jota ei tule ajatelleeksi. Johtoryhmän merkitys korostuu etenkin muutos- ja kehitysprosessien aikana sekä niistä seuranneissa tuloksissa ja vaikutuksissa. Johtoryhmän täytyy osata puuttua muuttuneisiin olosuhteisiin ajoissa. (Lehtinen 2013.)

### 3.3 Toiminta ja työskentelytavat

Johtoryhmä on nimensäkin mukaisesti ryhmä, ei yksilö. Tästä huolimatta monissa johtoryhmissä korostetaan yksilön vastuuta. Jotta johtoryhmään rakentuisi yhteistyötä korostava ilmapiiri, tulisi eri tehtäviin vastuuttaa useampia henkilöitä. (Ristikangas & Rinne 2014, 19.) Toimitusjohtajan tehtäväksi jää harkita, mitä hän omasta vastuustaan delegoi johtoryhmälle. Johtoryhmän kannattaa miettiä jäsenten vastuuta ja valtuutta eri osa-alueisiin, jotta työnjako pysyy selkeänä. (Valpola 2017, 77–78.)

Lehtisen (2016) mukaan johtoryhmän toiminnan kompastuskiveksi voi muodostua se, ettei ryhmän potentiaalia osata hyödyntää oikein eikä toimitusjohtaja saa konkreettista lisäarvoa päätöksensä tueksi. Vaarana on, että johtoryhmä keskittyy liikaa menneisyyden raportointiin, eikä tulevaisuuteen vaikuttaviin päätöksiin. Joissain tapauksissa johtoryhmä muuttuu sosiaalisesti keskustelukerhoksi, Lehtinen (2016) pohtii.

Jokaisessa organisaatiossa johtoryhmän kehittäminen on tärkeää, mutta kehittämisen merkitys korostuu etenkin silloin, kun johtoryhmän koostumus on muuttunut (Balentor Oy 2019). Kun johtoryhmät osoittavat olevansa avoimia palautteelle, kuuntelevat aktiivisesti erilaisia näkökulmia ja näkevät vastakkainasettelun luonnollisena osana ryhmän toimintatapaa, johtoryhmät käyvät todennäköisemmin tuottavaa vuoropuhelua, joka edistää lopulta yrityksen toimintaa (McGuinness 2018).

Loistavista johtoryhmistä kehittyy sellaisia, joissa yksilöt tuntevat olevansa vastuussa ryhmälle. Johtajan toiminta näyttäytyy enemmän valmentajana kuin vastuullisena henkilönä, jolloin ryhmä mieltää itsensä vastuulliseksi. Tämä on johtoryhmälle optimaalinen rakenne, mutta sen saavuttaminen on vaikeaa ja se vaatii sitoutumista ja kärsivällisyyttä. (McGuinness 2018.)

### 3.4 Hyvän hallinnointitavan tiedostaminen johtoryhmän toiminnassa

Johtoryhmän toiminnassa luottamus on tärkeä piirre. On herätty siihen, että pelkkä numerotietojen seuraaminen ei riitä, vaan pitää pystyä vaikuttamaan myös yrityksen luotettavuuteen ja toimintatapaan. Sisäisen raportoinnin kanssa joudutaan joskus taistelemaan: kertooko päällikkö koko totuuden heti ja tekee korjaavat toimenpiteet vai saadaanko tietoa murunen kerrallaan talon sisällä, ulkoisesta viestinnästä puhumattakaan. (Valpola 2017, 98–99.)

Vanhat tavat kuten kontrolli ovat nykyisin auttamatta liian hitaita seurantamenetelmiä, jonka avuksi on kehitetty erilaisia hyvän hallinnointitavan menetelmiä.

Johtoryhmät voisivatkin miettiä suhtautumistaan raportointiin: onko se pakkopulaa vai nähdäänkö se mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa? (Valpola 2017, 99–101.)

Nykyisin sosiaalinen media vaikuttaa nopeasti ja ehdottomasti ihmisten mielipiteisiin, johon perinteinen viestintä ei pysty vastaamaan. Usein negatiiviset asiat leviävät räjähdysmäisesti, eikä sen vaikutusta voi olla huomaamatta yrityksen toiminnassa. Mistä sitten tietää ne herkästi luottamukseen vaikuttavat asiat omassa toiminnassaan? Täytyy pysähtyä ja miettiä, mitkä ovat ne suurimmat onnettomuuden ja epäonnistumisen riskit. Kun johtoryhmä on päätenyt yritykselleen tärkeimpiin riskeihin, kannattaa arvioida, mikä on pahinta, mitä sen seurauksena voisi tapahtua ja ennen kaikkea ennakoida ja seurata, jottei riski pääsisi tapahtumaan. Jos riski tästä huolimatta toteutuu, on kulan arvoista, mikäli johtoryhmä on ennakoanut ja miettinyt varasuunnitelman etukäteen, miten tällaisessa tilanteessa toimitaan. (Valpola 2017, 100–101.)

## 4 CASE-YRITYKSEN ESITTELY

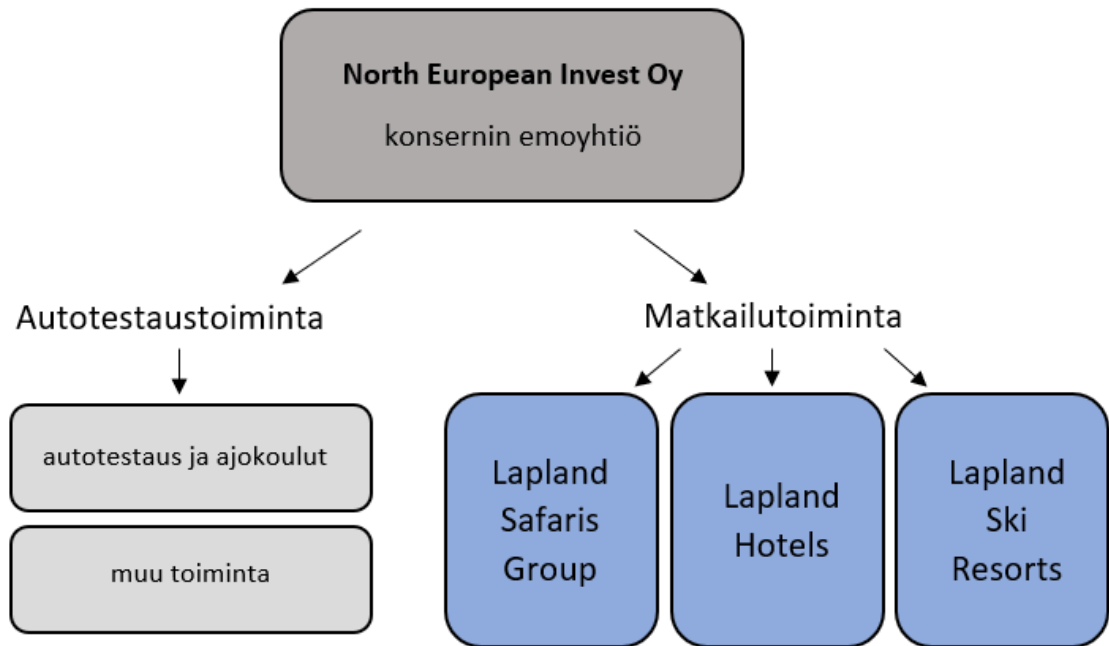
### 4.1 Lapland Hotels Oy

Lapland Hotels Oy:n tarina sai alkunsa vuonna 1965 Arvo Yliniemen perustamasta Oloksen hiihtokeskuksesta. Tunturissa oli tuolloin yksi hissi, leirintäalue ja kahvila. Olos sijaitsee Lapin käsivarressa Muoniossa, ja hiihtokeskus palvelee edelleen talvisin innokkaita laskettelijoita ja hiihtäjiä. Paljon on ehtinyt tapahtua vuoden 1965 jälkeen. Lapland Hotels on siirtynyt sukupolvelta toiselle, ja nykyisin sen omistaa Pertti Yliniemen perheyhtiö. Mainittakoon vielä, että yrityksestä on ehtinyt kasvaa Suomen suurin yksityinen hotelliketju. (Lapland Hotels Oy 2019b.)

Lapland Hotelsin strategiaan kuuluu, että sen menestys pohjautuu asiakkaan arvostamaan laadukkaaseen Lappi-henkiseen tuotteeseen ja palveluun, tiiviiseen asiakasyhteistyöhön ja aktiiviseen myyntiin. Lapland Hotels tarjoaa yhdessä sisaryritystensä Lapland Safaris Groupin ja Lapland Ski Resorts Oy:n kanssa kotimaiselle ja vahvasti kasvatettavalle kansainväliselle asiakaskunnalle Pohjoismaiden kattavimman palvelukokonaisuuden. Asiakkailta on mahdollisuus räätälöidä vaivattomasti sopivin tuote yritysten tarjoamista majoitus-, ravitsemus, hiihtokeskus- ja elämyspalveluista. Lapland Hotels on myös aktiivisesti mukana matkailun teknologisessä kehityksessä. (Lapland Hotels Oy 2019b.)

### 4.2 Konserni

Lapland Hotels Oy on yksi North European Invest Oy -konsernin tytäryhtiöistä. Emoyhtiö North European Invest Oy:hyn kuuluu useita yrityksiä (Kuvio 1), joista matkailutoimintaan keskittyneet Lapland Hotels, Lapland Safaris ja Lapland Ski Resorts ovat keskenään tasavertaisia sisaryrityksiä. Konsernissa on lisäksi erillisiä autotestaustoimintaan keskittyneitä yrityksiä. (Lapland Hotels Oy 2019a.)



Kuvio 1. North European Invest Oy:n organisaatiokaavio (Lapland Hotels Oy 2019a)

Matkailutoiminnan yhtiöt ovat kasvaneet erittäin voimakkaasti viime vuosina (Lapland Hotels Oy 2019a). Tällä hetkellä Lapland Hotels, Lapland Safaris Group ja Lapland Ski Resorts tarjoavat yhteensä 18 hotellia, 5 hiihtokeskusta sekä monipuolisia elämyspalveluita Lapland Safariksiin ollessa Skandinavian suurin ohjelmapalveluyritys. Lisäksi nämä yritykset työllistävät yhteensä noin 1600 työntekijää. (Lapland Hotels Oy 2019b.) Yhtiöt tavoittelevat tiivistä yhteistä tekemistä ja toiminnan tehostamista, joka varmistaa kasvun jatkumisen ja yritysten vahvan kehittämisen myös jatkossa (Lapland Hotels Oy 2019a).

Lapland Hotelsilla, Lapland Safaris Groupilla ja Lapland Ski Resortsilla oli yhteinen operatiivinen johtoryhmä, johon kuuluivat yritysten toimitusjohtajat, talousjohtaja, ohjelmapalveluiden operatiivinen johtaja, ravintolatoiminnan ja ostojen johtaja sekä myyntijohtaja. Operatiivisessa johtoryhmässä oli kaiken kaikkiaan kuusi jäsentä. Yritykset ottivat vuonna 2019 käyttöön niin kutsutun laajennetun johtoryhmän, johon kuuluu operatiivisen johtoryhmän lisäksi muita jäseniä esimerkiksi rinne-, henkilöstö- ja markkinointipuolelta. Johtoryhmän laajentuessa entinen kuuden hengen johtoryhmä ei toimi enää samalla kokoonpanolla. Laajennetun johtoryhmän myötä koettiin tarpeelliseksi perustaa myös pienempi in-

vestointien johtoryhmä, jotta päätöksiä pystyttäisiin tekemään tarvittaessa nopealla aikataululla. Investointien johtoryhmään kuuluu viisi henkilöä. (Vuorentausta 2019.)

## 5 JOHTORYHMÄN TOIMINTA CASE-YRITYKSESSÄ

### 5.1 Menetelmät

Tutkimus rakentui tutkimusongelman pohjalta esitettyyn pääkysymykseen: ”Miten case-yrityksen johtoryhmä toimii nyt?”. Lopullisten tulosten selvittämiseksi esitettiin myös kaksi apukysymystä: ”Mitä case-yrityksen avainhenkilöt tunnistavat keskeisimmiksi tarpeiksi Corporate governance -mallin käyttöönottamiseksi johtoryhmän toiminnassa?” ja ”Millaisia kehittämissuosituksia tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa case-yrityksen johtoryhmän toiminnalle?”.

Tutkimuksessa yhdisteltiin sekä case- että kehittämistutkimusta. Kanasen (2013, 54) mukaan tämänhetkinen ilmiö muodostaa case-tutkimuksen kohteen. Tässä tutkimuksessa selvitetttiinkin case-yrityksen johtoryhmän toimintaa nykyhetkessä. Tutkimuksen haluttiin myös tuovan konkreettista hyötyä toimeksiantajalle, joten tutkimuksen tuloksia verrattiin olemassa olevaan teoriaan ja sen pohjalta esitettiin kehittämissuosituksia case-yritykselle. Kehittämissuosituksissa taustalla on aina teoria, jonka avulla kehittäminen perustellaan (Kananen 2012,19).

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tähän päädyttiin, koska haluttiin ymmärtää johtoryhmän toimintaa ja siihen liittyviä syitä ja seurauksia kokonaisvaltaisesti. Toisin kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, tässä ei pyritty yleistämään asioita vaan tutkimaan, mistä case-yrityksen johtoryhmätyöskentelyssä on kyse.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tähän päädyttiin, koska teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelussa asioita käydään läpi aihe kerrallaan etukäteen mietittyjen teemojen pohjalta. (Kananen 2014, 70, 72.) Etuna teemahaastattelussa voidaan pitää sitä, että se tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Haastattelutilanteessa ei ole tarkkoja kysymyksiä, vaan se etenee keskeisten teemojen varassa, jotka ovat samat kaikille haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Teemahaastattelua käyttämällä haluttiin jättää tilaa haastateltavien omille näkemyksille ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Tutkimusta ei myöskään lähdetty toteuttamaan avoimena haastatteluna, jotta pystyttäisiin paremmin keskittymään ennalta määriteltyyn tutkimusongelmaan ja siihen liittyviin teemoihin.

Kanasen (2013, 56) mukaan case-tutkimuksen piirteisiin kuuluu tutkimus tässä ajassa, eikä pelkkä historiallista aineistoa käsittelevä tutkimus täytä tapaustutkimuksen kriteerejä. Case-yritys oli tietyllä tapaa murrosvaiheessa tutkimuksen aikana, koska se oli jo tehnyt muutoksia johtoryhmätyöskentelynsä kehittämiseksi. Toiminta ei kuitenkaan tutkimusvaiheessa ollut ehtinyt kunnolla käynnistyä. Haastatteluissa ei haluttu rajata aiheita koskemaan ainoastaan vanhaa tai uutta johtoryhmää, jotta saataisiin ajantasaista tietoa tutkimuksen kohteesta.

Koska aineiston purkaminen on työläs vaihe, litterointi eli tekstimuotoon muuntaminen päätettiin toteuttaa sanasta sanaan ilman muita merkityksiä, kuten haastateltavan äännähdyksiä tai äänenpainoa. Liian pikkutarkka litteraatio saattaa muuttaa aineiston vaikeaksi lähestyä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 434). Toisaalta haluttiin välttää sitä, että aineistosta jätettäisiin pois asioita liian aikaisessa vaiheessa.

## 5.2 Toteutus

Opinnäytetyön aiheesta sovittiin toimeksiantajan kanssa joulukuussa 2018. Aluksi oli tarkoitus luoda tutkimuksen pohjalta myös manuaali johtoryhmän käyttöön, mutta ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista aiheen todettiin olevan liian laaja kokonaisuus käytettävissä olevilla resursseilla toteutettavaksi. Tutkimus päätettiin toteuttaa niin, että opinnäytetyöntekijä toimii konsulttina ja kartoittaa, mitä johtoryhmän työskentelyssä voitaisiin kehittää.

Keväällä 2019 perehdyttiin aiheesta kertovaan teoriaan, hahmoteltiin tutkimuskysymyksiä ja valmisteltiin teemahaastattelun runkoa (Liite 1). Haastateltaviksi valittiin alkuperäisen johtoryhmän jäsenet, koska laajennettu johtoryhmä ei ollut vielä kunnolla aloittanut toimintaansa. Lopulta haastateltiin viisi kuudesta johtoryhmän jäsenestä. Yhden jäsenen haastattelu jäi tekemättä, koska aikatauluja ei saatu sopimaan yhteen eikä tutkimuksen valmistumista haluttu venyttää enempää.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 184) mukaan haastattelun laadukkaan lopputuloksen varmistamiseksi kannattaa etukäteen miettiä, miten teemoja voisi tarpeen mukaan haastattelutilanteessa syventää. Haastattelurungon tueksi mietittiin mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä, joita käytettiin tarpeen mukaan.

Haastattelut toteutettiin pääosin kesäkuussa 2019. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelija pystyi haastattelutilanteessa keskittymään haastateltavan puheeseen mahdollisimman hyvin ja reagoimaan tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä. Neljä haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja yksi puhelinhaastatteluna pitkän välimatkan vuoksi. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa, joskaan ei täysin hiljaisessa ympäristössä haastateltavien työpaikalla. Haastattelutilana toimi yhdessä haastattelussa hotellin suljettu ravintola ja kolmessa muussa kasvotusten tehdyssä haastattelussa kokoushuone. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 30–45 minuuttia. Haastattelija pyrki haastattelutilanteessa jäämään takalalle ja kommentoimaan haastateltavien kertomuksiin niin, ettei synny mielikuvaa "oikeasta" tai "väärästä" vastauksesta. Tällä tavalla pyrittiin vahvistamaan sitä, ettei tutkija vahingossakaan pyri vaikuttamaan tutkittavaan ilmiöön. Haastattelun lopuksi tutkija silmäili vielä haastattelurungon läpi, jotta kaikki teemat olivat varmasti tulleet jossain kohtaa haastattelua esille.

Haastattelujen litterointi aloitettiin ensimmäisen haastattelun jälkeen, jotta aineistoa päästiin heti hyödyntämään. Haastattelun litterointi mahdollisimman pian parantaa haastattelun laatua (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Teemahaastattelun runkoa ei koettu tarpeelliseksi muuttaa kesken haastattelujen, vaan se säilyi samanlaisena haastatteluiden loppuun asti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Litteroinnin jälkeen aineistoa koodattiin, luokiteltiin ja analysoitiin, jotta löydettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Luokittelussa huomiotiin tutkimuskysymykset ja teemahaastattelun runko, jotka auttoivat jäsentämään asioita. Aineisto siis luokiteltiin ennalta mietittyjen teemojen pohjalta. Luokittelua tehdessä tutkija kirjasi muistiin huomiota ja mahdollisia tulkintoja aineistosta. Tässä tutkimuksessa luokittelu ja analyysi kulkivat hyvin paljon limittäin. Kun haastateltavien kertomukset saatiin luokiteltua, voitiin aloittaa lopullinen tulosten kriittinen tulkinta ja pohdinta.

### 5.3 Tulokset

Johtoryhmän toiminnan perusidea oli tutkimustulosten mukaan hyvin hallussa. Jäsenille oli selvää, mitä he kokouksilta odottavat ja miten niissä toimitaan.

Keskusteltaessa johtoryhmän tarkoituksesta ja tehtävistä haastatteluissa nousi esiin vähintään yhtä monta asiaa kuin oli haastateltaviakin. Tämä osoittaa sen,

että kysymykseen on vaikea antaa yksiselitteistä vastausta, ellei sitä ole mietitty yhdessä etukäteen (Valpola 2017, 75).

Johtoryhmän toimintatavoista haastateltavilla oli hyvin samankaltaiset mielipiteet. Tavoitteena on, että johtoryhmän kokoontuessa on kokoukselle aina ennalta määritelty teema ja agenda. Teemat saadaan vuosikellosta, jota on tarkoitus täsmentää laajennetun johtoryhmän toiminnan edetessä.

Lapland Hotels Oy:n johtoryhmän vastuualueet on määritelty organisaation mukaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asioiden eteenpäin vieminen jää yleensä yhden henkilön vastuulle. Esimerkiksi myyntiä koskevista asioista vastaa myyntijohtaja.

Haasteena johtoryhmässä koettiin sisaryritysten välinen kiilu. Todettiin, että yritykset ovat vielä kaukana toisistaan. Toisaalta positiivisena nähtiin pienet askeleet oikeaan suuntaan. Jäsenillä on selkeämpi käsitys muiden tarpeista, ja onkin syntynyt oivallus tavoitella koko konsernin matkailutoiminnan etua pelkästään oman yksikön edun sijaan.

Johtoryhmässä todettiin olevan avoin ilmapiiri, jonka ansiosta uskalletaan keskustella ja myös kyseenalaistaa asioita. Toisaalta koettiin, ettei kritiikki kovin herkästi johda mihinkään tai muutu vaadittaviksi toimenpiteiksi. Päätösten jalkauttaminen käytäntöön todettiin toisinaan tehottomaksi.

Tarkkaa johtoryhmän käyttämää seurantamenetelmää ei noussut esille haastateluissa. Pöytäkirjat kokouksista mainittiin, mutta esimerkiksi päätösten toteutumiseen ei ollut käytössä yhteisesti määriteltyä seurantaa. Koski ja Korteso (2012, 52) ovat sitä mieltä, että kokouksen osallistujien täytyy saada tietoa asioiden etenemisestä kokousten jälkeen. Seurantamenetelmiin tai niiden puutteeseen johtoryhmässä oli herätty jo ennen tämän tutkimuksen tekoa. Johtoryhmän on tarkoitus ottaa aktiiviseen käyttöön erilaisia työkaluja kuten tulokortti ja ulkopuolisen palveluntarjoajan ohjelma, johon aiemmat kokoukset jäävät muistiin ja niihin voidaan tarvittaessa palata.

Viestintä hallituksen suuntaan kuuluu toimitusjohtajalle. Viestintä ei ole kovin tiivistä, mutta sitä selittää osaltaan hallituksen ulkopuoliset jäsenet ja harva ko-

koontumisväli. Nämä huomioon ottaen viestintää voidaan kuitenkin pitää suunnitelmallisena. Johtoryhmän kesken suurin osa viestinnästä on epävirallista ja tapahtuu kokouspöytäkirjojen ulkopuolella. Tämä voi johtua siitä, että jäsenet tuntevat toisensa melko hyvin ja osa työskentelee päivittäin fyysisesti samassa paikassa, joten omalle vastuualueelle kuuluvia asioita pystytään hoitamaan hyvinkin nopealla aikataululla. Henkilöstön suuntaan viestinnästä ei ole johtoryhmän kesken sovittu selkeästi. Tiedonjakaminen eteenpäin jää kuulijan vastuulle. Oletuksena on, että jokainen jakaa tarpeellisen tiedon omalle yksikölleen ja alaisilleen.

Lapland Hotels Oy:n tavoitteena on kevennetty pörssitasoinen hallinto, jonka haastateltavat toivat esille, mutta johtoryhmässä tämän toteutusta ei ollut mietitty. Ymmärrettiin, että muutos vaatii aikaa, mutta toisaalta esille ei noussut kovinkaan paljon konkreettisia toimia asioiden eteenpäin viemiseksi. Toiveena olisi selkeämmät säännöt, käytännöt, agendat ja asialistat johtoryhmän työskentelyyn.

Johtoryhmä oli jo ennen tutkimusta selvästi kiinnittänyt huomiota siihen, miten parantaa toimintaansa. Johtoryhmälle on suunnitteilla oma tulokortti, joka lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Vielä ei kuitenkaan ollut varmuutta, milloin tulokortti saadaan käyttöön.

#### 5.4 Luotettavuus

Luotettavuutta arvioidaan tieteessä ja tutkimustoiminnassa reliabiliteetin eli tutkimustulosten pysyvyyden ja validiteetin eli oikeiden asioiden tutkimisen avulla (Kananen 2012, 61). Nämä termit ovat syntyneet alun perin kvantitatiivisen tutkimuksen parissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen. Tätä perustellaan sillä, että ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat niin ainutlaatuisia, ettei kahta samanlaista tapausta ole. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232.)

Kaikkien tutkimusten luotettavuutta tulisi kuitenkin arvioida jollain tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen aikaiset olosuhteet tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Kaikki tutkimukseen ja sen tekemiseen liittyvät päätökset tulisi

myös perustella huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 232–233.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty alusta alkaen perustelemalla menetelmävalinnat ja kuvaamalla tutkimuksen toteutus ja koko prosessi mahdollisimman tarkasti.

### 5.5 Kehittämisehdotukset

Johtoryhmässä voitaisiin tarkentaa kysymystä, ”Mikä on johtoryhmän tehtävä?”, koska tähän saatiin haastatteluissa useita erilaisia vastauksia. Valpola (2017, 75–76) esittää kysymykseen yksinkertaista ratkaisua, jossa jäsenet kokouksen aluksi ensin kirjoittavat oman mielipiteensä paperille, miten he määrittelisivät johtoryhmän tehtävän. Tämän jälkeen Valpola (2017, 76) kehottaa listaamaan lauseista kaikki verbit, adjektiivit ja objektiivit, eli mihin työ kohdistuu, jonka jälkeen johtoryhmä kirjoittaa esiin nousseiden sanojen pohjalta yhteisen lauseen, joka määrittelee roolin ja tehtävät. Jos asioiden kokoaminen paperilapuille ei houkuta, voisi tilalla käyttää sähköistä järjestelmää. Ainakin korkeakouluissa käytetään selaimella toimivia sähköisiä työkaluja, joilla voi nopeasti toteuttaa erilaisia kyselyitä. Kyselytyökaluja ovat esimerkiksi Socrative, Kahoot! ja AnswerGarden. Jokainen vastaa omalla mobiililaitteellaan tai tietokoneellaan, jonka jälkeen vastaukset näkyvät pääkäyttäjälle ja hän voi ne heijastaa isommalle näytölle, seinälle tai valkokankaalle kaikkien nähtäväksi. Rekisteröityminen sovellukseen vaaditaan ainoastaan pääkäyttäjältä, joka tässä tapauksessa voisi olla esimerkiksi toimitusjohtaja.

Haastatteluissa ilmeni, että yleensä käsiteltäville asioille valitaan vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on huolehtia asian eteenpäin viemisestä. Ristikankaan ja Rinne (2014, 19) mukaan se helpottaa toimintaa, mutta pelkkä yksilöiden vastuuttaminen ehkäisee kollektiivisen vastuun vahvistumista. Tutkimuksessa nousi esiin johtoryhmän hyvä henki. Tätä kannattaisi hyödyntää myös johtoryhmän keskeisimmissä tehtävissä niin, että tehtäviin sidottaisiin vastuullisiksi useampia jäseniä. Mikäli yksilövastuu korostuu johtoryhmässä, ei johtoryhmään pääse syntymään yhteistyötä korostavaa kulttuuria (Ristikangas & Rinne 2014, 19). Tiiviimpi yhteistyö voisi myös kaventaa sisäryitysten välistä kuilua ja tukea ajattelua konsernitasolla yksikkötason sijaan.

Vaikka vastuut olivat tulosten perusteella hyvin selkeitä johtoryhmän jäsenille, kannattaisi organisaatiopainotteista ajattelua toisinaan kyseenalaistaa. On helppoa ajatella jonkun toisen kantavan vastuun kuin ottaa sitä itse (Koski & Korteso 2012, 51). Useamman vastuuhenkilön määrittämisellä saataisiin todennäköisesti tehokkuutta myös päätösten jälkeisiin konkreettisiin toimenpiteisiin. Silloin koko vastuu ei jäisi yhden ihmisen harteille vaan jakautuisi tasaisemmin. Tässä jäsenet pääsisivät haastamaan itseään uskaltautumalla mukavuusalueensa ulkopuolelle.

Johtoryhmällä oli tavoitteena ottaa käyttöön tuloskortti helpottamaan toiminnan seuraamista. Tässä vaiheessa johtoryhmällä on vielä mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöön. Corporate governance -mallin pohjalta tuloskortin tueksi kannattaisi miettiä muitakin yritykselle tärkeitä asioita kuin liikevaihto ja strategian toimivuuden seuraaminen (Paine & Srinivasan 2019). Tuloskortti lisää johtoryhmän toiminnan läpinäkyvyyttä, millä on suuri merkitys tavoiteltaessa hyvän hallinnointitavan mukaisia käytäntöjä.

Viestinnästä johtoryhmän ulkopuolelle, muualle kuin hallituksen suuntaan, ei tutkimuksen perusteella ollut selkeää käytäntöä. Viestinnän suuntaamiseen ja jäsentämiseen on tarjolla paljon erilaisia näkökulmia. Seppälä (2019) nostaa esiin esimerkiksi strategisen viestinnän ja johtoryhmän kuulumiset, jolloin strategiasta ja visiosta kommunikoidaan säännöllisesti tavoitteiden ja tarinoiden kautta. Valpolan (2017, 222) mukaan viestinnässä tärkeitä asioita ovat mahdollisuus avoimiin kysymyksiin, kuuntelu, kielen ymmärrettävyys sekä tarpeellinen määrä toistoja.

Viestintää ei nykyään voi ulkoistaa irralliseksi saarekkeekseen, vaan siihen tarvitaan mukaan kaikki johtajista alkaen. Viestintää voidaan luonnehtia dialogiksi, joka kuuluu kaikille. (Seppälä 2019.) Valpola (2017, 222–223) kertoo tapauksesta, jossa toimitusjohtaja lähettää perjantaisin alaisilleen sähköpostin, jossa kertoo viikon tilanteen, tärkeimmät tapahtumat ja kannustaa alaisiaan. Tätä viestiä arvostetaan hänen mukaansa suuresti. Johtoryhmä voisi harkita vastaavan viestin lähettämistä henkilöstölle siihen asti, kunnes tuloskortti saadaan kokonaisuudessaan käyttöön. Viesti pitäisi tietenkin räätälöidä johtoryhmän käytäntöihin

sopivaksi, eikä sitä olisi mielekäästä lähettää joka viikko vaan esimerkiksi neljännesvuosittain. Ihmisille avautuisi paremmin mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jos viestillä avattaisiin johtoryhmän tapahtumia. Työntekijät voisivat jakaa ajatuksiinsa esimiestensä kanssa, ja viestinnän toimiessa tieto kulkisi aina johtoryhmän jäsenille asti. Kun ihmiselle annetaan mahdollisuus vaikuttaa, se lisää hänen luottamustaan tulevaisuuteen (Valpola 2017, 222).

Corporate governance -mallin käyttöönottamiseksi toivottiin lisää tietoa ja tarkempaa ohjeistusta asiasta. Tätä voidaan tutkimuksen tuloksiin nojaten pitää keskeisimpänä tarpeena Corporate governance -mallin käyttöönottamiseksi case-yrityksen johtoryhmässä. Johtoryhmälle voitaisiin kehittää oma hyvän hallinnointitavan manuaali, joka palvelisi juuri case-yrityksen johtoryhmän työskentelyä. Hyvää hallinnointitapaa tukisi jo aiemmin esitetyt kehittämissuositukset, mikäli ne halutaan ottaa käyttöön. Johtoryhmä voisi lisäksi pohtia toimintansa riskejä ja miten ennaltaehkäistä ja varautua niiden toteutumiseen. Mahdollisen manuaalin pohjatyönä voidaan käyttää tätä opinnäytetyötä.

## 6 POHDINTA

Tutkimuksen aiheena oli case-yrityksen johtoryhmän toiminta. Tutkimuksen avulla selvitettiin case-yrityksen johtoryhmän toimintaa nyt ja miten sitä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa. Tutkimuksessa haluttiin perehtyä myös hyvään hallinnointitapaan ja miten sitä voitaisiin huomioida johtoryhmän toiminnassa.

Corporate governance tuntuu olevan suuressa suosiossa ympäri maailmaa. Hyvän hallinnointitavan mukainen toiminta viestii selvästi sidosryhmille yrityksen luotettavuudesta, ja tämä nähdään markkinoilla kilpailuetuna. Vaikka Corporate governance koskee alkujaan pörssiyrityksiä, monet listaamattomat yhtiöt ovat ottaneet mallin suosituksia käyttöönsä.

Johtoryhmän toiminta vaihtelee hyvin paljon yritysten välillä. Tämä johtune siitä ettei sillä ole samankaltaista yhtiöoikeudellista asemaa kuin esimerkiksi hallituksella. Johtoryhmän toimintaan onkin syytä kiinnittää huomiota, jotta se palvelee alkuperäistä tarkoitustaan. Jokainen yritys joutuu määrittelemään omalle johtoryhmälleen sen kaikkein tärkeimmän tehtävän.

Hyvän hallinnointitavan ja johtoryhmän toiminnan yhdistäminen oli mielenkiintoinen mutta haastava näkökulma. Aiheesta suoraan ei löytynyt paljoakaan teoriaa, vaikka yksittäin Corporate governance -mallista ja johtoryhmistä löytyi kyllä kirjallisuutta ja artikkeleita. Teoriaosuuden lähteet tukivat hyvin vahvasti toisiaan. Voisi melkein sanoa, että seuraava lähdeaineisto jatkoi siitä, mihin edellinen jäi. Tämän tutkimuksen perusteella näkisin, ettei teoriassa ole suuria ristiriitoja, vaan hyvä hallinnointitapa ymmärretään yllättävänkin samankaltaiseksi eri maiden kesken.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, ja siihen osallistui viisi kuudesta case-yrityksen alkuperäisestä johtoryhmän jäsenestä. Yksi johtoryhmän jäsen jäi pois haastatteluista aikataulujen sopimattomuuden vuoksi. Haastatteluaineistoa luokiteltiin ja analysoitiin, kunnes löydettiin vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimustulosten pohjalta saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Vahvasti tutkimustuloksiin nojaten esitettiin kehittämisehdotukset case-yrityksen johtoryhmälle.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen pohjalta löytyy useampia. Case-yritykselle eräs mielenkiintoinen aihe olisi tutkia ja kehittää johtoryhmälle monipuolisempia tapoja tulosten seuraamiseen eri osa-alueilla. Tämä tutkimus voi toimia myös ponnahduslautana, mikäli johtoryhmälle halutaan luoda hyvään hallinnointitapaan pohjautuva manuaali. Laajempi jatkotutkimuksen aihe voisi liittyä hyvän hallinnointitavan soveltamiseen suomalaisten yritysten johtoryhmissä. Hyvä hallinnointitapa nostetaan korkealle yritysten toiminnassa, mutta sitä tarkastellaan yleensä hallituksen näkökulmasta lainsäädännöstä johtuen. Tämän tutkimuksen pohjalta uskoisin, että Suomessa olisi tarvetta selvittää myös johtoryhmän roolia hyvän hallinnointitavan kokonaisuudessa.

Opinnäytetyöntekijälle prosessi oli hyvin silmiä avaava. Aihe ei ollut entuudestaan kovinkaan tuttu, vaikkei aivan tuntematonkaan. Yllättävää oli se, millaisella vakavuudella Corporate governance -malliin suhtaudutaan myös listaamattomissa pörssiyrityksissä, joissa laki ei vaadi mallin noudattamista suoraan.

Opinnäytetyötä case-yritys voi hyödyntää mahdollisen manuaalin pohjatyönä tai soveltaa esiin nousseiden tulosten pohjalta jatkotutkimusaiheita. Jo tällaisenaan ilman jatkosuunnitelmia johtoryhmä voi ottaa käyttöön kehitysehdotuksia ja soveltaa niitä omaan toimintaansa.

## LÄHTEET

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarinen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R. Sundvik, P., Tarviainen, J. Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A., & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita.

Arvopaperimarkkinayhdistys 2019. Corporate governance Suomessa. Viitattu 27.10.2019 <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015. Hallinnointikoodi – Corporate Governance 2015. Viitattu 21.10.2019 <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>.

Balentor Oy 2019. Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen. Viitattu 6.11.2019 <https://www.balentor.fi/johtoryhmatyoskentelyn-kehittaminen>.

Burgess, K. 2016. Unlisted companies play by their own rules. Financial Times 1.11.2016. Viitattu 24.10.2019 <https://www.ft.com/content/049ad6d8-4a9d-11e6-8d68-72e9211e86ab>.

Corporate Governance in the Nordic Countries 2009. Danish Corporate Governance Committee, Finnish Securities Market Association, Icelandic Committee on Corporate Governance, Norwegian Corporate Governance Board & Swedish Corporate Governance Board, April 2009. Viitattu 27.10.2019 [https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/nordic\\_cg\\_booklet\\_final\\_web\\_version.pdf](https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/nordic_cg_booklet_final_web_version.pdf).

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Pörssiyritysten hyvä hallinnointi (Corporate governance). Viitattu 29.10.2019 <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance-ja-itsesaantely/>.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. V. 2017 Hyvä Hallitustyö. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 27.4.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto verkkokirjahylly.

European Confederation of Directors' Associations 2010. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe. Viitattu 16.3.2019 [http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE\\_-\\_2010\\_CG\\_for\\_Unlisted\\_-\\_EU.pdf](http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf).

Global Governance Group 2019. Board Evaluation Plus. Viitattu 27.10.2019 <https://www.global-governance-group.com/>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010 Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013 Tutki ja kirjoita. 18., painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013 Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014 Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keskuskauppakamari 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi – Corporate Governance. Viitattu 16.3.2019. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/04/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final.pdf>.

Koski, R. & Kortesoja, K. 2012 Kokousten seitsemän kuolemansyntiä – Paranna palaveritasi. Helsinki: Talentum.

Lapland Hotels Oy 2019a. Organisaatiokaavio. PowerPoint. Organisaation sisäinen dokumentti.

Lapland Hotels Oy 2019b. Yrityspresentaatio. PowerPoint. Organisaation sisäinen dokumentti.

Lehtinen, E. 2013. Johtoryhmä – johtamisen tehokas työkalu vai toimeton rupattelukerho? Konsultin jaarituksia -blogi 9.12.2013. Viitattu 29.10.2019 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/12/09/johtoryhma-johtamisen-tehokas-tyokalu-vai-toimeton-rupattelukerho/>.

Lehtinen, E. 2016. Hyvä johtoryhmä tuo johtamiseen lisäarvoa – huono taas pelkkää sanahelinää. Konsultin jaarituksia -blogi 21.3.2016. Viitattu 25.10.2019 <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2016/03/21/hyva-johtoryhma-tuo-johtamiseen-lisaarvoa-huono-taas-pelkkaa-sanahelinaa/>.

Mansukoski, S., Mitronen, L. Porenne, P. & Salmimies, S. 2007 Käytännön johtoryhmätyöskentely. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

McGuinness, J. 2018. The Leaders Role: 6 Conditions For Building A Great Leadership Team. Chief Executive 28.3.2018. Viitattu 27.10.2019 <https://chiefexecutive.net/leaders-role-6-conditions-building-great-leadership-team/>.

Paine, L. S. & Srinivasan, S. 2019. A Guide to the Big Ideas and Debates in Corporate Governance. Harvard Business Review 14.8.2019. Viitattu 26.10.2019 <https://hbr.org/2019/10/a-guide-to-the-big-ideas-and-debates-in-corporate-governance>.

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014 Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010 Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Seppälä, R. 2019. Viesti ja johda – näin onnistut! Sitomo Oy -blogi 17.1.2019. Viitattu 6.11.2019 <https://sitomo.fi/blog/viesti-ja-johdat-nain-onnistut/>.

Valpola, A. 2017 Toimiva johtoryhmä – aikaansaamisen aallot. Helsinki: Kaup-pakamari.

Vuorentausta, A. 2019. Lapland Hotels Oy. Toimitusjohtajan haastattelu 7.6.2019.

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

## Liite 1. Teemahaastattelun runko

### HAASTATTELU

#### Oma rooli

- yrityksessä, työhistoria
- johtoryhmässä (vastuut)

#### Johtoryhmän tarkoitus

- tavoitteet
- tehtävät

#### Johtoryhmän toiminta

- vuosikello
- vahvuudet – heikkoudet
- toimintatavat
- viestintä (sisäinen, ulkoinen)
- seuranta
- raportointi

#### Hyvän hallinnointitapa (Corporate governance)

- tiedostaminen
- toteuttaminen