

Toimitusjohtajaselvitys 2025

TOIMITUSJOHTAJAT SUOMALAISSA
LISTAYHTIÖISSÄ VUONNA 2025

Chief
EXECUTIVE SEARCH

Arvoisa lukija,

Toimitusjohtajuudessa on yksilön urapolun lisäksi kyse myös koko kansakunnan menestyksen mahdollistamisesta. Chiefin missiona on edistää kestäväää johtajuutta – sellaista, joka kantaa yrityksiä ja koko Suomea pitkäjänteisesti eteenpäin.

Kolmas Toimitusjohtajaselvityksemme kertoo huolestuttavaa kehityssuuntaa: listayhtiöiden toimitusjohtajien kaudet ovat jälleen lyhentyneet, ja lähes puolessa listayhtiöistä johto on edellisen selvityksemme jälkeen vaihtunut. Uudet johtajat tarvitsevat tukea – ja hallituksilta entistä vahvempaa ja läsnä olevampaa otetta.

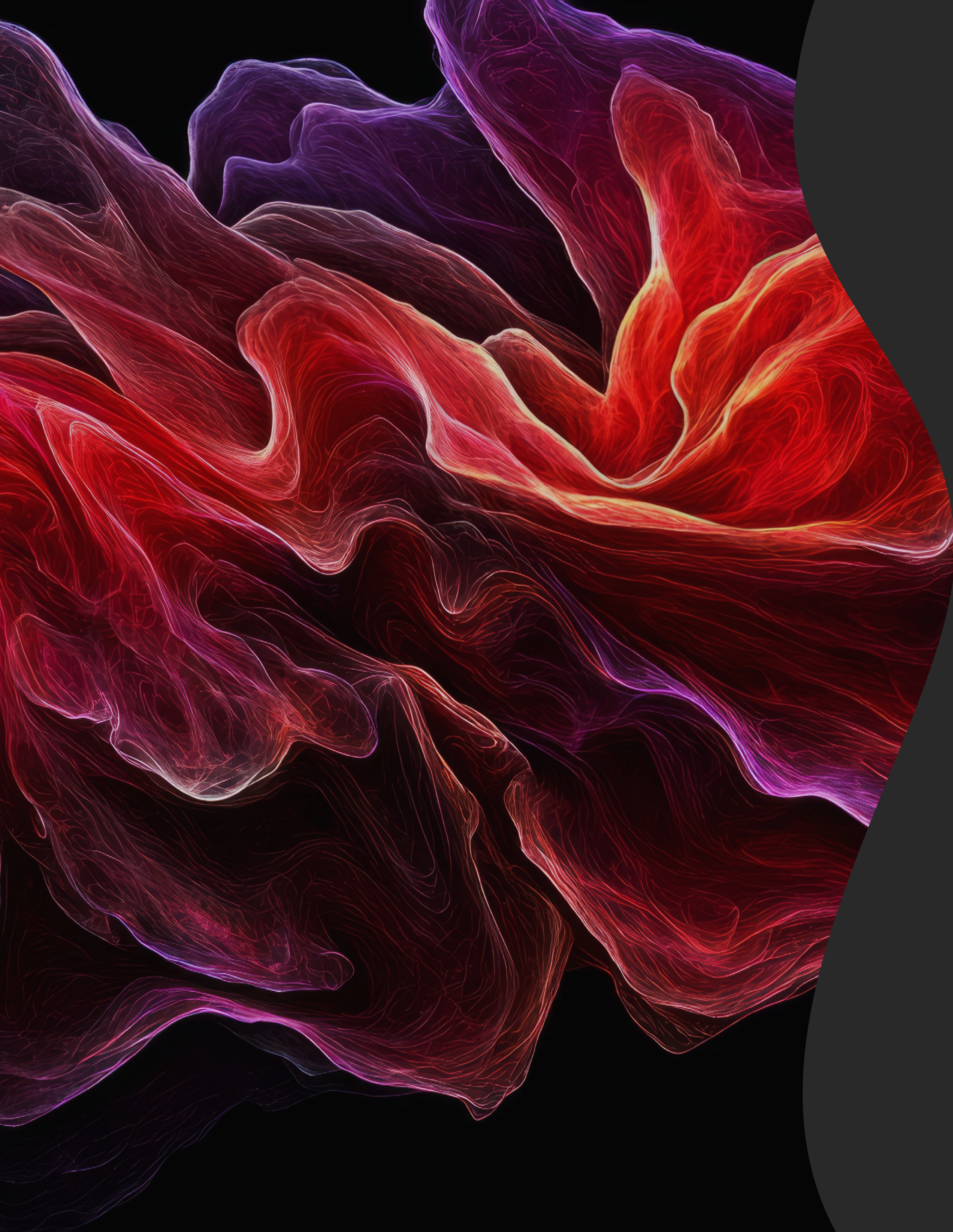
Iloitsemme kuitenkin siitä, että yhä useampi toimitusjohtaja nimitetään nyt organisaation sisältä. Tämä kertoo luottamuksesta ja kasvaneesta panostuksesta seuraajasuunnitteluun.

Hyvä johtaminen ei synny yksin. Pitäisi olla kaikkien ykkösprioriteetti, että toimitusjohtaja menestyy tehtävässään. Me uskomme, että hyvinvoiva toimitusjohtaja ja tämän onnistumista tukeva hallitus ovat tie menestyviin yrityksiin – ja menestyvään Suomeen.

Eija Laine

Managing Partner
Chief Executive Search





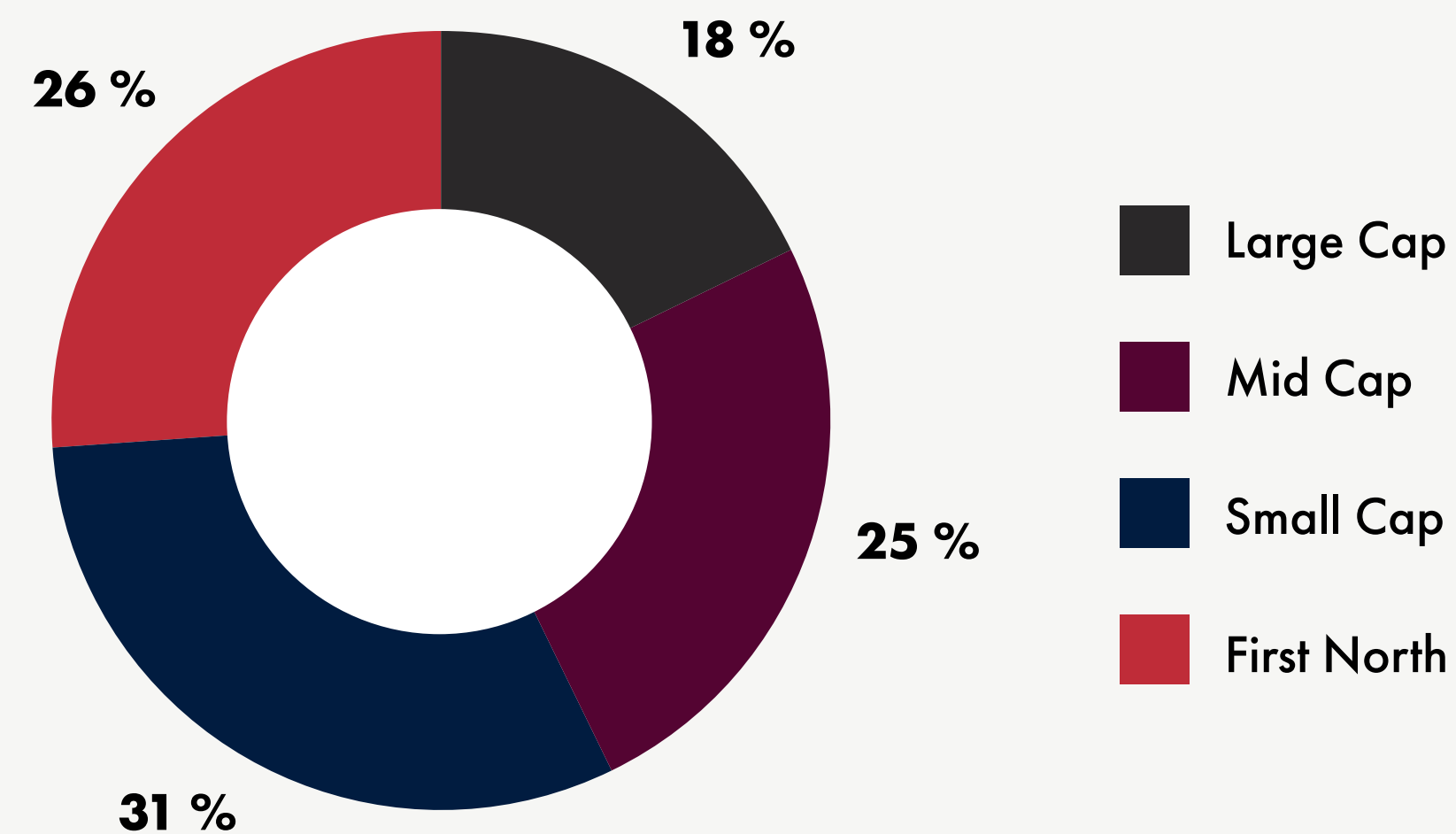
Sisällys

Esipuhe	2
182 toimitusjohtajaa	4
Uusia toimitusjohtajia	6
Toimitusjohtajan edeltävä rooli	8
Toimitusjohtaja entistä useammin yhtiön sisältä	10
Organisaation sisältä nostetun toimitusjohtajan tausta	12
Johtajien monimuotoisuus	13

182 toimitusjohtajaa

Selvitys perustuu huolelliseen tietojen keräämiseen ja analyysiin. Aineisto kerättiin Helsingin pörssin ja First North -listan yhtiöiden julkisesti saatavilla olevista tiedoista maaliskuun 2025 alussa. Aineiston yhtiöistä 32 oli Large Cap -yhtiötä, joiden markkina-arvo on vähintään miljardi euroa. Mid Cap -yhtiötä, joiden markkina-arvo on 150 miljoonasta miljardiin euroon, oli 46. Alle 150 miljoonan arvoisia Small Cap -yhtiötä oli 56. Lisäksi aineistoon kuului 48 First North -yhtiötä.

Aineiston yhtiöiden jakauma



Listayhtiöiden
toimitusjohtajien
keski-ikä

54

vuotta.

n=

182

toimitusjohtajaa.

Tarkasteltujen toimitusjohtajien keski-ikä on 54 vuotta ja heistä 85 % on suomalaisia. Naisia toimitusjohtajista on 17, alle 10 %. Miehiä on 165 eli noin 91 %. Toimitusjohtajat ovat yleisesti korkeasti koulutettuja: heistä yli 40 % on koulutukseltaan kauppatieteiden maistereita, 28 % taas diplomi-insinöörejä. Reilut 27 % on suorittanut muun ylemmän tai alemman liiketalouden korkeakoulututkinnon kuin kauppatieteen maisterin tutkinnon. 5,5 % toimitusjohtajista on opiskellut lakia ja 6 % on tohtoreita. Reilulla 15 %:lla koulutustausta on muu kuin jokin edellä mainituista.

9,3 %

oli naisia.

85 %

oli suomalaisia.



Uusia toimitusjohtajia

Toimitusjohtajien kaudet ovat lyhentyneet ja selvityksestä ilmeni, että yhtiöissä on paljon uusia toimitusjohtajia. Listayhtiöistä erityisesti suurimmat Large Cap -yhtiöt vaihtavat toimitusjohtajaansa usein ja moni on saanut uuden toimitusjohtajan edellisen selvityksemme 2021–2023 jälkeen.

Large Cap -yhtiöiden toimitusjohtajien toimikauden keskipituus on vain 3 vuotta. Mid- ja Small Cap -yhtiöiden sekä First North -yritysten toimitusjohtajien toimikausi taas on keskimäärin 5 vuotta. Kaikkien toimitusjohtajien toimikausien mediaani oli 3 vuotta. Toimitusjohtajan toimikauden keskipituus on pudonnut 4,8 vuoteen verrattuna edellisen selvityksen keskipituuteen, joka oli 5,9 vuotta.

Vuonna 2024
nimitettiin

40

uutta listayhtiön
toimitusjohtajaa.

**Vuosien 2023 ja 2025
välillä nykyisissä
listayhtiöissä tehtiin 81
toimitusjohtajanimitystä,
eli toimitusjohtaja vaihtui
45 %:ssa yhtiöistä.**

”

Toimitusjohtajien suuri vaihtuvuus osoittaa, kuinka tärkeä rooli seuraajasuunnittelulla on hallitustyössä. Suurella osalla yrityksiä ei silti ole aktiivista, säännöllistä ja systemaattista seuraajasuunnittelua.

Leena Linnainmaa
Pääsihteeri Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry

Vuosien 2023 ja 2025 välillä nykyisissä listayhtiöissä tehtiin 81 toimitusjohtajanimitystä, eli toimitusjohtaja vaihtui 45 %:ssa yhtiöistä. Tämä on 29 uutta toimitusjohtajaa enemmän kuin vuosina 2021–2023. Pelkästään vuonna 2024 nimitettiin 40 uutta listayhtiön toimitusjohtajaa.

Trendi toimitusjohtajien toimikausien lyhenemisessä ja vaihtuvuuden lisääntymisessä näkyy myös kansainvälisessä vertailussa. Vuosi 2024 oli globaalisti ennätysellinen toimitusjohtajien vaihdoksissa. Kansainvälisessä selvityksessä (Global CEO Turnover Index) huomattiin roolistaan poistuvien toimitusjohtajien kauden olleen vuoden 2025 ensimmäisellä neljänneksellä 6,8 vuotta, kun se vuoden 2024 ensimmäisellä neljänneksellä oli 8,1 vuotta.

Pitkäaikaisimpia toimitusjohtajia löytyy Small Cap -yritysten johdosta. Suuryrityksistä TietoEVERYn toimitusjohtaja Kimmo Alkio on toiminut tehtävässään pisimpään, vuodesta 2011. Kaikista pisintä kautta toimitusjohtajana tekee kuitenkin Small Cap -yhtiö Innofactorin perustaja Sami Ensio, joka on ollut yhtiönsä toimitusjohtaja vuodesta 2000.

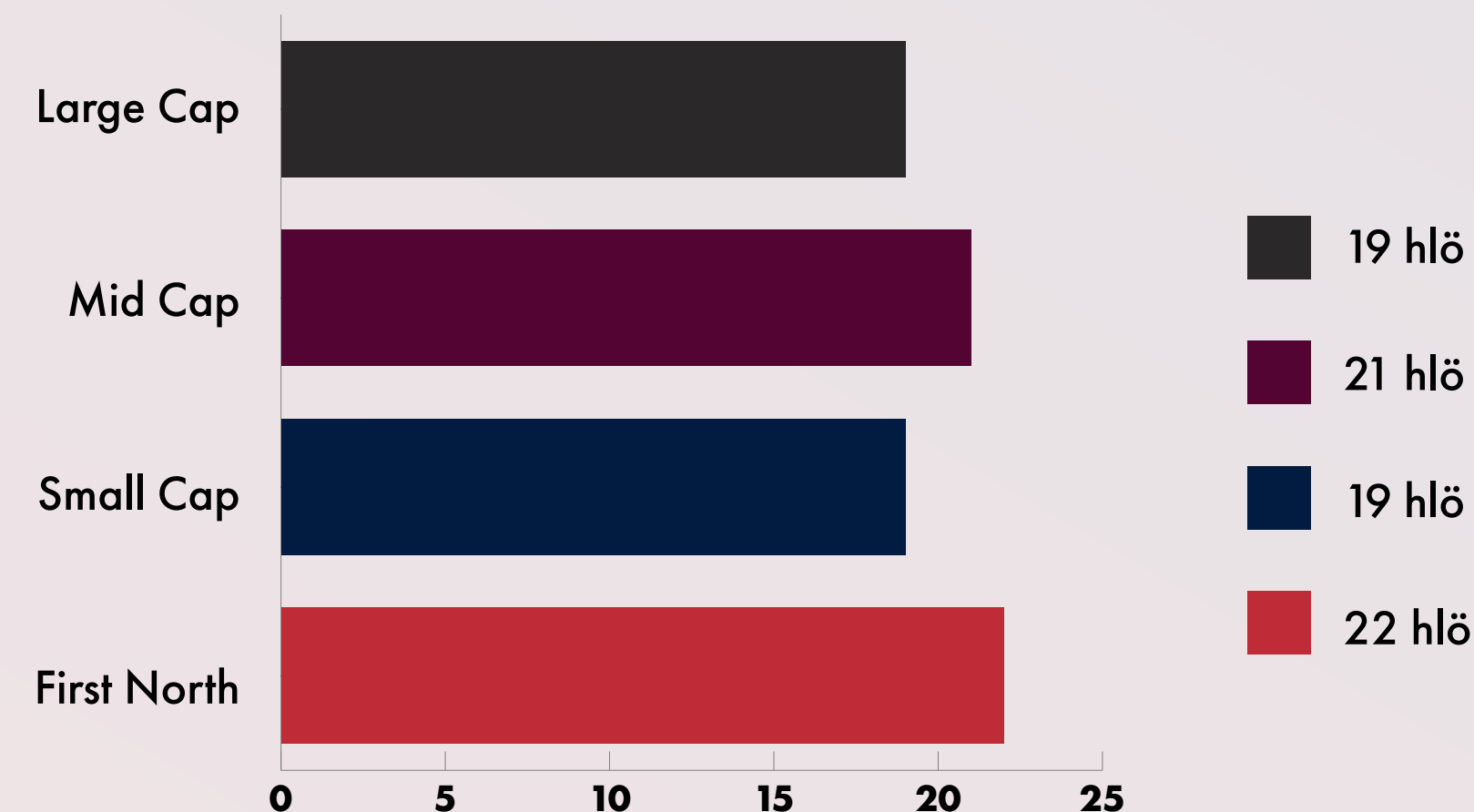
Pitkäaikaisimpia toimitusjohtajia löytyy Small Cap -yritysten johdosta.

Toimikauden kesto, keskiarvo



Uudet toimitusjohtajat

(vuonna 2023 tai sen jälkeen aloittaneet)





Toimitusjohtajan edeltävä rooli

Toimitusjohtajan yleisin aiempi rooli on toimitusjohtaja. Lisäksi toimitusjohtajilla on tyypillisesti taustaa liiketoimintajohtajana ja muissa johtotehtävissä, tai saman yhtiön hallituksen jäsenenä.

35 % toimitusjohtajista on tullut nykyiseen rooliinsa toimittuaan aiemmin myös toimitusjohtajana. Tämä osuus on laskenut hiukan aiemmasta (2021-2023)

selvityksestä, jolloin vastaava luku oli 38 %. Osa työskenteli samaan aikaan toimitusjohtajapestin lisäksi sen yhtiön hallituksessa, johon heidät nimitettiin myöhemmin toimitusjohtajaksi.

35 % toimitusjohtajista oli tullut nykyiseen rooliinsa toimittuaan myös aiemmin toimitusjohtajana.

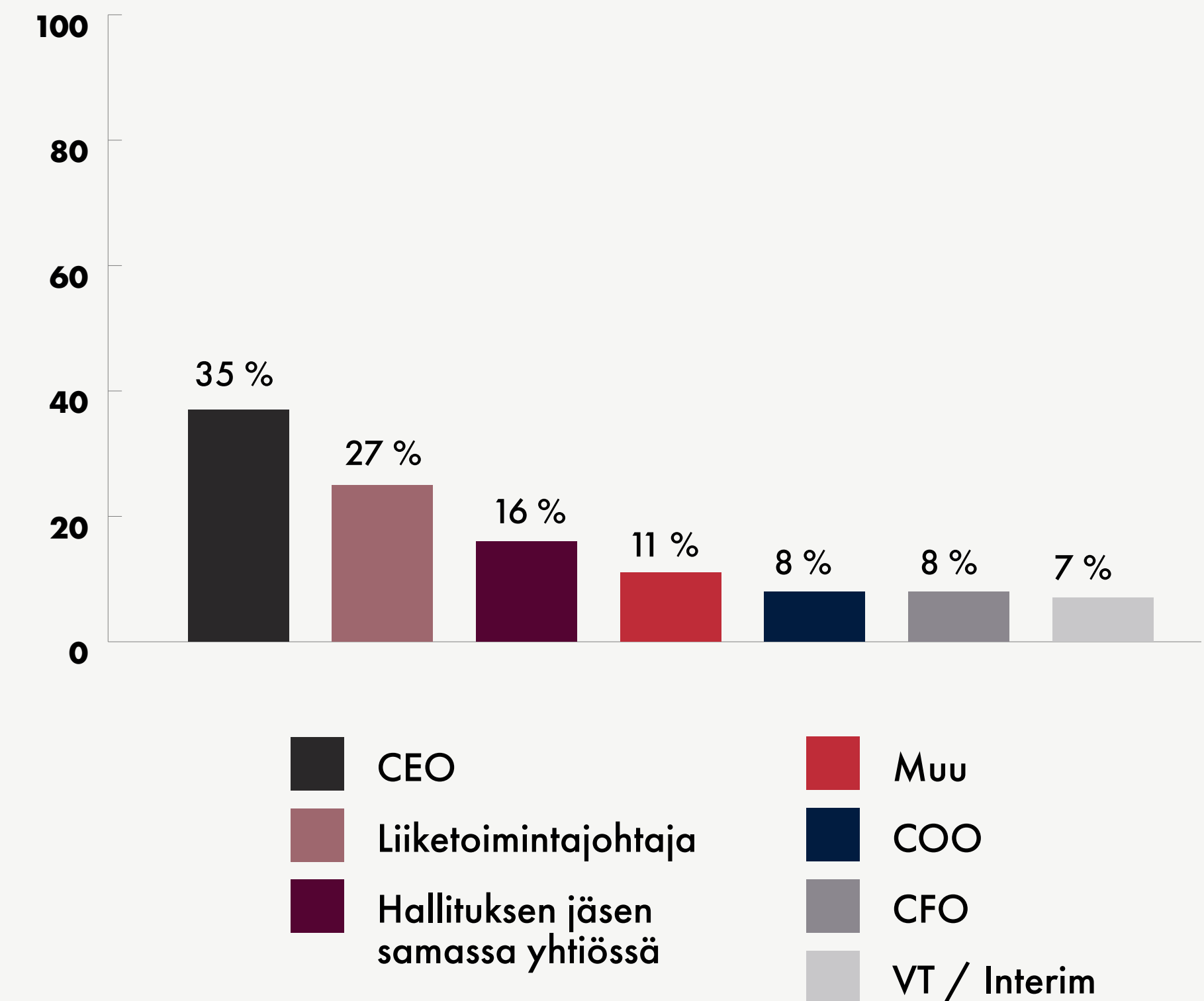
Liiketoiminta-alueen johtotehtävistä toimitusjohtajaksi on siirtynyt 27 % selvityksen toimitusjohtajista. 16 % toimitusjohtajista on siirtynyt rooliinsa saman yhtiön hallituksesta. Kokonaisuudessaan 20 % listayhtiöiden toimitusjohtajista on toiminut hallituksen jäsenenä tai on yrityksen perustaja.

Yhtiön kokoluokka näkyy jonkin verran toimitusjohtajan taustassa. Suuryrityksissä toimitusjohtajat ovat taustaltaan toimitusjohtajia tai liiketoimintajohtajia, tai siirtyneet rooliin yhtiön hallituksesta. Pienissä yhtiöissä toimitusjohtaja oli useammin aiemmalta rooliltaan liiketoimintajohtaja kuin muissa yhtiöissä.

First North -yhtiöiden kohdalla huomionarvoista on toimitusjohtajien tausta yhtiön perustajajäsenenä huomattavasti useammin verrattuna Large-, Mid- ja Small Cap -yhtiöihin.

Suuryrityksissä toimitusjohtajat ovat taustaltaan toimitusjohtajia, liiketoimintajohtajia tai siirtyneet rooliin yhtiön hallituksesta.

Toimitusjohtajien aiemmat positiot



Toimitusjohtaja entistä useammin yhtiön sisältä

Yrityksen hallituksesta tai johtoryhmästä nimitettyjen toimitusjohtajien määrä oli tässä selvityksessä kasvanut aiempaan verrattuna. Vuonna 2023-2025 aloittaneista uusista toimitusjohtajista 58 % on siirtynyt tehtäväänsä yhtiön johtotehtävistä, hallituksesta tai kuuluu yrityksen perustajiin.

Vuosina 2023–2025
nimitetyistä
toimitusjohtajista

58 %

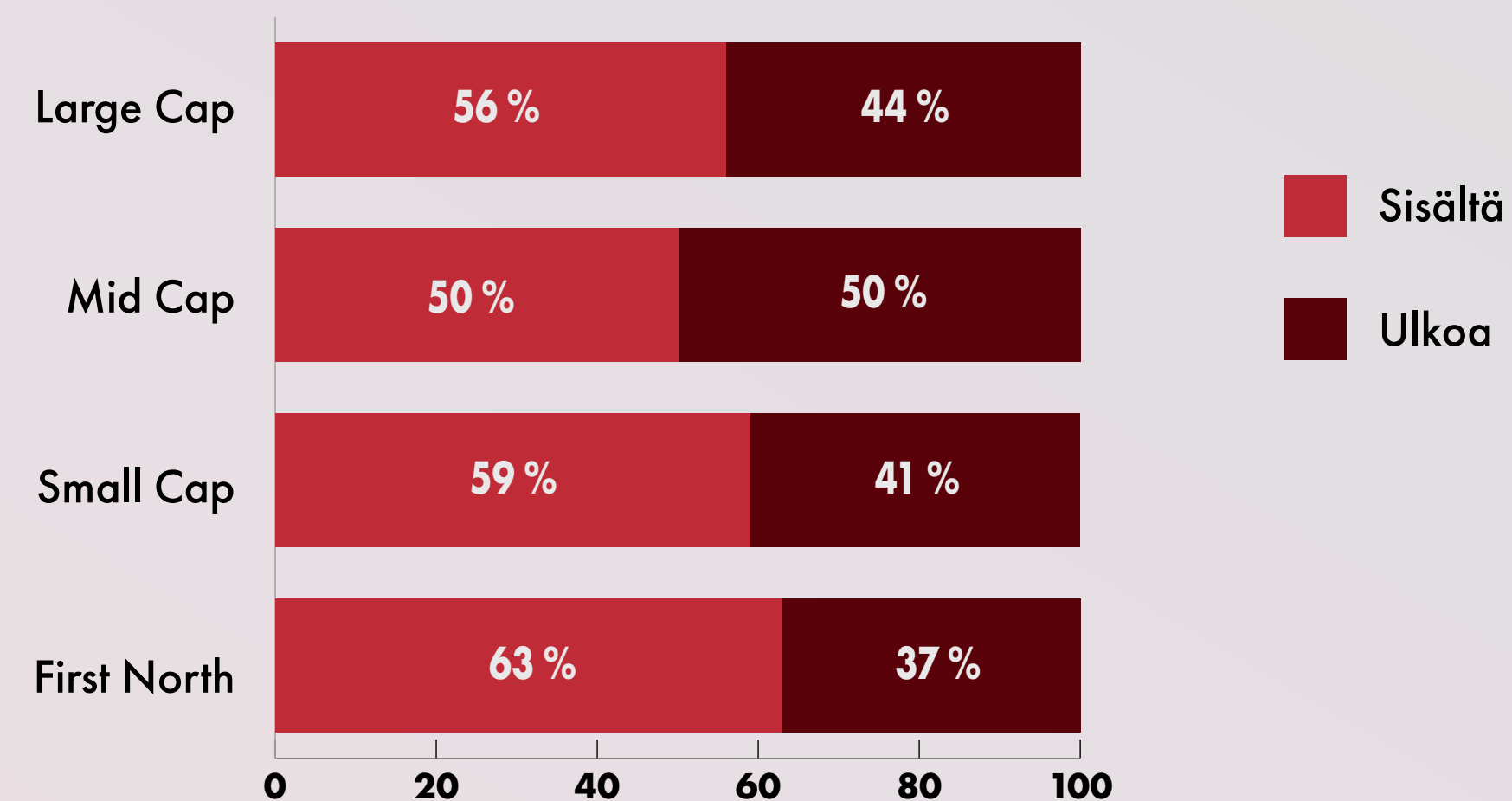
siirtyi tehtävään
yhtiön sisältä.

Vuosina 2023–2025
nimitetyistä
toimitusjohtajista

42 %

siirtyi tehtävään
yhtiön ulkoa.

Kaikkien listayhtiöiden toimitusjohtajien tausta sisä- ja ulkopuolelta



Selvityksen tuloksissa on huomattava määrä toimitusjohtajia, jotka ovat siirtyneet tehtävänsä yhtiön hallituksesta.

Nousu sisältä nimitetyissä toimitusjohtajissa on suuri aiempaan selvitykseen verrattuna. Vuosien 2021-2023 selvityksessä organisaation sisältä nimettyjä toimitusjohtajia oli 39 %. Tällä hetkellä kaikista listayhtiöiden toimitusjohtajista 57 % on siirtynyt tehtävänsä yhtiön sisältä ja nousua on tapahtunut siis jopa 18 prosenttiyksikköä. Vuosina 2023-2025 nimitetyistä toimitusjohtajista 58 % oli nimitetty yhtiön sisältä ja 42 % ulkoa.

Vuonna 2024 sisältä nimitettiin peräti 62,5 % kaikista toimitusjohtajista. Toimitusjohtajien nimitykset organisaation sisältä näyttäytyy trendinä myös kansainvälisesti ja tätä selittää osaltaan strategisen seuraajasuunnittelun yleistymisen.

Organisaation sisältä nostetun toimitusjohtajan tausta

Sisäisen valintakanavan kasvaessa halusimme syventyä sisältä nimitettyjen toimitusjohtajien taustoihin. Sisältä toimitusjohtajaksi siirtyneistä 65 % tuli erilaisista operatiivisista johtotehtävistä. Loput 35 % ovat joko yhtiön perustajia tai heidät on valittu yhtiön hallituksesta.

Sisältä siirtyneistä 20 %:n edellinen rooli oli liiketoimintajohtaja. Noin 14 % siirtyi talousjohtajan tehtävistä ja 12 % toimitusjohtajista työskenteli aiemmin varatoimitusjohtajana.

35 %

on yhtiön perustajajäsen
tai siirtyi toimitusjohtajaksi
yhtiön hallituksesta.

”

Hallituksen jäsenen valinta toimitusjohtajaksi tuo strategista jatkuvuutta, toisaalta uusi näkökulma voi jäädä puuttumaan. Osakkeenomistajalle keskeisintä on avoin prosessi – valinnan on perustuttava osaamiseen, ei asemaan.

Sari Lounasmeri

Toimitusjohtaja – Pörssisäätiö ja Pörssitalo





Johtajien monimuotoisuus

Naisjohtajien suhteellinen osuus on noussut edellisestä selvityksestä. Osuuden oltua aiemmin 7 %, se oli nyt 9,3 %. Kasvu on pientä ja Suomi on pudonnut kansainvälisen vertailun kärkikymmeniköstä naisjohtajien määrässä.

Nyt myös pienemmän kokoluokan yritysten ja First North -yhtiöiden johdossa on uusia naistoimitusjohtajia.

Vuonna 2025
listayhtiöiden johtajista

9,3 %

oli naisia.

Vuonna 2023
naisia oli

7 %

Nuorimmat toimitusjohtajat ovat 40-vuotiaita, kun vanhimmat taas 64-vuotiaita.

Naisten jakauma eri listojen välillä on tasaantunut aiemmasta. Nyt myös pienemmän kokoluokan yritysten ja First North -yhtiöiden johdossa on uusia naistoimitusjohtajia. First North -yhtiöissä on nimitetty vuosien 2024 ja 2025 aikana jo kolme uutta naistoimitusjohtajaa. Naisjohtajia löytyy myös monipuolisesti eri toimialojen yritysten johdosta: naisten johtamien yritysten alat vaihtelevat muodista teollisuuteen ja finanssialalle.

län puolesta johtajien monimuotoisuudessa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta suomalaisissa listayhtiöissä. Toimitusjohtajien keski-ikä on tällä hetkellä 54 vuotta. Nuorimmat toimitusjohtajat ovat 40-vuotiaita, kun vanhimmat taas 64-vuotiaita.



Naiset listayhtiöiden johdossa

			Aloittamisvuosi
Large Cap	Nathalie Ahlström	Fiskars	2021
	Liisa Hurme	Orion	2022
	Kati ter Horst	Outokumpu	2024
Mid Cap	Tiina Alahuhta-Kasko	Marimekko	2015
	Katarina Gabrielson	Oriola	2022
	Jeanette Jäger	Enento Group	2022
	Pia Käll	CapMan	2023
	Susanne Ehnåge	Lindex Group	2023
	Sarianna Liiri	Såstöpankki	2024
	Kirsi Puntila	Anora Group	2025
Small Cap	Padma Ravichander	Tecnotree	2016
	Elina Rahkonen	Wulff-Yhtiöt	2019
	Sari Tulander	Reka Industrial	2023
	Sanna Outa-Ollila	Dovre Group	2024
First North	Tuija Kalpala	Betolar	2024
	Tuija Keronen	Aallon Group	2024
	Riikka Wulff	Fodelia	2025

www.chief.fi

Chief
EXECUTIVE SEARCH