



BOARDMAN
GROW

**KASVUN
TUKENA**

KOKEMUKSIA ADVISORY BOARDEISTA

www.boardmangrow.fi



SISÄLLYS

<u>JOHDANTO</u>	04
<u>ADVISORY BOARDIN HYÖDYNTÄMINEN</u>	07
<u>LISÄARVOA ADVISORY BOARDISTA</u>	10
<u>LISÄARVON TUOTON EDELLYTYKSET</u>	12
<u>TOIMEKSIANNON LUONNE</u>	15
<u>ADVISORY BOARDIN KOKOONPANO</u>	17
<u>ADVISORY BOARDIN TOIMINTATAVAT</u>	20
<u>NEUVONANTAJAN MOTIVAATION LÄHTEET</u>	23
<u>ODOTUKSET NEUVOTTAVALLE</u>	26
<u>ADVISORY BOARDIN TOIMINNAN HAASTEET</u>	28
<u>KOOTUT OPIT ADVISORY BOARDISTA</u>	31
<u>MUISTA AINAKIN NÄMÄ</u>	34
<u>HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ JA VINKKEJÄ</u>	35
<u>TEKIJÄT</u>	37

Vinkki: Klikkaa otsikkoa ja siirryt linkkien avulla eri sivulle.



"Ensimmäisenä (advisory boardista) tulee strateginen taso mieleen. Että kun on kokeneiden konkareiden joukko kasassa, niin siitä syntyy laaja-alaisuutta. Erilaisia näkemyksiä. Rohkeutta kysyä. Ehkä vähän kyseenalaistaakin, positiivisessa mielessä. Nähdä asioita ulkopuolelta ja ulkopuolelle. Ja myös semmoinen rohkaisijan rooli. Että antakaa mennä ja hyvältä kuulostaa. Ja jos vaikka tämän haluatte vielä tarkistaa tai miettiä, niin sen jälkeen pitää uskaltaa. Varsinkin, kun tavoitteena on kasvu."

Neuvonantaja



JOHDANTO

Advisory board, neuvonantajahallitus, voidaan määritellä ryhmäksi ammattilaisia, jotka auttavat yrityksen määrittelemän tehtävän tai haasteen ratkaisemisessa. Toisin kuin hallitus, advisory board ei ole juridinen elin, eikä sille ole laissa tai hallintokoodeissa määritelty tiettyä muotoa, kestoja tai tehtävää. Joustavana ja moneen tarpeeseen taipuvana, advisory board -toimintatapa on herättänyt viime aikoina kasvavaa kiinnostusta erityisesti startup-, pk- ja kasvuyrityksissä.

"Advisory board, neuvonantajahallitus, voidaan määritellä ryhmäksi ammattilaisia, jotka auttavat yrityksen määrittelemän tehtävän tai haasteen ratkaisemisessa."

Advisory board perustetaan tuottamaan lisäarvoa. Keinoja ja tapoja lisäarvon tuottamiseen on kuitenkin melkein yhtä monta kuin erilaisia advisory boardeja. Pureutuakseen tarkemmin advisory boardien toimintaan sekä advisory boardeille asetettuihin tavoitteisiin, toimintatapoihin ja toiminnan hyötyihin, **LUT-yliopiston** yrittäjyyden tutkimusryhmä sekä **Boardman Oy** käynnistivät **Jenny ja Antti Wihurin rahaston** tuella advisory boardeja tarkastelevan tutkimushankkeen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Yhteensä 24 haastateltavaa edustivat eri kokoisia ja eri elinkaaren vaiheissa olevia yrityksiä, yrittäjiä, toimitusjohtajia sekä advisory boardin jäseniä. Mahdollisuuksien mukaan yrityksistä pyrittiin haastattelemaan niin neuvoa antava kuin neuvoja vastaanottava taho.

Valtaosa osallistujien yrityksistä oli kasvuhakuisia ja verraten nuoria. Tavallisimmin advisory board -toiminnan taustalla oli kasvutavoitteen ohella liiketoiminnan tai toimialan merkittävä murroskohta, strategian uudistaminen tai tarve systematisoida yrityksen toimintaa. Keskimääräinen advisory boardin koko oli 4-5 jäsentä.

Monen yrityksen hallitustyö oli haastatteluvaiheessa vielä melko nimellistä. Tällöin erityisesti uutta tuottavat, seuraaviin kehitysaskeliin tähtäävät keskustelut käytiinkin usein advisory boardeissa. Toisaalta monen advisory boardin toiminnan tavoitteena oli paitsi neuvonanto strategisissa asioissa, myös yrityksen ja avainhenkilöiden sparraaminen kohti aktiivista hallitustoimintaa.





"Pyrimme tuomaan esille advisory board -toiminnan monimuotoisuutta sekä erilaisia mahdollisuuksia ja näkökulmia advisory board -toiminnan käynnistämiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen liittyen."

Tähän julkaisuun on koottu haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä advisory boardeista hyvin tiiviissä ja käytännönläheisessä muodossa.

Tekstissä advisory board -kokonaisuudesta käytetään nimitystä "advisory board", kun taas yksittäisestä jäsenestä käytetään nimitystä "neuvonantaja".

Julkaisun tavoitteena ei ole määritellä yhtä ainoaa tapaa hyödyntää advisory boardia. Tässä julkaisussa ei myöskään haeta eikä esitetä oikeita vastauksia. Sen sijaan pyrimme tuomaan esille advisory board -toiminnan monimuotoisuutta sekä erilaisia mahdollisuuksia ja näkökulmia advisory board -toiminnan käynnistämiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen liittyen.

Lämmin kiitos kaikille haastatelluille avoimuudestanne ja kokemustenne jakamisesta. Suuret kiitokset **Tarja Ilvoselle** InHunt Groupista, **Tom Liljeströmille** sekä koko Boardmanin henkilökunnalle avusta ja tuesta projektin eri vaiheissa. Lopuksi lämmin kiitos tutkimustyön mahdollistamisesta **Jenny ja Antti Wihurin rahastolle!**

Lappeenrannassa ja Helsingissä,
elokuussa 2023

Tuuli Ikäheimonen,
Taru Lindeman,
Julia Ruotsi

BOARDMAN
GROW





ADVISORY BOARDIN HYÖDYNTÄMINEN

Joustavuutensa vuoksi advisory boardeja voi hyödyntää hyvin erilaisissa tilanteissa ja erilaisiin tarpeisiin. Yleisimmin advisory board perustetaan täydentämään yrityksessä tunnistettua osaamisvajetta, tuomaan ulkopuolista näkemystä yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja tukemaan yrityksen ylintä johtoa yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Seuraavassa on esitetty esimerkkinä neljä tyypillistä tilannetta, joissa advisory boardeja voidaan hyödyntää. (Lista ei ole poissulkeva.)

1. Yrityksen kasvu

Tavoiteltu kasvu luo yritykselle monenlaisia tarpeita ja hyvin tyypillisesti advisory board -toiminta aloitetaankin kasvuun liittyvien kokemusten, näkemysten tai osaamisen hankkimiseksi.

Advisory board voi tukea kasvua esimerkiksi tarvittavan täsmäosaamisen, advisory boardin jäsenten verkostojen hyödyntämisen tai yleisen ideoinnin kautta. Myös suunnitelmien sparraus ja tuki yrityksen avainhenkilöille on tärkeä advisory boardin tehtävä.

2. Tarve uudistaa yrityksen strategia

Kun liiketoiminta tai toimiala on murroskohdassa, kasvu on pysähtynyt tai yrityksen toiminta tarvitsee muuten uudistumista, advisory board voidaan koota auttamaan yrityksen strategian uudistamisessa. Tällöin advisory board voi ideoida ja tuoda esille erilaisia näkökulmia, luoda vaihtoehtoja ja sparrata johtoa eri vaihtoehtojen mahdollisuuksista ja haasteista.

3. Yrityksen toiminnan formalisointi

Advisory board -toiminta ja toiminnan luonne liittyy jossain määrin paitsi yrityksen markkinatilanteeseen, myös yrityksen elinkaareen. Advisory boardien hyödyntäminen onkin tyypillistä startupeissa sekä nuorissa tai voimakkaan kehittymisen vaiheessa olevissa yrityksissä.

Kasvavissa yrityksissä (yleensä omistajista muodostuva) hallitus toimii usein nimellisessä roolissa ja yrityksen kehittymiseen liittyvät keskustelut käydään advisory boardissa. Yrityksen toiminnan formalisointi ja hallitustoiminnan kehittäminen on tällöin usein merkittävä advisory board toiminnan tavoite. Samalla hallituksenomaista toimintaa voidaan harjoitella advisory boardien kokousten puitteissa.

4. Tunnistettu täsmähaaste yrityksen toiminnassa

Advisory boardia voidaan hyödyntää tunnistetun täsmähaasteen ratkaisemiseen tai osaamisvajeen täydentämiseen. Tällainen tilanne voi liittyä strategian uudistamisen lisäksi esimerkiksi kansainvälistymisvaiheeseen, rahoituksen hankkimiseen, tekniseen tuotekehitykseen tai sopimusten laadintaan.



"Advisory board oli meille luonteva tapa saada ulkopuolista apua. Olimme tunnistaneeet, että meillä oli potentiaalia, kyvykkyyttä ja myös tarve muokata toimintatapaa. Meillä oli tarkoitus ja tahtotila kehittää myös johtamista ja tunnistaa kasvunpaikkoja nimenomaan kansainvälisiltä markkinoilta."

Yrittäjä



LISÄARVOA ADVISORY BOARDISTA

Advisory board luo lisäarvoa mahdollistamalla laajemman ja monipuolisemman näkemyksen syntymisen ja tarjoamalla avainhenkilöille tukea ja sparrausta tarpeen mukaan. Organisoitut kokoukset ja niiden valmistelu tarjoavat avainhenkilöille mahdollisuuden pysähtyä kriittisten asioiden äärelle.



"Arvo tulee siitä, että heillä on oikeanlainen tausta. He uskaltavat sanoa omia mielipiteitään, uskaltavat jakaa omia kokemuksiaan, uskaltavat jakaa omia epäonnistumisiaan. Ja terve kyseenalaistaminen, se tuottaa arvoa."

Yrittäjä

Sekä neuvonantajat että neuvonnan kohteet antavat myös paljon painoa advisory boardin tarjoamalle rohkaisulle, erityisesti merkittävien kehityskaskelten ottamisessa.

Haastateltavat ovat kokeneet advisory boardien luovan lisäarvoa myös seuraavin tavoin:

- Kokemuksesta kumpuavat käytännön vinkit erilaisiin yritystoiminnan haasteisiin.
- Tuki organisoitumiseen ja yritystoiminnan systemaattisuuden kasvattamiseen.
- Apu riskien huomioimiseen ja hallintaan.
- Taloudellisen osaamisen tuominen yritykseen.
- Neuvonantajien verkostojen hyödyntäminen rekrytoinneissa ja asiakassuhteiden luomisessa.
- Yrityksen tilanteen ja elinkaaren vaiheen tunnistaminen sekä kehitystoimien sovittaminen kulloiseenkin elinkaaren vaiheeseen.
- Aloitteet ja ideat, uuden luominen.
- Ajatusten ja ideoiden jatkokehittäminen ja priorisointi.
- One-to-one yhteydenpitomahdollisuus neuvonantajien kanssa.
- Ideat ja keinot kannattavuuden parantamiseksi.
- Tuotekehityksen tuki ja teknologiaosaaminen.
- Muutosjohtamisen tuki ja tuki toiminnan kehittämiseen.
- Kansainvälistymisen tuki esimerkiksi markkina- ja asiakastuntemuksen kautta.



"Kyllä se antoi vahvuutta ja tukea ja ehkä ryhtiä, että hei, mulla on ihan kyky ja uskallus puhua tästä aiheesta laajasti."

Toimitusjohtaja



LISÄARVON TUOTON EDELLYTYKSET

Yrityksen kehittyessä odotukset ja mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen muuttuvat. Myös toimintaympäristön muutoksilla on suuri merkitys yrityksen tarvitsemaan neuvontaan ja tukeen. Tämän vuoksi myös advisory boardin tulee olla valmis kehittymään.

"Tuloksekas advisory board -toiminta vaatii kaikilta osallistujilta sitoutumista toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Avoimuus, läpinäkyvyys ja tahto tiedon jakamiseen mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin ja luovat edellytykset toiminnalle."

Työkaluna advisory board toiminnan kehittämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi toiminnan arviointia ja reflektointia. Näiden pohjalta niin advisory boardin tavoitetta kuin koostumustakin voidaan tarpeen mukaan muuttaa.



"Lisäarvon tuotto edellyttää tietynlaista empatiaa, että pääsee sen yrityksen ajattelumaailmaan ja kontekstiin sisään ja että ymmärtää, mitä toimiva johto hakee, heidän perspektiivistään."

Neuvonantaja

Tuloksekas advisory board -toiminta vaatii kaikilta osallistujilta sitoutumista toimintaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Avoimuus, läpinäkyvyys ja tahto tiedon jakamiseen mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin ja luovat edellytykset toiminnalle. Etenkin pk-kokoluokan yrityksissä myös omistajan tavoitteiden ymmärtäminen on keskeistä, varsinkin jos yrityksen kehitystavoitteet tulevat heiltä.

Se, pyritäänkö advisory boardin kokouksissa yhteen yhteiseen näkemykseen, jakaa mielipiteitä. Toiset pitävät konsensuksen tavoittelua toisarvoisena, kun advisory boardin ensisijaisena tarkoituksena on nostaa esiin erilaisia näkökulmia. Toiset taas pitävät konsensusta merkinä huolellisesta keskustelusta. Tästäkin on hyvä sopia advisory boardin toimintatavoista sovittaessa.



"Se vaatii mun mielestä kolme asiaa. Se vaatii kaikilta osapuolilta avoimuutta. Jotta advisori pysyy synnyttämään arvoa yritykselle, pitää ymmärtää, mitä se yritys tekee. Ja pitää ymmärtää sen yrityksen liiketoimintaympäristö, missä se yritys toimii."

Yrittäjä



"Mulle ei tuota arvoa sellainen advisori, joka on alansa huippu, miltä mä voisin oppia ihan älyttömästi, ja joka on tosi mukava, mutta se ei ole kiinnostunut firmasta. Eli jotta advisori voi tuottaa arvoa, sen pitää aidosti ymmärtää, sen pitää olla kiinnostunut ja sen pitää tehdä sitä toistuvasti."

Yrittäjä



TOIMEKSIANNON LUONNE

Strateginen vai operatiivinen? Määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva? Täsmällinen vai avoin toimeksianto? Advisory board toimintatapana on äärimmäisen joustava ja tarjoaa siten hyvin laajasti mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. Pääasiassa advisory boardia käytetään tuomaan osaamista ja näkemyksiä merkittäviä strategisia aiheita käsiteltäessä. Varsinkin nuoremmissa tai voimakkaasti kasvavissa yrityksissä advisory board voi kuitenkin tukea yrityksen johtoa myös melko operatiivisissa asioissa. Tämä tosin vaatii advisory boardin jäseniltä paljon tietoa yrityksestä sekä reilusti tilannetajua.



"Mutta koska me ei kuitenkaan tunneta niin hyvin sitä organisaatiota, kaikkea sitä implementointia, asioita henkilötasolla, niin vaikea meidän on sinne mennä antamaan (operatiivisia) neuvoja."

Neuvonantaja

Advisory board voidaan asettaa määräajaksi tai se voi toimia toistaiseksi. Toiminnan kesto riippuu advisory boardin toimeksiannon luonteesta. Tarkkaan rajattua täsmätarkoitusta toteuttavan advisory boardin kaudeksi voidaan määritellä tyypillisesti esimerkiksi 1-2 vuotta.

Vaihtoehtona on määritellä advisory boardin tehtävä toistaiseksi voimassa olevaksi. Tällöin advisory board on tyypillisesti yrittäjän tai johdon tukena yrityksen kehitysvaiheissa ja täsmällisemmät tuen kohteet määritellään tarveperusteisesti advisory boardin toimiessa.

Koska advisory boardille ei ole laissa tai koodistoissa määriteltyjä tehtäviä, tavoitteiden toteutumisen kannalta on keskeistä, että advisory board toimintaa käynnistettäessä toiminnan tarve, tavoite sekä toiminnan luonne on määritelty yrityksen toimesta ja kommunikoitu selkeästi advisory boardin jäsenille.



"Startupissa, sekä advisory boardissa ja myös hallituksessa, operatiiviset asiat voivat olla hyvin strategisia asioita. Ja sen tunnistaminen on tärkeää, koska startupin elinkaaren näkövinkkelistä monet operatiiviset asiat itse asiassa luo mahdollisuuksia tulevaan skaalaukseen ja kasvuun."

Yrittäjä



ADVISORY BOARDIN KOKOONPANO

Advisory boardin koostamisen tulisi lähteä yrityksen määrittämästä tarpeesta. Liikkeelle voi lähteä kysymällä esimerkiksi:

- Mihin tarpeeseen haemme ratkaisua?
- Millaista lisäosaamista tarvitsemme?
- Millaisella aikajänteellä toimimme?

Yksittäisen jäsenen rekrytointiin vaikuttaa mm. tämän omaama osaamis- ja kompetenssipohja, verkostot ja muiden advisory boardin jäsenten tiedot, taidot ja osaaminen. Advisory boardia kootessa haetaankin nimenomaan yrityksen tarpeeseen sopivaa kokonaisuutta. Myös neuvottavan ja neuvonantajien välisten henkilökemioiden tulisi toimia.

Usein advisory boardin sopiva koko näyttää asettuvan 4-5 jäsenen paikkeille. Lisäksi advisory boardien kokouksiin osallistuu tuettava taho (yleisimmin toimitusjohtaja tai yrittäjä) sekä tarvittaessa muita yrityksen henkilöitä.



”Ei vain pätevä, vaan myös sopiva.”

Yrittäjä

Mikäli advisory boardin toimeksianto on toistaiseksi voimassa oleva, on hyvä jo lähtökohtaisesti suunnitella ja tuoda ilmi jäsenten vaihtuvuuden periaatteet. Myös mahdolliset jäsenten esteellisyydet on pyrittävä tunnistamaan ja huomioimaan jo rekrytointivaiheessa.

Jäsenten rekrytointi advisory boardeihin tapahtuu useimmiten omista verkostoista tai tunnistettaessa ”hyvä tyyppi”, joka profiililtaan sopii yrityksen tarpeisiin. Myös suoramakuyhtiöt auttavat yrityksen tarpeen määrittämisessä ja sopivien advisory boardin jäsenten rekrytoinnissa.



"Etukäteen on hyvä mieltä myöskin ajankäyttö ja osallistuminen: minkälaista osallistumista jäseniltä odotetaan, milloin he toimivat, miten he toimivat, ja miten he työskentelevät hallituksen kanssa."

Neuvonantaja

Neuvonantajia voi etsiä myös Helsingin seudun kauppakamarin ylläpitämästä Hyväksytty Advisory Board (HAB) -rekisteristä. Rekisteriin hyväksytään Kauppakamarin ja InHunt Boardsin kehittämän Hyväksytty Advisory Board (HAB) -valmennuksen suorittaneet henkilöt.



"Toinen asia, mitä on hyvä jo etukäteen pohtia, on tavoiteprofiilit. Eli jos siellä on vaikka neljä-viisi ihmistä, niin minkälaista osaamista näillä henkilöillä tulee olla. Aika hyvä malli on sellainen, että niitä profiileja on useita, että oikeasti mietitään erilliset osaamisalueet."

Neuvonantaja



ADVISORY BOARDIN TOIMINTATAVAT

Advisory board sopii toimintatavoistaan yleensä toiminnan alkaessa. Vaikka advisory board -toimintaa leimaa vapaus ja joustavuus, koetaan jonkinasteisen perusstruktuurin luomisen edistävän tavoitteiden saavuttamista.

Tapaamisten määrä ja intensiteetti vaihtelee haastatteluiden perusteella tapauskohtaisesti. Osa yrityksistä tapaa advisory boardinsa neljännesvuosittain, osa joka toinen kuukausi, osa kerran kuukaudessa. Haastatteluiden perusteella yleinen tapa näyttää olevan muutaman tunnin tapaaminen noin joka toinen kuukausi.

Kokousten määrää lisätään tarpeen vaatiessa, esimerkiksi erityisen intensiivisen toimintajakson aikana. Yksittäisiä neuvonantajia sen sijaan tavataan usein myös kokousten välillä.



"Ja tietenkin on kommunikaatiota myös sen advisory boardin ulkopuolella. Esimerkiksi toimitusjohtajan kanssa käydään kahdenvälisiä keskusteluita. Niissä tulee ehkä enemmän semmoista sparraushommaa."

Neuvonantaja

Toimitusjohtaja tai yrittäjä päättää useimmiten kokouksen teeman tai koostaa asialistan. Kokousteema saattaa nousta esiin myös edellisessä advisory boardin kokouksessa.

Neuvonnan kohde myös johtaa kokousta tarvittaessa. Joissakin yrityksissä advisory boardin jäsenet toimivat vuorotellen puheenjohtajina. Sekä asialista että kokouksen johtaminen kuvataan kuitenkin advisory board toiminnassa hyvin väljäksi, eikä kummallekaan koeta välttämättä olevan tarvetta.

Vain harvassa yrityksessä advisory boardin kokouksia edeltää ennakkovalmistautuminen. Tällä pyritään pitämään neuvonantajien työmäärä kohtuullisena. Kokouksista ei laadita pöytäkirjoja tai muistioita harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Koska advisory board ei tee liiketoimintaa koskevia päätöksiä, myöskään käsiteltyjen asioiden seuranta ei koeta tarpeelliseksi.

Haastatteluiden perusteella on tavallista, että advisory boardin kokoukseen osallistuu varsinaisen neuvonnan kohteen lisäksi myös kokouksen teemaan liittyviä tahoja tai yrityksen muita avainhenkilöitä, joskus jopa omistajat tai hallitus. Myös laajemmat teemakokoukset ovat tavallisia. Näihin saattaa advisory boardin ohella osallistua koko yrityksen henkilöstö.





"Sanoisin, että advisory boardin johtaminen on aika pitkälti fasilitoimista. Jos kovin paljon advisory boardin työtä johtaa, siis sillä tavalla, että sanoo mitä pitää tehdä ja miten, niin siinä on se vaaranpaikka, että rajoittaa advisory boardin tekemistä."

Neuvonantaja



NEUVONANTAJAN MOTIVAATION LÄHTEET

Neuvonantajana toimiminen sitoo aikaa. Haastatteluiden perusteella palkkio ei juurikaan toimi neuvonantajien motivaation lähteenä. Mikä neuvonantajaa siis motivoi?



"On hyvä miettiä myös houkuttelutekijät: miksi advisori (neuvonantaja) olisi innostunut tulemaan juuri meidän boardiin, mitä siitä maksetaan, mutta myös sitten ihan sitä ammatillisen kehittymisen potentiaalia, mitä ihminen voi tällaisessa ryhmässä kokea."

Neuvonantaja



Haastattelujen perusteella neuvonantajia motivoi:

- Kiinnostava yritys tai toimiala.
- Sitoutuminen yrityksessä työskenteleviin henkilöihin ja tuen kohteisiin.
- Mahdollisuus oppia yrityksestä ja toimialasta.
- Mahdollisuus oppia muilta advisory boardin jäseniltä.
- Verkostoituminen.
- Osallistuminen liiketoiminnan kehittämiseen.
- Auttaminen.
- Kokemus siitä, että voi tuoda lisäarvoa ja tuntea itsensä hyödylliseksi.
- Koettu arvostus omaa työtä, yrittäjää ja muita advisory boardin jäseniä kohtaan.
- Itsensä toteuttaminen.
- Keskusteltujen asioiden nopea käytäntöön vienti.

Neuvonantajien rekrytoinnissa kannattaakin valmistautua kuvaamaan selkeästi paitsi tehtävä ja tarve, myös luomaan yrityksestä ja sen potentiaalista kiinnostava, mutta realistinen kuva.



"Ehdottomasti oma oppiminen motivoi. Siinä ryhmässä todennäköisesti tutustuu sellaisiin ihmisiin, joihin ei muuten tutustuisi ja pääsee oikeasti ratkomaan konkreettisia, todella tärkeitä, kimurantteja asioita ja se oma oivallus ja oppiminen on ihan ykkösasia motivaatiomielessä."

Neuvonantaja



"Kun rinnalla on huippuammattilaisia, joilla on erilainen osaaminen ja kokemus kuin itsellä, niin tekeminen on ihan äärimmäisen antoisaa. Tuntuu, että meillä on heti löytynyt hyvin avoin, luottamuksellinen ja rohkea, mutta kunnioittava tapa käsitellä asioita. Siinä tulee vahva kokemus siitä, että tällä työllä ja omalla osallistumisellani on merkitystä."

Neuvonantaja



ODOTUKSET NEUVOTTAVALLE

Advisory board tukee yleensä toimitusjohtajaa (tai yrittäjä-toimitusjohtajaa). Yrityksestä riippuen advisory board toiminnan kannalta keskeisiä tahoja voivat olla myös johtoryhmän jäsenet, omistajat ja joskus myös hallitus.

Advisory board -toiminta antaa onnistuessaan paljon, mutta asettaa vaatimuksia myös neuvonnan kohteelle.



"Mä haen nimenomaan sitä, että olen tilivelvollinen myös jollekin muulle kuin itselleni. Se auktoriteetti syntyy molemminpuolisesta kunnioituksesta. Siitä, että meillä on yhteiset tavoitteet. Se on se kompetenssi, kriittisyys, kuuntelu ja kunnioitus, mutta on lupa olla kriittinen, on lupa oikeasti ravistella."

Yrittäjä

Ollakseen tuloksekasta, advisory board -toiminnan hyödyntäminen vaatii neuvonnan kohteilta:

- Kriitkinsietokykyä.
- Muutoskyvykkyyttä.
- Epävarmuudensietokykyä.
- Luottamusta neuvonantajiin.
- Kykyä arvioida saatuja neuvoja ja tehdä valintaa vaihtoehtojen välillä.
- Kykyä huomioida neuvot ja näkökulmat, mutta pitää oma päänsä, jos se on perusteltua.
- Hyvää valmistautumista erityisesti koskien tarpeen määrittelyä, tavoitteen asetantaa ja toimintatapoja.



"Pitää pystyä ottamaan myös vastaan. Olisi helppo mennä sellaisten asioiden taakse kuin että, mä omistan tämän kaiken ja tiedän tämän substanssin hyvin. Tiedän varmaan, mutta aika paljon on vielä, mitä voi oppia. Tiedätkö, että kyllä se on se asenne molemmin puolin, mikä ratkaisee."

Yrittäjä



ADVISORY BOARDIN TOIMINNAN HAASTEET

Aina advisory boardin hyödyntäminen ei tuota toivottua tulosta tai se muodostuu liian raskaaksi niin neuvonantajille kuin neuvoja vastaanottaville. Tähän voi olla lukuisia syitä. Osaan näistä voi varautua jo toimintaa käynnistettäessä asioista ja toimintatavoista keskustelemalla ja sopimalla.

Haasteita koetaan syntyvän silloin, kun advisory boardin jäsenillä on erilaiset tavoitteet kuin yrittäjällä tai toimitusjohtajalla ja jäsenet pyrkivät edistämään hyviksi katsomiaan tavoitteita yrityksen määrittelemien tavoitteiden sijasta. Myös erilaiset riskitasot voivat aiheuttaa ongelmia.



"Aika paljon meni aikaa siihen alkuun, että ne advisorit (neuvonantajat) pääsi kärryille. Ainakin pari kuukautta meni, että ne sai kiinni siitä, mitä tässä oikein tehdään, kun mekään ei kuitenkaan peruspitsaa pyöritetä. Niin se oli jotenkin haastavaa."

Yrittäjä

Joskus neuvonantajan motivaatio saattaa loppua, jos toiminta ei vastaakaan alkuperäistä mielikuvaa advisory boardin toiminnasta. Näiden ongelmien syntymistä voi pyrkiä ehkäisemään huolellisella rekrytointiprosessilla sekä etukäteiskeskusteluilla advisory boardin toiminnan tarkoituksesta.

Haasteita syntyy myös, kun advisory board ei ymmärrä käytettävien resurssien rajallisuutta. Tämä saattaa näyttäytyä yhä uusien ideoiden puskemisena eteenpäin, yli yrityksen ja yrittäjän tai toimitusjohtajan voimavarojen.



"Aika helposti advisori (neuvonantaja) ei ymmärrä sitä työmäärää, mikä vaaditaan niiden tapaamisissa heitettyjen ideoiden testaamiseen."

Yrittäjä

Ylivoimaisesti suurin este advisory boardin hyödyntämisessä on yrittäjän tai toimitusjohtajan kiire tämän kamppaillessa liiketoiminnan haasteiden kanssa. Tuolloin neuvonnan kohde ei ehdi hyödyntää saamaansa apua ja tukea.

Ennen advisory boardin nimeämistä onkin hyvä tiedostaa toiminnan ja sen hyödyntämisen vaatima ajankäyttö ja käynnistää advisory board toiminta vain, kun toiminnan tulosten hyödyntämiseen on aito mahdollisuus.



"Mutta on myös tapauksia, että ne näkemykset jäävät hyödyntämättä. Ja se syy on suurimmaksi osaksi ihan yksinkertaisesti ajan ja fokuksen puute. Erityisesti kasvu-yrityksissä tämä on haaste. Ensin halutaan advisory board, mikä yleensä generoi lisää työtä, mutta samaan aikaan ei kuitenkaan vähennetä mistään muualta."

Neuvonantaja



KOOTUT OPIT ADVISORY BOARDISTA

Advisory board mukailee yrityksen toimintatapoja. Jaettu arvomaailma ja käsitys yrityksen tarkoituksesta on tärkeää. Molemmiin puolinen luottamus sekä avoimuus ja läpinäkyvyys ovat avainasemassa onnistuneessa advisory board toiminnassa.

Advisory board -toiminnan lähtökohtana on yleensä joko omistajien tahtotila ja/tai toimitusjohtajan tai yrittäjän tarvitsema apu ja näistä johdettu tarve. Tärkeää on, että advisory board kokonaisuudessaan ymmärtää yrityksen ja omistajien tavoitteet, yrityksen toiminnan luonteen sekä advisory boardin tavoitteen.

Odotus advisory boardin tuottamasta lisäarvosta on suuri. Jos lisäarvoa ei synny, muutoksia on tehtävä. Muutos voi kohdentua advisory boardin koostumukseen, tehtävän määrittelyyn tai toimintatapaan.

Advisory board tarjoaa paitsi konkreettista lisäarvoa ideoiden, neuvojen ja näkemysten muodossa, myös tärkeän foorumin pysähtyä asioiden äärelle.

Toimintatapana advisory boardin hyödyntäminen antaa niin ajallisia kuin toiminnallisiakin vapausasteita ja mahdollistaa keskittymisen kulloinkin tärkeisiin asioihin tavoitteenasetannan mukaisesti. Advisory board -toiminta jättää myös omistajille paljon vapautta päätöksentekoon.

Yrityksen kehittäminen on advisory board -toiminnan lähtökohta. Lisäksi niin yrittäjät, yritysjohto kuin neuvonantajat hakevat kehittymistä myös itselleen. Erityisesti oppiminen joko uudesta toimialasta tai muilta neuvonantajilta, verkostojen laajentaminen sekä kiinnostavan yrityksen toimintaan osallistuminen motivoivat neuvonantajia. Yrittäjät ja yrityksen johto taas kaipaavat advisory board -toiminnalta mm. haastamista, strategista näkemystä ja rohkaisua.

Mitä advisory board sitten ei tee? Nimensä mukaisesti advisory board neuvoo, mutta se ei tee päätöksiä. Vaihtoehtojen luomisen ja sparraamisen jälkeen päätös onkin aina yrityksen johdon, hallituksen ja omistajien käsissä. Samasta syystä advisory boardissa keskusteltuja asioita ja näiden toteutumista ei juurikaan seurata advisory boardien toimesta.

Eräs keskeisin hallituksen ja advisory boardin välinen ero liittyy juridiseen vastuuseen. Toisin kuin hallituksella, advisory boardilla ei ole laissa määrättyä juridista vastuuta. Tämä ei kuitenkaan poista neuvonantajien kokemaa vastuun tunnetta. Vastuun kokemus syntyy lojaalisuudesta, sitoutumisesta ja auttamisen halusta, mutta myös tarpeesta luoda ja säilyttää oma ammatillinen maine. Vastuuta koetaan sekä suhteessa yrittäjiin että yritykseen.





"Se on huomioitava, että advisory boardille ei pidä jättää päätösvaltaa ja advisory boardin ei pidä sitä ottaa. Eli ihan sanoituskin on kirjattava, vaikka pöytäkirjoissa ja muissa ja materiaaleissa hallitukselle, niin että siellä oikeasti selkeästi todetaan, että tässä on tehty päätös neuvonannosta."

Neuvonantaja



MUISTA AINAKIN NÄMÄ

Muista ainakin seuraavat seikat advisory board -toimintaa harkitessasi:

- Määrittele yrityksesi tarve ja advisory board -toiminnan tavoite huolellisesti.
- Varmista, että sinulla ja yritykselläsi on resursseja toimia neuvojen mukaisesti.
- Pohdin millaista osaamista ja kompetensseja advisory boardissa tulee olla.
- Hyödynnä verkostoja tai ammattilaisia advisory boardin jäsenten rekrytoinnissa.
- Tee yrityksestä kiinnostava neuvonnan kohde kuvaamalla yrityksen tavoitteet, potentiaali ja neuvonantajien oppimismahdollisuudet.
- Sovi palkkioista, käytännöistä ja advisory boardin toimintatavoista.
- Kirjaa ylös advisory boardin rooli neuvonantajana (ei päätöksentekijänä).
- Panosta advisory boardin perehdyttämiseen ja ryhmäyttämiseen.
- Luo luottamuksen ilmapiiriä.
- Huolehdi, että advisory board arvioi toimintaansa ja tarvittaessa toiminnan tavoitteita ja koostumusta muutetaan.
- Jaa tietoa avoimesti.
- Ole avoin saamillesi neuvoille, ehdotuksille, rakentavalle kritiikille sekä mahdollisille muutoksille yrityksen toiminnassa.
- Ota ilo irti advisory boardistasi.



HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ JA VINKKEJÄ

Blogit

[Advisory boardin rakentaminen ja hyödyntäminen kasvuyhtiössä](#)
[Boardman Grow / Ilvonen, Tarja \(2023\).](#)

[Rakenna ja hyödynnä Advisory Boardia menestyksellä](#)
[InHunt Group / Ilvonen, Tarja \(2023\)](#)

Podcastit

[Milloin kannattaa muodostaa Advisory Board, entä milloin hallitus,?](#)
[Haastateltavana Riku Heinonen, Integrata. BoardTalks-podcast.](#)

[Advisory Board strategisen johtamisen tukena](#)
[Haastateltavana Antti Tanaka Alko Oy. InHunt Group podcast.](#)

[Advisory Board hoiva-alan yrityksessä.](#)
[Haastateltavana Ulla Broms. InHunt Group podcast.](#)

Julkaisuja

Miten kasvuyrityksen hallitus voi edistää yrityksen kasvua?
Ikäheimonen, Tuuli ja Heino, Noora (2020) Boardman Grow

Itseään isommaksi: Advisory Board strategisen johtamisen tukena.
Ilvonen, Tarja ja Martikainen, Sonja (toim.) (2022). Kauppakamari.





TEKIJÄT

KTT **Tuuli Ikäheimonen** toimii LUT-yliopistolla tutkija-tohtorina ja Yrittäjyyden diplomi-insinööriohjelman johtajana. Hän opettaa yrityksen omistajaohjaukseen ja akateemiseen yrittäjyyteen liittyviä kursseja. Tuulin väitöskirja käsitteli perheyriyten hallituksen, johdon ja omistajien välistä vuorovaikutusta sekä hallituksen kehittymistä. Hänen nykyiset tutkimusintressinsä kohdistuvat erityisesti omistajuuteen ja governanceen kasvu-, perhe- ja pk-yrityksissä sekä perheyriytsryhmissä. Tuuli on Boardman LJT:n hallituksen jäsen sekä perheensä pääosin omistaman yrityksen hallituksen puheenjohtaja.



KTM **Taru Lindeman** on Boardmanin toimitusjohtaja ja partneri. Hän vastaa Boardmanin kehittämis- ja jäsenfoorumien toiminnasta, omistajuus- ja hallitustyöskentelyvalmennusten sekä omistajat-hallitus-johto -päätöksentekoketjuun liittyvien arviointien, tapahtumien ja koko verkoston toiminnan kehittämisestä. Lindemanilla on hallitustyöskentelykokemusta osakeyhtiöistä, säätiöistä ja yhdistyksistä, erityisesti konsultoinnin ja logistiikan osaamisalueilla.

FM **Julia Ruotsi** toimii Boardmanin viestintä- ja markkinointipäällikkönä. Hän vastaa Boardmanin sisällöntuotannosta, sidosryhmäviestinnästä, markkinoinnista BoardTalks-podcastin tuotannosta ja tiettyjen kehittämisfoorumien toiminnan järjestämisestä. Ruotsi on suunnitellut ja taistanut tämän teoksen visuaalisen ilmeen. Ennen Boardmania Julia työskenteli viestintäkonsulttina kansainvälisten asiakkaiden parissa viestintätoimisto Kreabilla.



BOARDMAN

GROW

KASVUYRITTÄJÄ- VERKOSTO

Boardman Grow on kasvuyrityksistä ja -yrittäjyydestä kiinnostuneiden verkosto, joka edistää kasvun kulttuuria ja osaamista Suomessa.

Tarjoamme inspiraatiota, verkostoa ja tukea kasvupolun haasteisiin. Olemme jäsenperusteinen foorumi keskinäiseen tiedon ja osaamisen vaihtoon, verkostoitumiseen sekä suhteiden luomiseen.

Boardman Grow -verkostossa autamme toisiamme kasvun ja kansainvälistymisen haasteissa. Järjestämme erilaisia verkostoitumistilaisuuksia ja tapahtumia osaamisen kehittämiseksi kasvuyrittäjyyteen, kasvun johtamiseen, rahoitukseen ja kansainvälistymiseen liittyen.

Lue lisää jäsenyydestä ja liity mukaan!

www.boardmangrow.fi

