



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu,
Kauppatieteiden osasto,
Yrittäjyys ja pk-yrityksen johtaminen, Kati 11

Pro Gradu -tutkielma

Asiantuntijuuden hyödyntäminen pk-yritysten hallitustyössä

Ohjaaja, Timo Pihkala

Tarkastajat, KTT, prof. Timo Pihkala ja KTT, prof. Markku Ikävalko

Tekijä, Kirsi Mikkilä

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kirsi Mikkilä
Tutkielman nimi:	Asiantuntijuuden hyödyntäminen pk-yritysten hallitustyössä
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Yrittäjyys ja pk-yrityksen johtaminen
Vuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 103 sivua, 9 kuvioa ja 2 liitettä.
Tarkastajat:	KTT, prof. Timo Pihkala ja KTT, prof. Markku Ikävalko
Hakusanat:	hallitus, pk-yritys, asiantuntijuus

Pk-yrityksen hallitustyö on yksi keskeisimmistä johtamisen välineistä, jonka avulla yritys voi mahdollistaa kasvunsa ja tuottaa omistajien sijoittamalle pääomalle parempaa tuottoa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella asiantuntijuuden käyttöä pk-yritysten hallitustyöskentelyssä. Tutkimuksella etsittiin vastauksia kysymyksiin, missä yrityksen kehitysvaiheissa asiantuntijuutta lisätään hallituksessa, mitä sillä halutaan saavuttaa ja miten prosessiin valmistaudutaan. Tavoitteena oli täydentää tietämystä pk-yrityksen hallitustyön muuttumisen ja hallituksen laajenemisen mahdollisuuksista ja syistä.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valittiin viisi teollisuudenalan koneiden, laitteiden ja tuotteiden toimittajayritystä Päijät-Hämeen alueelta. Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2014 teemahaastatteluina.

Tutkimus vahvisti resurssiperustaisen näkökulman nousevan vahvasti esiin pk-yrityksien muutosvaiheista. Hallitustyö ja hallituksen jäsenten osaaminen korostui kasvuhakuisuuden lisääntyessä. Agenttiteoria sai vahvistusta omistajajäsenten valvonnan tarpeen painottuessa ja stewardship -teorian mukaisesti hallitusammattilaiset katsoivat osaamisensa hyödyntämisen olevan palkitsemista tärkeämpää.

ABSTRACT

Author: Kirsi Mikkilä
Title: Expertise utilization in the SME Board of Directors
Department: Department of Business Administration
Year: 2014
Pro Gradu Thesis: Lappeenranta University of Technology
103 pages, 9 figures, 2 appendix
Supervisors: D.Sc. (Econ. & Bus. Adm.) professor, Timo Pihkala and
D.Sc. (Econ. & Bus. Adm.) professor, Markku Ikävalko
Key Words: board of directors, SME, expertise

The SME's board of directors is one of the most important management tools, which enables the company to grow, and by growth it can generate better returns for capital invested by shareholders. The objective of this study was to construct a view how companies use the expertise of SMEs on the board. This study searched for answers to the questions, which are the company's stages when the change is needed, when and how the expertise will be searched to the board, what is aimed to achieve by the expertise and how the firms prepare themselves for the process. The aim was to complement the knowledge of the SMEs board, when its work and members are changing, what kind of reasons and possibilities drive it towards that change.

The material for this study was collected using personal interviews by theme. To this study were selected five companies from machinery, equipment and supplier industries from Lahti Region area. The data were collected in the spring of 2014.

The study confirmed the resource based view perspective to raise strongly in the SMEs boards stages of change. The boards work and its member's capabilities emphasized when growth orientation increased. Agency theory was confirmed in the study, when boards grew, the need to control raise among the owners. In accordance of Stewardship theory, the experienced expert members of the board felt that the common benefit for all in the company was more rewarding for them than concrete rewards.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	8
---	---------------	---

1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	8
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSONGELMA.....	9
1.3	TUTKIMUSNÄKÖKULMA.....	11
2	TEORIATAUSTA JA KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	13
2.1	HALLITUS	13
2.2	HALLITUKSEN JÄSENTEN PROFIILI	20
2.3	HALLITUKSEN ”ULKOPUOLISET” JÄSENET	24
2.4	AGENTTITEORIA	26
2.5	AGENTTISUHDE.....	27
2.6	AGENTTIKUSTANNUKSET.....	28
2.7	STEWARDSHIP-TEORIA	31
2.8	AGENTTI JA STEWARDSHIP- TEORIOIDEN VERTAILUA	33
2.9	RESURSSIPOHJAINEN NÄKÖKULMA.....	34
2.10	GREINERIN ORGANISAATION EVOLUUTION VIISI VAIHETTA	36
3	TUTKIMUSMETODIT	40
3.1	TUTKIMUSMETODINA KVALITATIIVINEN HAASTATTELUTUTKIMUS.....	40
3.2	TEEMAHAASTATTELU	40
3.3	AINEISTO.....	41
3.4	HAASTATELTAVAT	42
3.5	TUTKIMUSMATERIAALIN ANALYYSI	44
4	TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	46
4.1	ODOTUKSET HALLITUSTYÖLTÄ	46
4.2	MUUTOSTARVE	55
4.3	ASiantuntijajäsenen etsintä	61
4.4	TOTEUTUNEET MUUTOKSET HALLITUSTYÖSSÄ.....	66
4.5	HALLITUKSENJÄSENTEN ROOLIT	72
4.6	HALLITUSTYÖN KEHITTÄMISEN HAASTEITA	79
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
5.1	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	83
5.2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JOHTOPÄÄTÖKSET	87
5.3	TUTKIMUKSEN KÄYTÄNNÖLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET.....	90
5.4	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	92
6	LÄHDELUETTELO	94
7	LIITTEET	100

KUVA 1: TUTKIMUSONGELMAN HAHMOTTAMINEN	10
KUVA 2: HYVÄN HALLINNAN KOKONAISUUS	16
KUVA 3: YLEMMÄN JOHTOPORTAAN OMINAISUUDET JA STRATEGISET VALINNAT	21
KUVA 4: AGENTTITEORIAN PÄÄASIAT EISENHARDTIN MUKAAN.....	31
KUVA 5: AGENTTI- JA STEWARDSHIP-TEORIAN VERTAILUA	34
KUVA 6: ORGANISAATION EVOLUUTIO VIIDESSÄ KASVUVAIHEESSA	38
KUVA 7: YRITYKSEN VIISI KASVUVAIHETTA	39
KUVA 8: YRITYKSEN KASVUN TARKASTELUA	86
KUVA 9: ERILAISIA OMISTAJA, HALLITUS, JOHTO VAIHTOEHTOJA YRITYKSISSÄ	89

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusaihetta pohdittaessa lähdettiin liikkeelle koulutuksemme pääaiheista, yrittäjyydestä ja pk-yrityksen johtamisesta. Asiaa eri kulmilta miettiessä hallitustyö nousi sieltä hyvinkin nopeasti aiheeksi, pohdittaessa yrityksen kasvua ja siihen liittyviä asioita. Opinnäytetyön ohjaaja antoi hyvän idean miettiä tarkemmin, mitä esimerkiksi kasvun tuoman muutoksen ympärillä tapahtuu ennen ja jälkeen, mistä muutos voi lähteä liikkeelle tai miten yritys voi itse edistää kasvuaan. Ajatukset johtivat pohdintaan siitä, millaista hallitustyö on pienellä yrittäjävetoisella start-up yrityksellä verrattuna vanhempaan jo vakiintuneeseen yritykseen ja millä kasvua on saatu aikaiseksi. Näin kiinnostus asiantuntijuuden roolista pk-yrityksen hallitustyössä heräsi tutkimusaiheeksi.

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on keskeinen asema Suomen taloudessa. Niiden merkitys on suuri kansallisen hyvinvoinnin kasvattamisessa, yrittäjyyskulttuurin edistämiseksi, innovoinnissa, paikallisissa teollisuuden toimialan keskittymissä ja työpaikkojen luomisessa. Toimintaympäristön muutokset ovat kasvattaneet paineita muuttaa myös hallituksen roolia ja hallituksen työn merkitys ja sen jäsenten vastuut ovat kasvaneet. Yrityslainsäädännön ja EU-säätelyn sekä kansainvälistymisen muutokset vaativat osaamista ja sen jatkuvaa päivittämistä. Pienyrityksissä hallitustyön tuomat edut ja tehokas hyödyntäminen voi jäädä käyttämättä, jos keskitytään arjen haasteista selviämiseen ja vastataan ulkoapäin tuleviin paineisiin ilman suunnitelmallista ja strategista hallitustyötä. Pienyrittäjien keskuudessa edelleenkin hallitustyö koetaan usein lain määräämän velvollisuuden hoitamiseksi, hallituksenkokouksessa tehtävät päätökset on mietitty jo ennakkoon valmiiksi ja hallituksenkokous toimii vain päätösten ”kumileimasimena”. Hallituksen työltä ei edes odoteta yrityksen menestymistä edistävää toimintaa. Millaista tukea sit-

ten hallitustyöllä voidaan yritykselle antaa, jotta yritykset voisivat kasvaa pienistä keskisuuriksi ja suuriksi yrityksiksi tai laajentaa toimialaansa muuttuvassa ympäristössä?

Aiempaa tutkimusta pienyrittäjyydestä sekä hallitustyöstä löytyy runsaasti niin Suomesta kuin ulkomailta. Suomessa näkökulmana pienyritysten johtamisen tutkimuksessa on usein perheyrittäjyys ja sen ilmiöt. Hallitustyön asiantuntijuuden tutkimuksessa taas käsitellään usein suurempia yrityksiä, joissa hallitukset toimivat jo ammattimaisemmin. Suomessa valtaosa meidän suuriksi mieltämistämme yrityksistä on maailmalla pieniä ja pienyrityksiksi miellämme mikroyritykset, jotka ovat usein yksityisen ammatinharjoittajan yritystoimintaa. Myös hallitusta käsittelevä kirjallisuus ja tutkimus koskevat usein keskisuurten tai suurten yritysten hallitustyötä. Kirjallisuutta löytyy kuitenkin runsaasti ja asiat on sovellettavissa myös pienempiin yrityksiin joiltakin osin. Näkökulmia asiaan on laajalti humanistisesta ja sosiaalisesta puolesta aina tiukkoihin tilastotutkimuksiin sekä matemaattisiin kasvun ja tuottavuuden sekä riskinarvioinnin malleihin.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma

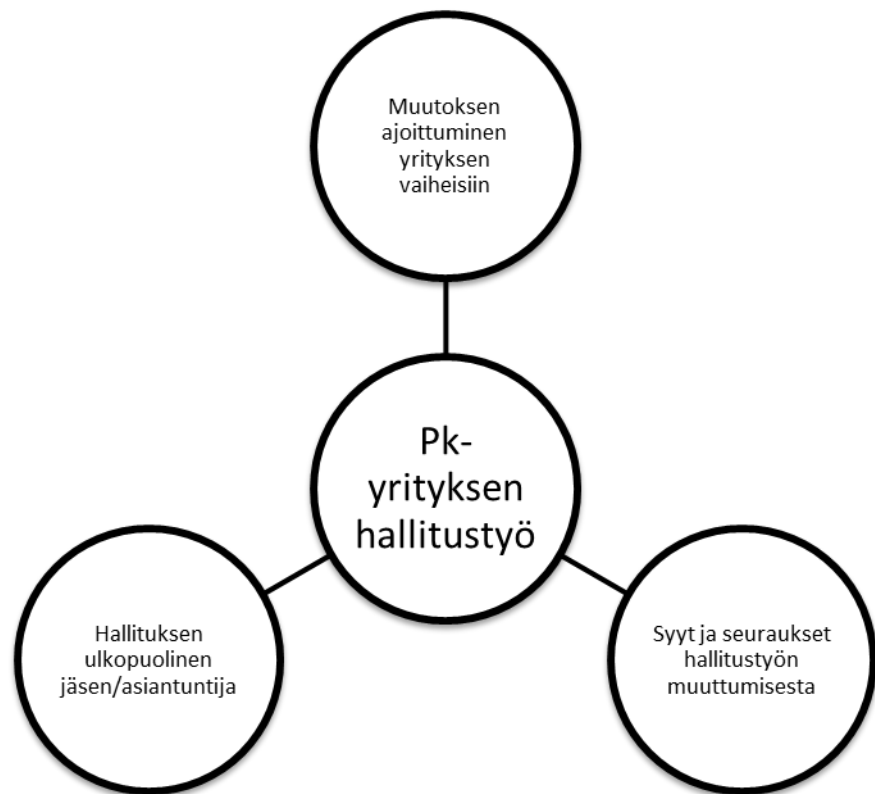
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä pk-yrityksen hallitustyön muutoksesta siinä kohtaa, kun yritys hakee ulkopuolista asiantuntijajäsentä hallitukseensa. Tällä tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Missä vaiheessa omistaja tai yritys hakee itseltään puuttuvaa asiantuntijuutta hallitukseensa?
- Miten tämä lisääntynyt asiantuntijuus on yrityksen toiminnassa ilmentynyt?

- Miten hallitustyön muuttuminen on yrityksen johdossa koettu ja mitä siltä odotetaan?

Tutkimuksen työnimeksi hahmottui *Asiantuntijuuden käyttö pk-yrityksen hallitustyössä.*

Kuva 1: Tutkimusongelman hahmottaminen



Tutkimuksen tavoitteena on selittää niiden ilmiöiden luonnetta ja tunnuspiirteitä, joissa pienyritysten hallituksiin haetaan lisää asiantuntijuutta.

Tutkimusongelmiksi muotoutuivat seuraavat asiat:

- Tapahtuuko asiantuntijuuden lisääminen tietyissä yrityksen elinkaaren vaiheissa tai liittyykö siihen muita strategisia päätöksiä?

- Miten ja missä vaiheessa osaamisportfolio määritetään?
- Mistä asiantuntijuusresurssi yritykseen haetaan, käytetäänkö omia verkostoja vai haetaanko osaamista muuta kautta?
- Miten asiantuntijuuden lisääntyminen yrityksessä näkyy yrityksen johdon toiminnassa ja koetaanko sen antavan aidosti lisäarvoa yrityksen toiminnalle?

Tutkimus rajattiin koskemaan Päijäthämäläisiä pk-yrityksiä. Pk-yritysten määrittelemiseksi käytettiin Euroopan komission määritelmän mukaisesti yrityksiä, joissa henkilöstön määrä on 10–249 henkilöä ja liikevaihto on 10–50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 10–43 miljoonaa euroa. Tutkittujen yritysten tunnusluvut löytyvät liitteestä 2. Alle 2 miljoonan euron liikevaihdolla olevat mikroyritykset jätettiin tutkimuksesta pois, koska näissä harvemmin toteutettiin vielä asiantuntijuuden hyödyntämistä hallitustyöskentelyssä. Lisäksi haastateltiin Päijät-Hämeen alueella vahvasti kokemusta omaavia hallitustyön ammattilaisia kokonaisen yleiskuvan varmistamiseksi.

Tutkimusongelma määrittää tutkimusasetelman valintaa. Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin kvalitatiivisena teemahaastattelututkimuksena. Otanta toteutettiin harkinnanvaraisesti. Tutkittaviksi yrityksiksi löytämiseksi haastateltiin vähintään viisi teollisuusyritystä Päijät-Hämeen alueelta, joiden joukosta on tavoitteena löytää 2–3 yritystä, joissa on tapahtunut muutoksia hallituksen kokoonpanossa 2–5 vuoden sisällä. Tapaus-tutkimuksen keinoin etsittiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

1.3 Tutkimusnäkökulma

Tutkimuksessa on otettu näkökulmiksi kahden erilaisen ihmiskäsityksen mukaan esitettyjä teorioita, agenttiteoriaa ja stewardship-teoriaa.

Agenttiteorian mukaisesti tutkitaan päämiehen ja agentin suhteen asetelmaa ja informaation epätäydellisyyden tuomia ongelmia omistajien, hallituksen ja yrityksen johdon välillä. Päämies tahtoo saada agentin ajamaan yrityksen etua, toimimaan parhaan kykynsä mukaan ja ottamaan oikeanlaisia riskejä. Suhteen ristiriidat aiheuttavat päämiehen ja agentin välillä ongelmia tavoitteiden yhteensovittamisessa. Agenttiteorian mukaan molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan hyötynsä. Joskus agentin ja päämiehen edut ovat keskenään ristiriidassa ja agenttia ohjaa päämiehen edun lisäksi tai sen sijasta oma etu. Tätä eturistiriitaa voidaan pienentää agentin palkitsemisella päämiehen etujen maksimoimisesta.

Toisena näkökulmana käytetään agenttiteoriaa täydentävää stewardship-teoriaa, joka lähestyy asiaa erilaisen ihmiskäsityksen lähtökohdista. Päämiehen ja agentin välillä ei ole ristiriitaisia tavoitteita, vaan johto on motivoitunut toimimaan yrityksen etujen mukaisesti. Stewardship-teorian mukaan pelkkä johdon oman edun tavoittelu olisi lyhytnäköistä toimintaa. Edistämällä yrityksen etua, myös johdon omat tavoitteet tulevat todennäköisesti saavutetuiksi.

Hallitustyötä tarkastellaan lisäksi resurssipohjaisen teorian näkökulmasta. Sen mukaan strategia tulisi laatia yrityksen sisäisten vahvuuksien perusteella. Asiantuntijuuden hankkiminen hallitukseen on resurssipohjan lisäämistä ja kriittisen osaamisresurssin kasvattamista, jonka avulla haetaan kilpailuetua muihin yrityksiin nähden.

Teoriapohjaan otetaan mukaan myös Greinerin yrityksen kasvuvaiheet (1997), koska tutkimuksessa halutaan tarkastella myös sitä, missä vaiheessa päätös ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä yrityksessä tehdään ja millaisessa kohdassa yritys on elinkaarellaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisella haastattelututkimuksella. Haastattelut mahdollistavat syvemmän analyysin tason tutkimusongelmien kuvaamiseen kuin mitä määrällisen tutkimuksen kautta

saavutettaisiin. Hallitustyöhön kuuluu luottamuksellisuus yrityksen asioista ja tutkimuksen kohteena oleville yrityksille ja haastateltaville henkilöille luvattiin anonymiteetti luottamuksellisuuden turvaamiseksi.

2 TEORIATAUSTA JA KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

2.1 Hallitus

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yrityksen johtamisesta nimenomaisesti hallitustyöskentelyä. Hallituksen tehtäviä ja vastuita määrittää osakeyhtiölaki. Laissa määritetään hallituksen tehtäväksi yhtiön hallinnon ja sen toiminnan asianmukainen järjestäminen (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiönkirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 6. luku, 2§) ja hallitus edustaa yhtiötä (Osakeyhtiölaki, 6. luku, 25§). Hallituksen jäsenten tehtävänä on tehdä päätökset ajaen ensisijaisesti yhtiön etua. Hallituksen jäsenet valitsee yhtiökokous, jollei yhtiöjärjestyksestä johdu muuta (Osakeyhtiölaki, 6. luku, 9§).

Hallitus on yhtiön pakollinen toimielin, joka huolehtii yhtiön toiminnan järjestämisestä, yhtiön johtamisesta sekä yhtiön edustamisesta. Osakeyhtiön hallitus koostuu vähintään yhdestä luonnollisesta henkilöstä. Hallituksen jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai sellainen henkilö, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu, tai jolle on määrätty edunvalvoja. Hallituksen on myös huolehdittava yhtiökokouksen päätöksen toimeenpanosta. (Seppo Villa, Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö 2006, s 256).

Hallituksen jäsenet ovat yhteisvastuussa yhtiöstä ja päätöksen teossa yhtiön etu on aina tärkein. Hallitus valvoo yhtiön sisäistä tarkastusta ja sen tiedonantotehtäviin kuuluu antaa oikea-aikaiset, riittävät sekä paikansapitävät tiedot yrityksen toiminnasta omistajille, markkinoille ja muille yrityksen ulkopuolisille asianomaisille. Edellä mainitut tiedot korostuvat

erityisesti julkisissa osakeyhtiöissä, koska niitä velvoittaa arvopaperimarkkinalaki.

Hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi määriteltiin Hirvosen, Niskakankaan ja Wahlroosin tutkimuksessa seuraavat:

1. yhtiön perusstrategian valitseminen ja hyväksyminen,
2. toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen,
3. liiketoiminnan seuranta ja valvonta,
4. ylimmän johdon valitseminen,
5. potentiaalisten johtohenkilöiden etsiminen,
6. investoinneista päättäminen,
7. riskien hallinta,
8. toimitusjohtajan tukeminen,
9. yrityksen arvon kehittäminen ja
10. lain noudattaminen.

(Hirvonen, Niskakangas ja Wahlroos 1997, s. 80–81.)

Hallituksen yleistöimivalta yhtiön asioissa tarkoittaa sitä, että sille kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita ei ole määrätty jonkin muun yhtiöoikeudellisen elimen suoritettavaksi tai jotka niiden sisällön vuoksi eivät kuulu muiden elinten tai toimitusjohtajan toimivallan piiriin. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös toimitusjohtajan valinta ja erottaminen. (Seppo Villa, Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö 2006, s 240)

Hallituksen jäsen on osakeyhtiölain mukaan päävastuussa yhtiölle ja hänen tehtävänä on ajaa yhtiön etua, ei omistajien intressejä. Yhtiökokouksessa osakkeen omistajat käyttävät päättämisvaltaansa ja valitsevat hallituksen jäsenet ja heidän kannaltaan hallituksen ensisijainen tehtävä on voiton tuottaminen osakkaille eli osakkeen arvon lisääminen. Omistajan ja yhtiön etu voivat olla sopusoinnussa keskenään, mutta on myös tilanteita jolloin eri näkökulmista katsottuna voidaan olla erimieltä siitä,

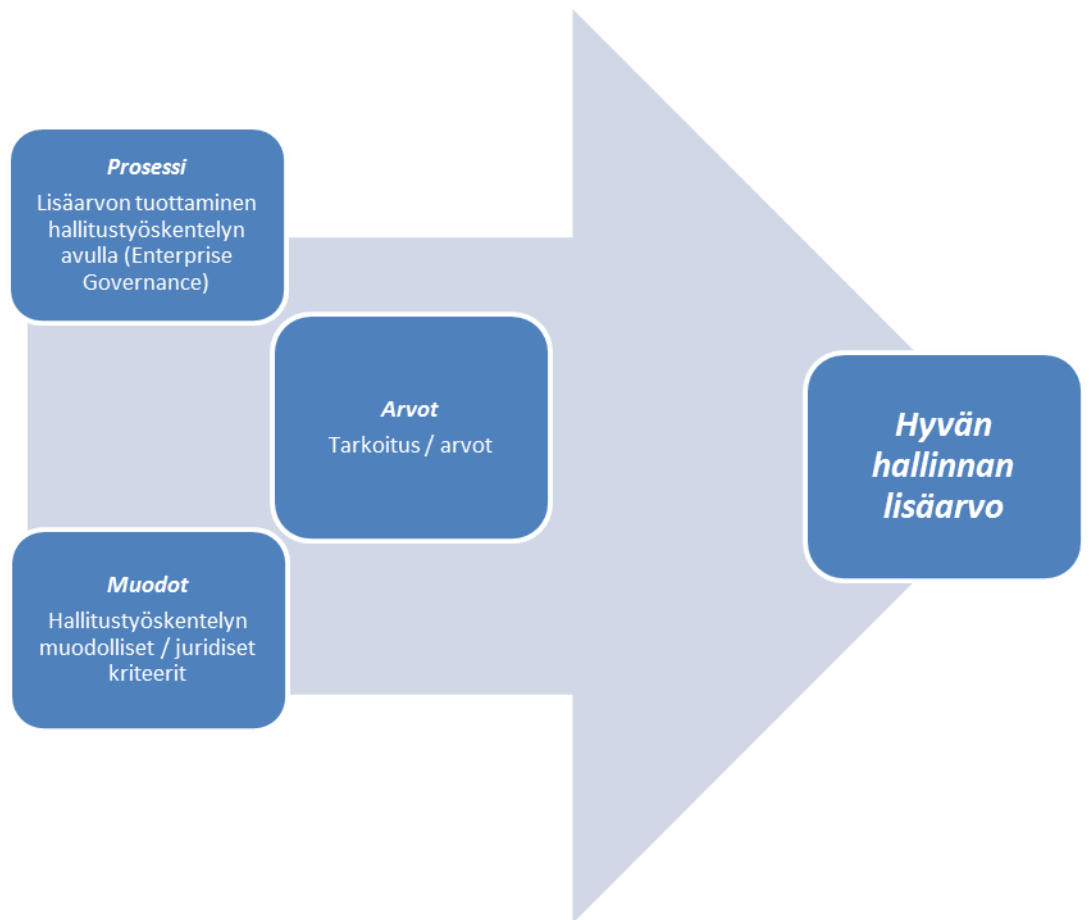
ovatko omistajan edut menneet ohi yhtiön eduista. Tästä on muodostunut mielenkiintoinen asetelma lain ja omistajien edun välillä. Omistajat valitsevat hallitukseen henkilöitä, joiden olettavat ajavan etuaan ja he voivat erottaa hallituksen jäsenen, jonka eivät koe toimivan haluamallaan tavalla. Omistajat eivät myöskään ole homogeeninen ryhmä, joka kokee etunsa yhteneväisesti, vaan omistajien intressit voivat erota suuresti toisistaan.

Hallitusjäsenten velvollisuuksiin ja vastuisiin kuuluu kaikki tehtävät, jotka eivät ole yhtiökokoukselle tai toimitusjohtajalle kuuluvia, jos yrityksellä ei ole toimitusjohtajaa, hallitus vastaa myös näistä tehtävistä. Hallituksella on oikeus delegoida valtaa toimitusjohtajalle tai työryhmille, mutta hallitus vastuuta delegointi ei siirrä. Hallituksella on kollegiaalinen vastuu ja sen jäsenet ovat tasavertaisia. Kaikki hallituksen jäsenet ovat yhteisesti ja erikseen vastuullisia yhtiön johtamisesta. Hallituksen jäsenellä on myös selonottovelvollisuus. Toimitusjohtajan tai asianesittelijän tulee antaa hallituksen jäsenille aina oikea ja riittävä informaatio ja kaikille hallituksen jäsenille on annettava sama informaatio mahdollisuuksien mukaan. (Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Ottila 2013)

Hallitus ohjaa yritystä myös muilla keinoilla. Sen tehtäviin kuuluu yrityksen menestymisen valvominen, se tekee ehdotuksia ja päätöksiä johdon palkitsemisesta ja esittää yhtiökokoukselle ehdotuksia pääomarakenteen osalta. Pienissä yrityksissä omistajilla on pörssiyrityksiä vähemmän omistajaohjauksen mahdollisuuksia osakekaupan, median ja analytikkojen vaikuttamisen puutuessa ja tällöin hallituksen rooli korostuu. Pienyrityksellä ei myöskään ole yhtä laajaa organisaatiota ja monipuolista pätevyyspohjaa kuin suurella yrityksellä. Hallituksen strateginen vastuu korostuu ja sen on kyettävä tukemaan johtoa myös käytännön tasolla. Poikkeuksia luonnollisesti löytyy, asiantuntija hallituksen roolina voi olla omistajajohtajan egon korostaminen. Toimiala ja yrityksen kulloinenkin tilanne vaikuttaa hallituksen rooliin, joten strategisen hallituksen olisi oltava myös tilanteissa joustava, pienissä yrityksissä hallituksen jäsenet

toimivat tehtävässään pidempään kuin suuressa yrityksessä, tämän ei kuitenkaan pitäisi näkyä hallituksen toiminnan rutinoitumisena. (M. Lainema, Strateginen hallitus 2006)

Kuva 2: Hyvän hallinnan kokonaisuus (M.Lainema, Strateginen hallitus 2006)



Lainema peräänkuuluttaa yrityksen hyvän hallinnan määrittelyä laajemmaksi kuin muodollisten koodien ja standardien täyttäminen. IFAC (International Federation of Accountants) määrittelee enterprise governancen eli hyvän yrityksen hallintatavan lisäarvon tuottamisen hallitustyöskente-

lyn avulla tärkeäksi osaksi hyvää yrityksen hallintaa. Lainema korostaa lisäksi arvojen merkitystä. Hallitus vastaa arvojen sopusoinnusta yrityksen vision ja tarkoituksen kanssa. Hallitus voi delegoida näiden valmistelutyön johdolle, mutta vastuu säilyy hallituksella. Hyvän hallinnan olennaisin osa on se miten hallitus pystyy lisäämään arvoa, joka on enterprise governancen ydin. Laineman malli edellyttää kolmea asiaa, ensinnäkin muodollisten kriteerien noudattaminen on välttämätöntä. Tarkoitus ja arvot luovat pitkän aikajänteen perustan, jolle koko organisaation toiminta perustuu. Lisäarvon tuottaminen on Laineman mukaan mahdollista vain löytämällä toimiva, strateginen rooli, joka edellyttää kiinteää yhteistyötä johdon kanssa, kuten kuvassa 2 havainnollistettiin.

Yhdysvalloista alkunsa saanut hyvä hallintotapa (corporate governance) on käytössä useammin julkisesti noteerattujen tai noteerattaviksi aikovien yritysten toiminnassa. Kirjallisella ohjeistuksella saadaan ryhtiä toimintaan ja korostetaan omistajien ja hallituksen tärkeänä pitämiä seikkoja. Pk-yrityksellekin suositellaan, mutta kevyempänä lyhyempänä versiona. Corporate governancen lisäksi hallituksen toimintaa säätelee yhtiökokousten päätökset, osakassopimukset. (Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Ottila 2013)

OECD:n corporate governance -ohje on jaettu seuraaviin viiteen ryhmään:

1) Osakkeenomistajien oikeudet

- Corporate governance -järjestelmän tulee suojata osakkaiden oikeuksia

2) Osakkeenomistajien yhdenvertainen kohtelu

- Corporate governance -järjestelmän tulee varmistaa kaikkien osakkaiden, myös vähemmistöosakkaiden ja ulkomaisten osakkeenomistajien, yhdenvertainen kohtelu ja reagointimahdollisuudet, jos näiden oikeuksia loukataan

3) Etutahojen rooli corporate governancessa

- järjestelmän tulee tunnistaa eri etutahojen oikeudet ja edistää-aktiivista yhtiön ja etutahojen yhteistoimintaa; tavoitteena on luoda varallisuutta ja työpaikkoja sekä ylläpitää rahoituksellisesti vahvoja yrityksiä

4) Julkisuus ja läpinäkyvyys

- corporate governance -järjestelmän tulee varmistaa, että yritykset julkistavat ajan- ja asianmukaisesti kaikki niitä koskevat merkittävät seikat koskien mm. taloudellista tilaa, tuloksente-kokyä, omistusta ja hallintoa

5) Hallituksen velvollisuudet

- Corporate governance -järjestelmän tulee varmistaa yrityksen strateginen päätöksenteko, yritysjohdon tehokas valvonta hallituksen toimesta sekä hallituksen toiminnan kontrolloitavuus yhtiön ja osakkaiden toimesta.

(Hannula 2003, 92–93)

Kauppakamarin julkaiseman Hallituksen puheenjohtajan oppaan kirjoitaneiden hallitusammattilaisten mukaan hallituksen rooleja voidaan jaotella esimerkiksi kolmeen seuraavaan tehtävämalliin:

1. Valvova hallitus

- hallituksen tehtävänä on valvoa toimitusjohtajan ja yrityksen toimintaa, hoitaa sisäinen ja ulkoinen valvonta, nimenkirjoitus, investointirajat, päätöstatot, tilintarkastus, laatuauditointi, verotarkastus.

2. Toiminnallinen hallitus

- hallituksen tehtävä on keittää yrityksen toimintaa, toiminnalliset mittarit, toimitusjohtajan katsaus, toimintaraportit.

3. Strateginen hallitus

- hallituksen tehtävänä on varmistaa yrityksen tulevaisuus ja asettaa tavoitteita ja ohjeistuksia tulevaisuutta varten, suunta, ydinstrategia, avainmenestystekijät, strategiset numerot. (Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Ottila 2013)

Huse ja Rindova luettelevat viisi teoreettista näkökulmaa hallituksen roolin käsitteellistämiseksi:

- lakisääteinen (hallitus hoitaa lakiin perustuvat tehtävänsä)
- resurssiriippuvainen (hallitukselle oleellista sen suhteet toimintaympäristöön yrityksen ulkopuolelle)
- luokkaylivaltainen (hallitus sisäisen yhdentymisen välineenä ja rakenteellisena tukena valtaeliitille)
- agenttiteoria (hallituksen tehtävänä johtajien valvonta ja sidosryhmien edun maksimointi)
- resurssiperustainen (hallitus on strateginen resurssi yrityksen tuloksen muodostamisessa)

nämä näkökulmat vaihtelevat omistajien painotuksissa ja erilaisten hallitusroolien kohdalla. (Huse ja Rindova 2001).

Edellä mainittujen lisäksi muita teorioita hallituksen roolista ovat mm. omistusoikeudelliset näkökulmat, hallitusta instituutiona tutkivat mallit, strategiaan keskittyvät, kuripitoon tai tarkastukseen painottuvat, keulakuvaroolia ja eettisyyttä korostavat näkökulmat (Hung 1999, Zahra ja Pearce 1989) (Gabrielsson ja Huse 2005).

2.2 Hallituksen jäsenten profiili

Yritysten erilaiset tilanteet, kehitysvaihe, toimiala, kilpailutilanne, nykyinen kokoonpano, tulevaisuuden visiot ja niin edelleen vaikuttavat luonnollisesti siihen millaisia hallituksen jäsenten profiilien tulisi olla. Yleispätevästi hallituksen jäsenen ominaisuuksia kuvaavan luettelo löytyi hallitusammattilaisten kirjoittamasta Hallituksen puheenjohtajan oppaasta.

Hyvän hallituksen jäsenen ominaisuuksia:

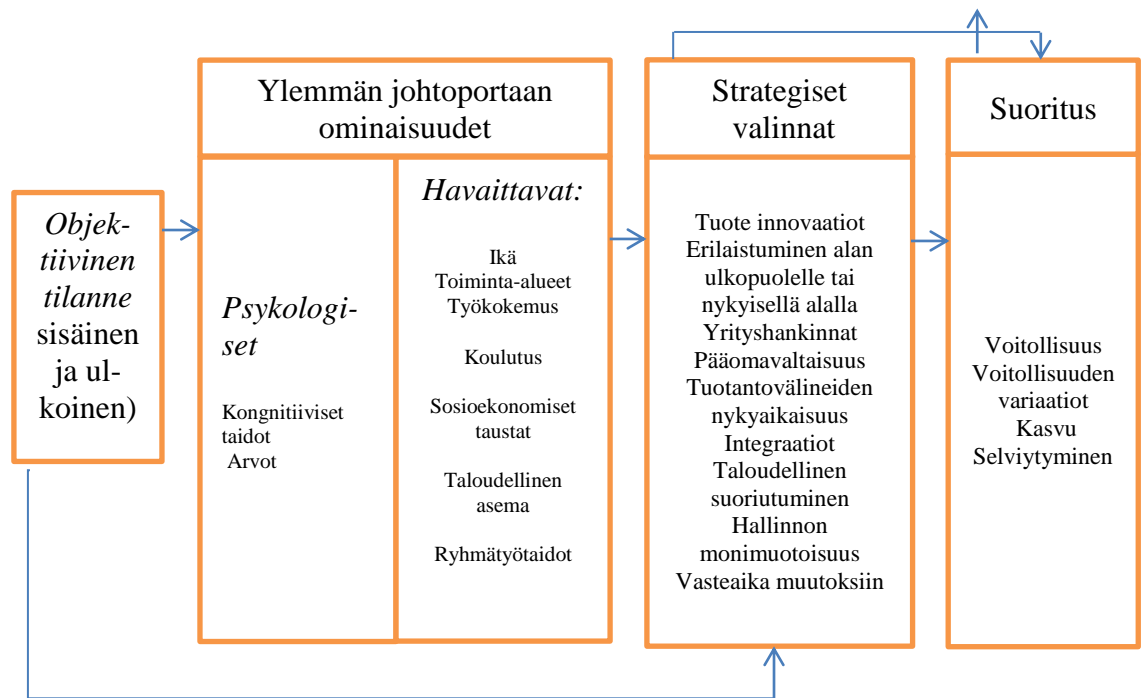
- kokemus yritystoiminnasta ja hallitustyöstä
- rehellisyys
- viisaus
- riippumattomuus
- sellainen toimiala- tai ammattiosaaminen, josta on hyötyä ratkais-
taessa yrityksen haasteita
- menestys toimiessaan yrityksissä
- kyky ymmärtää kyseisen yrityksen periaatteet
- avoin, epäilevä, analyyttinen mieli
- rohkeus ja kyky ilmaista itseään
- tulevaisuuteen suuntautunut näkökulma asioiin
- taito kyseenalaistaa johtoa
- halukkuus sitoutua, sekä aikaa että energiaa.

(Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Otila 2013)

Conger ja kumppanit korostavat, että yksi tuloksellisen hallitustyöskente-
ly edellytyksistä on jäsenten oikean osaamisen yhdistelmä. (Conger,
Lawler ja Finegold 2001, s. 55). Organisaation strategian ja suoriutumisen
tehokkuuden tulokset nähdään organisaatiossa toimivien vahvojen
johtajien arvojen ja tiedollisen osaamisen heijastumana. Yrityksen koh-
taamassa tilanteessa ylemmän johtoportaan psykologiset sekä havain-
noitavat ominaisuudet vaikuttavat strategiseen päätöksentekoon ja yri-

tyksen suoritukseen. Ylimmän johdon ominaisuuksien ja toiminnan perusteella voidaan ennustaa organisaation tuotosta paremmin, kuin CEO:n ominaisuuksien perusteella. (Hambrick ja Mason 1984)

Kuva 3: Ylemmän johtoportaatan ominaisuudet ja strategiset valinnat (Hambrick ja Mason 1984)



Bob Garratt edellyttää, että tehokkaan hallituksen jäsenen on pystyttävä pitämään kiinni päämääristä ja halliten moraalisen rohkeuden tilanteissa, joissa epävarmuuden aste on korkea. Valvontaan keskittyvät ovat huonoja hallituksen jäseniä, koska he eivät kestä epävarmuutta ja epätietoisuutta. (Garratt, B. 2002, s.172). Laineman mukaan hyvien yksilöiden lisäksi on kyettävä kokoamaan ryhmä, joka pystyy arvioimaan sekä yrityksen tilannetta että johdon toimintaa erilaisten taustojensa, kokemustensa ja näkökulmiensa ansioista, tekemään yhteistyötä ja löytämään konsensuksen. (M. Lainema 2006, s. 39).

Judge ja Zeithaml havaitsivat, että sekä hallituksen jäsenten erilaisuus että sisäisten jäsenten määrä vähensivät hallituksen strategisen osallistumisen astetta (Judge ja Zeithaml 1992). Valittaessa hallituksen jäsenet tiettyjen osaamisalueiden perusteella, vaarana on hallituksen jäsenten fakkiutuminen tarkastelemaan yrityksen toimintaa vain oman erityisaluensa näkökulmasta (Conger et al 2001). Strategisen hallituksen kannalta korostuu erityisesti jäsenten kyky toimia reuna-alueiden tiedustelijoina, jotka pystyvät käytettävissään olevan informaation perusteella tunnistamaan ja analysoimaan yrityksen tulevaisuudessa kohtaamia uhkia ja mahdollisuuksia (Zahra ja Pearce 1989).

Laineman mukaan hallituksen jäsenten muodollisissa kriteereissä korostuu riippumattomuus yrityksestä sekä suurimmista osakkeenomistajista. Riippumattomuus on järkevä vaatimus, vaikka se perustuukin agenttiteorian näkemukseen omistajien ja johdon vastakkaisista intresseistä. Riippumattomuudesta ei ole hyötyä, jos jäseniltä puuttuu osaamista. Tietyissä tilanteissa riippumattomuus voi merkitä hallituksen strategisen roolin heikentymistä.

Randøy ja Jenssen totesivat tutkiessaan ruotsalaisia yrityksiä, että hallituksen jäsenten riippumattomuus vähentää yritysten suorituskykyä kireän kilpailun toimialoilla. Riippumattomuusvaatimus karsii sellaisia hallituksen potentiaalisia jäseniä, joiden toimialan tuntemus ja osaaminen voisivat terävöittää yrityksen strategista päätöksentekokykyä. (Randøy ja Jenssen 2004)

Dominoivan hallituksen jäsenen rooli on myös merkittävä havainto (Harrison 1987, Rosenstein 1987, Lorch 1989). Dominoiva jäsen suuntaa huomion asiaan, joka olennaisesti lisää hallituksen yritykselle antamaa lisäarvoa. Dominoivia jäseniä voi olla useampiakin ja heidän roolinsa tulisi vaihdella asiasta ja tilanteesta riippuen. Laineman mukaan juuri tällaiset jäsenet ohjaavat hallituksia strategiseen toimintamalliin. Riskinä on

kuitenkin dominoivien kyseenalaistajien meno liiallisuuksiin, jolloin hallituksen toimintakyky heikkenee (Lainema 2006).

Tärkeimpänä asiana jäsenten profiiliin liittyen Lainema nostaa hallitustehävään käytettävissä olevan ajan. Hallituksen jäsenelle on oleellista saavuttaa syvä ymmärrys yrityksestä ja sen kilpailuympäristöstä, tämä edellyttää huolellista valmistautumista hallituksen kokouksiin sekä työskentelyä yrityksen johdon kanssa. (Lainema 2006)

Pearce ja Zahra totesivat, että tehokkaimmat hallitukset eivät eronneet muista hallituksista jäsenmäärän, ulkopuolisten jäsenten määrän tai vähemmistöryhmien edustuksen suhteen, mutta kylläkin naisjäsenten määrän suhteen. Osallistuvissa hallituksissa oli enemmän naisjäseniä kuin vähemmän tehokkaissa hallituksissa. ”Osoittautui, että naisjäsenten määrä lisääntyi samalla kun hallituksen valta lisääntyi suhteessa toimitusjohtajan valtaan.” (Pearce ja Zahra 1991)

Strategisessa hallituksessa tulisi olla toisiaan täydentäviä jäseniä, jotka pystyvät tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Hallituksen tulisi kyetä kyseenalaistamaan sille esitetyt ehdotukset. Ilmapiiriin on oltava luottamuksellinen, jotta asioita voidaan haastaa avoimesti ja esitetään rakentavia kysymyksiä. (Haapalainen, Lainema, Lehtinen, Lähdesmäki 2002)

Perheyrityksen hallitus ja sen tehtävät muuttuvat ja kehittyvät yrityksen elinkaaren erivaiheissa ja eri sukupolvien kausilla. Muutokset asettavat haasteita ja odotuksia omistajille ja johdolle valmistautua ennakolta tulevaisuuden tarpeita ja mahdollisuuksia varten. Yrityksen jatkuvan muutoksen ja kehittymisen vuoksi hallituksella on monia rooleja. (Ikäheimonen, Ikävalko ja Pihkala 2013)

Hallituksen puheenjohtajan rooli on myös tärkeä hallitustyönkehittämisessä. Puheenjohtajan tulee yhdessä hallituksen kanssa määritellä avainmittaristo ja raportointi. Puheenjohtajan vastuulla on myös hallituk-

sen tuottaman lisäarvon maksimointi, hänen on huomioitava, että hallituksen osaaminen hyödynnetään ja että kaikki hallituksen jäsenet toimivat aktiivisesti yhtiön edun edistäjinä. Hänen on myös varmistettava että yrityksen suorituskykyä mitataan ja kehitetään. Päätöksentekoprosessin ohjaaminen sekä tehokas hallituksen kokousten johtaminen ovat myös puheenjohtajan vastuita. (Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Otila 2013)

2.3 Hallituksen ”ulkopuoliset” jäsenet

Pk-yritysten tutkimus ja kirjallisuus on todistanut, että ulkopuoliset jäsenet pk-yrityksissä voivat olla hyödyllisiä yrityksen kasvulle ja kehitykselle (Castaldi ja Worthman 1984, Nash 1988, Daily ja Dalton 1992). Kuitenkaan pk-yritykset eivät ole homogeeninen ryhmä, vaan yrityksissä on isoja eroja, jotka tutkimuksen tulisi myös huomioida. (Gabrielsson ja Huse 2005).

Hambrickin, Chon ja Chenin (1996) tutkimus, jossa tutkittiin ylimmän johdon muodostaman ryhmän erojen tuomia vaikutuksia yrityksen kilpailutoimenpiteisiin, osoitti, että ylimmän johdon ollessa hyvin homogeeninen ryhmä, päätöksenteko ja reagointi oli hitaampaa, kuin ryhmällä jonka johto on heterogeeninen. Toisaalta nopea päätöksen teko voi tuoda myös huonompia ratkaisuja, mutta silti kokonaisvaikutus markkinaosuuteen ja voittoihin jäi positiiviselle puolelle tässä tutkimuksessa.

Yrityksen kasvaessa perustajayrittäjän tulisi miettiä tarvittavia resursseja, joita hän tarvitsee oman osaamisensa ja luonteenpiirteidensä tueksi. ”Jokainen yksilö ei voi olla menestyvä yrittäjä, ei myöskään se, että on uskottoman kyvykäs yksilö riitä takaamaan menestyvää yrittäjyyttä” tiivistä Bouchikhi (1993) artikkelissaan yrittäjyydestä. Amit, Glosten ja Muller (1993) käsittelivät artikkelissaan yrittäjyyttä ja sen tutkimusta, esimerkiksi suhtautuminen riskiin ja epävarmuuden sietoa. Edellä mainitut piirteet nämä voivat olla perustajayrittäjillä erilaisilla korostuneet, kuin muilla

ihmisillä. Perustajayrittäjän henkilökohtaiset kyvykkyydet ja luonteenpiirteet voivat kaivata yrityksen myöhemmissä vaiheissa täydennystä, jotta yritys kasvaa ja pääsee yli kriisivaiheista. Greiner (2007) pohti yrityksen kasvuvaiheita ja niihin liittyviä kriisikohtia. Jokaisen kriisivaiheen ohittaminen ja kasvun jatkaminen vaativat johdolta erilaisten ongelmien ratkaisuja, johtaminen, autonomia, kontrolli, byrokratia, jotta seuraava kasvuvaihe olisi mahdollinen (Greiner 1997). Hallituksella on näiden ongelmien kohtaamisessa suuri merkitys ja sen tulisi ennakoida ja hallita osaamisresurssejaan, jotta vaiheiden ylitys kävisi tehokkaammin ja nopeammin.

Gabrielsson ja Huse määrittelevät eri teoriapohjien mukaan ”Kuka on ulkopuolinen hallituksen jäsen?” Agentti-teoriassa ulkopuolinen jäsen ei toimi yrityksen operatiivisessa toiminnassa lainkaan, ainoastaan hallituksessa, hän voi kuitenkin olla myös businesspersoonana, joka vaikuttaa jossain muissa yrityksissä samanaikaisesti. Hän voi olla myös pääomasijoittaja tai pääomasijoittajan määräämä hallituksen jäsen. Perheyrietyksen ollessa kyseessä ulkopuolinen jäsen ei kuulu sukuun, mutta on läheinen suvulle, esimerkiksi lakimies. Hänen roolinsa on olla kontrolloiva ja toimintaa valvova.

Resurssiperustainen näkökulma määrittelee ulkopuolisen jäsenen businesspersoonaksi, johon toimitusjohtaja luottaa, hän on mahdollisesti toisen yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksenpuheenjohtaja. Perheyrietyksessä hän ei kuulu sukuun, mutta on kokenut ja suvun tuntuma henkilö, esimerkiksi perheystävä, kirjanpitäjä, konsultti tai lakimies. Pääomasijoittajan ollessa mukana yrityksessä ulkopuolinen voi myös olla itse pääomasijoittaja taikka hänen määräämänsä hallituksen jäsen. Ulkopuolisen jäsenen rooli on olla yrityksen ja toimivanjohdon neuvonantaja ja ohjaaja (Gabrielsson ja Huse 2005).

2.4 Agenttiteoria

Taloustieteilijät tutkivat 60- ja 70-luvuilla riskinjakamista yksilöiden ja ryhmien kesken (Arrow, 1971, Wilson, 1968) kuvaten riskinjaon ongelmien aiheutuvan osapuolten erilaisista asenteista riskiä kohtaan. Agenttiteoria laajensi riskinjako-kirjallisuutta ottamalla mukaan agenttiongelman, jossa suhteen eri osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja näkemykset (Jensen ja Meckling 1976, Ross 1973). Agenttiteorian ihmiskäsitys on individualistinen, opportunistinen ja omaa etua tavoitteleva (Eisenhardt 1989).

Taloustieteiden tutkimuksessa tärkeimmiksi tuon ajan kirjoituksiksi omistajuuden ja vallankäytön eriytymisestä ovat nousseet Ross (1973) sekä Jensen ja Meckling (1976), (Shapiro 2005, s 296). Spencen ja Zeckhauserin (1971) kirjoittamassa artikkelissa tutkittiin päämiehen ja agentin välisiä suhteita vakuutusmaailmassa luoden niistä myös matemaattisen mallin.

Agenttiteorian ajatukset riskistä, tuloksen epävarmuudesta, kannustimisesta ja informaatiojärjestelmistä ovat hyödyllinen lisä organisaatioteoriaan. Empiirinen tutkimusaineisto tukee teoriaa, erityisesti kun siihen yhdistetään täydentäviä teoreettisia näkökulmia. (Eisenhardt 1989).

Matti Lainema pohtii kirjassaan Strateginen hallitus päämiehen ja agentin välistä suhdetta ja sen muuttumista. Osakkeenomistajat saavat korvauksen sijoittamalleen riskipääomalleen vasta, kun muut sidosryhmät ovat omansa saaneet. Pystyäkseen valvomaan yrityksen johtoa ja varmistamaan pääomalleen parhaan tuoton, on omistajille annettu oikeus valita hallituksen jäsenet yhtiökokouksessa. Omistajien tärkein valvonnan väline pääomalleen on hallitus. Valvonnan logiikka ei ole toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Painavimpana syynä on pidetty johdon ja omistajien eriytymistä. Omistajajohtajat ottivat hallitukseen muita omistajia ja arvostamiaan ulkopuolisia. Omistuksen ja johdon eriydyttyä omistajista tuli päämiehiä ja johdosta agentti, joiden välille tehtiin sopimus yri-

tyksen johtamisesta. Tämä sopimus ei kuitenkaan ole täysin yksityiskohdainen, joten päämiehen ja agentin välille voi syntyä ristiriitoja asioiden hoitamisesta. Yrityksen johtamisessa on säilytettävä joustamis- ja liikkumisvarat, jotta yrityksen toiminta säilyisi tarpeeksi nopeana ja joustavana. (Matti Lainema, Strateginen hallitus 2006)

2.5 Agenttisuhte

Agenttisuhte on yksi vanhimpia ja yleisimpiä sosiaalisen kanssakäymisen muotoja. Se muodostuu kahden tai useamman osapuolen välille, kun toinen osapuoli (agentti) ja toimii toisen osapuolen (päämies) puolesta ja edustaa tätä päätöksen tekoa vaativissa asioissa. (Ross 1973).

Jensen ja Meckling ovat Rossin kanssa samalla linjalla agenttisuhteen määrittelyssä. He määrittivät agenttisuhteen sopimukseksi, jossa yksi tai useampi henkilö (päämies) sitouttaa toisen henkilön (agentin) hoitamaan puolestaan asioita, joiden hoitoon liittyy päätöksentekovallan delegointi agentille. Agentti toimii rationaalisesti ja pyrkii maksimoimaan oman hyötynsä (Jensen ja Meckling 1976).

Agenttiteoria haluaa ratkaista kaksi agenttisuhteessa esiintyvää ongelmaa. Ensimmäinen on agenttiongelmia, joka syntyy a) päämiehen ja agentin tavoitteiden ristiriitaisuudesta ja b) päämiehelle aiheutuvan agentin toimien tarkkailun järjestäminen ja sen kustannukset. Toinen on riskinjakamisen ongelma, joka muodostuu päämiehen ja agentin erilaisista asenteista riskiä kohtaan, koska tällöin osapuolet voivat olla erimielisiä vaihtoehtoisten toimien paremmuudesta erilaisten riskinäkökulmien vuoksi. (Eisenhardt 1989).

2.6 Agenttikustannukset

Agenttisuhteessa molempien osapuolien oletetaan pyrkimään maksimoimaan oman hyötynsä. Päämies ei pysty täydellisesti kontrolloimaan agentin toimintaa ja agentti voi toimia päämiehensä edun vastaisesti, näin syntyy eturistiriitoja joita kutsutaan myös agenttiongelmiksi. Päämies pyrkii rajoittamaan agentin vahingollista toimintaa luomalla kannustimia, joilla sitoutetaan ja ohjataan agentin päätöksen tekoa päämiehen parhaan edun mukaiseksi. Lisäksi päämies käyttää valvontaa tarkkaillakseen ja rajoittaakseen agentin toimintaa oman etunsa säilyttämiseksi. On myös tilanteita, joissa agentin kannattaa käyttää resurssejaan taatakseen päämiehelleen lupauksen tämän parhaan edun mukaisesta toiminnasta, tai agentti voi luvata päämiehelle korvauksia, mikäli agentin toimet olisivat vahingollisia päämiehen edulle. (Jensen ja Meckling 1976)

Jensen ja Meckling jakavat agenttikustannukset kolmeen kategoriaan:

- valvontakustannuksiin
(agentin toiminnan mittaaminen ja tarkkailu, esimerkiksi johdon budjettijärjestelmät ja niiden tarkkailu)
- sitouttamiskustannuksiin
(agentin ja päämiehen väliset sopimukset, kannustinjärjestelmät)
- jäännöskustannuksiin
(jos agentin toimet eivät ole päämiehen parhaan mahdollisen edun mukaiset, tästä erotuksesta muodostuu jäännöskustannukset)

Näistä kustannuksista käytetään nimitystä agenttikustannukset. Agenttikustannusten suuruuteen vaikuttaa halutun valvonnan, sitouttamisen- ja varautumisentason lisäksi myös lainsäädäntö ja sopimusten laadinnan osaaminen. (Fama ja Jensen 1983)

Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan agenttikustannukset kasvavat yrityksen koon kasvaessa, koska valvontaa on lisättävä suuremmissa yrityksissä. Ghobadian ja O'Reaganin tutkimustulokset (2006) tytäryritysten ja itsenäisten yritysten omistajuuspohjan tuomista eroista tuli samaan johtopäätökseen agenttikustannusten noususta suuremmissa yrityksissä, tytäryrityksissä oli enemmän muodollista kontrollia ja raportointijärjestelmiä, jotka aiheuttivat lisäkustannuksia. Toisaalta Chrisman, Chua ja Sharma (2005) toteavat, että agenttikustannukset eivät ole negatiivisia myöskään perheyrityksistä, joissa agentin ja päämiehen etu on yhtenevä tai ainakin hyvin lähellä toisiaan, mutta ne ovat kuitenkin pienemmät kuin muissa yrityksissä.

Agenttisuhteessa tyypillinen ongelma on epätäydellisen informaation ongelma. Päämiehellä on käytettävissään huomattavasti vähemmän tietoa agentin toiminnasta ja toiminnan tuloksista kuin mitä agentilla itsellään. Informaatiojärjestelmät myös hillitsevät agentin opportunistisia, kun päämies on paremmin perillä siitä mitä agentti tekee oikeasti, agentti hillitsee opportunistisia aikeitaan tiedostaessaan, ettei hän voi pettää päämiestä tämän huomaamatta (Eisenhardt 1989).

Agenttiteoriassa informaatiota pidetään hyödykkeenä, jolla on hinta ja se voidaan ostaa. Organisaatiot voivat investoida informaatiojärjestelmiin, kuten esimerkiksi budjetointi, tavoitejohtaminen, hallitustyö ja johtamistyön valvonta, pystyäkseen kontrolloimaan agentin opportunistisia aikeita paremmin. (Eisenhardt 1989).

Yksi erityisen relevantti informaatiojärjestelmä johtajien toimien tarkkailuun on yrityksen hallitus. Agenttiteorian näkökulmasta hallitus voi vähentää agenttikustannuksia ja maksimoida osakkeenomistajien hyödyn olemalla aktiivisesti mukana firman johdon toimien ja tulosten tarkkailussa. (Fama ja Jensen 1983).

Kun hallituksilla on käytössään hyödyllistä informaatiota, palkitseminen perustuu todennäköisemmin tietoon johtajien toiminnasta kuin firman kokonaistulokseen. Johtajia palkitaan hyvin suunnitelluista toimenpiteistä (riskinotto, potentiaalinen tutkimus ja tuotekehittely satsaus), joiden tulokset ovat vielä epävarmoja. Kun hallituksilla on enemmän informaatiota, toimivat johtajat todennäköisemmin myös omistajien intressien mukaan. Käytännössä hallituksen informaatiota voidaan mitata tutkimalla mm. hallituksen kokousten määrää ja säännönmukaisuutta, hallituksen jäsenten muita kokoontumisia ja alakokousten useutta, hallituksen jäsenten määrää ja toimikauden pituutta, hallituksen jäsenten johtamisen ja toimialan kokemusta ja tiettyjä omistajaryhmiä edustavien hallitusten jäsenten määrää. (Eisenhardt 1989)

Hallitustyössä rakentuvat suhteet ovat monitasoisia, ja ne muodostavat myös ristiriitaisia asetelmia. Omistajat (päämies) määräävät hallituksen (agentti) toimimaan puolestaan ja valvomaan etujaan. Hallitus (päämies) antaa toimitusjohtajalle (agentti) valtuutuksen toimia ohjeidensa mukaan. Pienyrityksessä myös toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja omistaja voivat olla yksi ja sama henkilö. Asetelma kohtaa agenttisuhteelle tyypillisiä puutteellisen informaation ja valvonnan ongelmia. Omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan tavoitteet voivat olla ristiriitaisia keskenään, ja päämiehen voi olla vaikea tarkkailla agentin toimia, koska informaatio saadaan suurelta osin agentin kautta.

Agenttiteorian näkökulmasta tarkastellaan luottamustehtävän myöntämisen ja toteuttamisen välillä esiintyviä ristiriitoja. Jo lähtökohdiltaan osakeyhtiölaki muodostaa ristiriidan päämiehen (yhtiökokous eli omistajat) ja agentti (hallituksen jäsen) välillä. Omistajat valitsevat hallituksen jäsenet hoitamaan yritystä mahdollisimman hyvin saadakseen maksimoitua sijoittamansa pääoman tuotot. Tehtävään asetetulla hallituksen jäsenellä on puolestaan lain määräämä tehtävä asettaa aina yhtiön etu ennen omistajien etua. Eturistiriita on olemassa jo osapuolien lähtökohtien ja lain vaa-

teen asettamana. Keskinäisen suhteen kontrollin tarve kuluttaa lisäksi resursseja muulta toiminnalta.

Kuva 4: Agenttiteorian pääasiat Eisenhardtin (1989) mukaan

Agenttiteorian pääasiat	
Avainajatus	Päämies-agentti suhteiden hoidon tulisi heijastua organisaatiossa informaation ja riskin jakamisen tehokkuutena.
Analyysin yksikkö	Päämiehen ja agentin välinen sopimus.
Ihmiskäsitys	Omaa etua tavoitteleva, rajoitetusti rationaalinen, riskejä välttävä.
Organisaatio	Osittainen tavoiteristiriita osapuolien välillä.
Informaatio	Informaatio on ostettavissa oleva hyödyke.
Sopimukselliset ongelmat	Edustus (moraaliset vaarat ja haitallinen valikoituminen), riskin jakaminen.
Ongelma	Suhteet, joissa päämiehellä ja agentilla on osin eri tavoitteet ja suhtautuminen riskiin (korvaukset, säännökset, vaikutelman hallinta, pelin poikkaiseminen, vertikaalinen integraatio, hinnoittelu).

2.7 Stewardship-teoria

Agenttiteorian opportunistista ihmiskäsitystä pidettiin liian kahlitsevana (Hirsch, Michaels & Friedman 1987). Sosiologinen ja psykologinen näkökulma ohjasi tutkijoita täydentämään agenttiteoriaa stewardship-teorialla (Davis, Shoorman & Donaldson 1997). Stewardship-teorian ihmiskäsi-

tyksen mukaan yksilöt ovat yhteisöllisiä, luotettavia ja organisaation etua painottavia. Johtajat eivät aja itsekkäästi vain omaa etuaan, vaan näkevät kollektiivin edun mukaisen toiminnan tuovan myös heille itselleen parhaan mahdollisen hyödyn ja ovat motivoituneet toimimaan päämiehtensä parhaaksi (Donaldson & Davis 1991).

Stewardship-teorian mukaan johtajat eivät motivoitu niinkään yksilöllisistä tavoitteista, vaan ennemminkin he ovat asioidenhoitajia, joiden motiivit ovat yhteydessä päämiehtensä tavoitteisiin. Stewardship-teorian näkökanta on, että agentin onnistuminen tapahtuu organisaation menestymisen kautta, eli tavoitteet päämiehen kanssa ovat yhteneväiset. (Davis et al 1997).

Ghobadian ja O'Regan (2006) pitävät todennäköisimpänä, että stewardship-johtajuutta esiintyy pienemmissä organisaatioissa, joissa päämiehelle ja agentille muodostuu suurta organisaatiota helpommin tiivis ja läheinen suhde. Erilaisiin ihmiskäsityksiin pohjautuvat teoriat voivat toimia organisaation hallintorakenteiden suunnittelun pohjana, päämies voi tukea autonomiaa ja luottamusta mahdollistaakseen stewardship-johdon suorituskyvyn maksimoinnin.

Argyris (1964) esittää agenttiteorian kontrolloinnin heikentävän stewardship-johdon motivaatiota ja toimintaa. Organisaation kannalta tällöin muodostetaan paras mahdollinen rakenne, jos toimitusjohtaja toimii samalla myös hallituksen puheenjohtajana, jolloin hänelle tarjotaan laaja toimintavapaus (Donaldson & Davis 1991). Tämä käytäntö on myös useimmiten suomalaisissa pienyrityksissä mallina ja toimitusjohtajat vastaavat koko yrityksen strategiasta.

Laineman kokemus on se että pelkästään agenttiteoria ei ole riittävä kuvaamaan yrityksen johdon toimintaa. Hänen mukaansa muut asiat, kuten arvostus yhtiökokoukselta, omistajilta ja alaisilta, sekä onnistumisen halu omassa työssä saamalla yritys menestymään ohjaavat hallitustyötä, eli

stewardship-teoria painottuu varsinkin pienissä yrityksissä, joissa johto ja omistajuus eivät ole kasvottomia ja kaukana.

(Matti Lainema, Strateginen hallitus 2006)

2.8 Agentti ja stewardship- teorioiden vertailua

Davis, Schoorman ja Donaldson (1997) tiivistivät artikkelissaan agentti- ja stewardship- teorioiden eroja luovia psykologisia ja tilanteeseen tai ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten ihmiskäsitys ja käyttäytyminen, identifioituminen organisaatioon, sitoutuminen, vallan käyttö, johtamisfilosofia, kulttuuriympäristö ja valtaetäisyys. Valintaan, kuinka suhteesta tulee joko agenttimallin tai stewardship-mallin mukainen, osallistuu suhteen molemmat osapuolet ja heidän molempien psykologiset ja tilannekohtaiset tekijät vaikuttavat tilanteeseen. Johtamisfilosofialla ja kulttuuritaustalla on myös vahvasti vaikutusta suhteeseen. Kolmanneksi osapuolien odotukset ja aiempi yhteistyö ovat myös vaikuttamassa tilanteeseen. Seuraavalla sivulla on lueteltuna taulukkomuodossa teorioiden eroavaisuuksia.

Chrisman, Chua, Kellermanns ja Chang tutkivat stewardship- ja agentti-johtajuuden ilmentymistä perheyriyksissä. He tulivat tutkimuksessaan johtopäätöksiin, että myös näissä yrityksissä painottuu ennemminkin agentti- kuin stewardship-suhteet. Perheyriyksen omistajat pitivät perheeseen kuuluvia johtajia agenteina ja agenttikustannukset ilmenivät myös tutkituissa perheyriyksissä. (Chrisman et. al 2007)

Miller ja Le Breton-Miller (2006) pohtivat agentti- ja stewardship-teorioiden vaikutusta perheyriyksen hallinnossa. Perheen omistuksen ja kontrollin määrä, perheenjäsenen toimiminen toimitusjohtajana, perheen jäsenten ja sukupolvien määrä johdossa vaikuttivat potentiaalisten agentti- ja stewardship hyötyjen ja haittojen esiintymiseen, josta oli arvioitavissa yrityksen menestyminen. He löysivät molempien johtavan sekä hyötyihin että haittoihin riippuen yrityksen kehitysvaiheesta ja hallinnon jär-

jestämisestä. Oleellista olisi tiedostaa tilanne ja etsiä omalle yritykselle tilanteeseen ja kehitysvaiheeseen sopiva malli, josta saisi parhaat stewardship- että agentti-hyödyt.

Kuva 5: Agentti- ja stewardship-teorian vertailua (Davis, Schoorman ja Donaldson 1997)

	Agenttiteoria	Stewardship-teoria
<i>Ihmiskäsitys</i>	taloudellinen ihminen	itseään toteuttava ihminen
<i>Käyttäytyminen</i>	itsekeskeinen	yhteisöllinen
Psykologiset mekanismit		
<i>Motivaatio</i>	perustarpeet/taloudelliset tarpeet (fyysinen, turvallisuus, talous)	korkeammat tarpeet (kasvu, saavutukset, itsensä toteuttaminen)
<i>Sosiaalinen vertailu</i>	ulkoinen motivaatio	sisäinen motivaatio
<i>Identifioituminen</i>	toiset johtajat	päämies
<i>Valta</i>	matala sitoutuminen	korkea sitoutuminen
	institutionaalinen (laillinen, pakottava, palkkio)	henkilökohtainen (asiantuntijuus, tarkoituksenmukaisuus)
Tilanne mekanismit		
<i>Johtamisfilosofia</i>	kontrolloiva	osallistuva
<i>Suhtautuminen riskeihin</i>	riskien kontrollointi mekanismit	luottamus
<i>Aikakehys</i>	lyhyen tähtäimen orientaatio	pitkän tähtäimen orientaatio
<i>Objektiivisuus</i>	kulukontrolli	suoritusten tukeminen
<i>Kulttuurierot</i>	individualismi	kollektiivisuus
<i>Valtaetäisyys</i>	suuri	pieni

2.9 Resurssipohjainen näkökulma

Resursseihin pohjautuvasta näkökulmasta (engl. resource-based view of a firm, RBV) on kirjoitettu paljon tieteellisiä artikkeleita, joissa käsitellään

strategian ja kilpailuedun kannalta tärkeitä yrityksen hallitsemia resursseja. Osaaminen ja kyvykkyys kuuluvat yhtenä osana näihin resursseihin. Resurssipohjaisen näkökulman ajatuksena on yrityksen kestävän kilpailuedun saavuttaminen kriittisten resurssien avulla. Nämä resurssit tunnistamalla yritys voi luoda strategian, jonka avulla hyödynnetään sekä sisäisiä vahvuuksia että toimintaympäristöstä avautuvia mahdollisuuksia. (Barney 1991).

Resurssiperustaisen näkökulman mukaisesti myös ylimmän johdon ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset kyvykkyudet kuuluvat yrityksen sisäiseen ympäristöön ja ovat kriittisiä tekijöitä kestävän kilpailuedun luomiselle. (Prahalad ja Hamel 1990)

Wernerfelt (1984) luokitteli resurssit aineellisiin ja aineettomiin. Myöhemmin Barney (1991) jakoi resurssit puolestaan kolmeen kategoriaan: fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit ja organisatoriset resurssit. Løwendahlin (2000) mukaan resurssit jaetaan neljään kategoriaan: taloudelliseen pääomaan, aineellisiin resursseihin, inhimillisiin resursseihin ja aineettomiin tietoon pohjautuviin resursseihin, joihin kuuluu asiantuntijoiden tiedot ja osaaminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan resurssipohjaista teoriaa inhimillisen osaamisresurssien ja organisatoristen resurssien osilta.

Hambrick ja Mason (1984) puolestaan esittävät mallin, jonka avulla organisaation strategiset valinnat ja organisaation suorituskyky ovat osittain ennustettavissa ylemmän johtoportaassa osaamisen, luonteenpiirteiden ja taustojen perusteella. Perehtymällä ylemmän johtoportaassa piirteisiin voidaan arvioida organisaation suoriutumista, valita ja kehittää tarvittavan laisia johtajia sekä ennakoita kilpailijan liikkeitä ja mieltä niihin vastaliikkeitä. Tällaisia piirteitä ovat esimerkiksi johtoportaassa jäsenen ikä, toiminnallinen tausta ja työkokemus, organisaatiossa oloaika, koulutus, sosioekonomiset taustat, taloudellinen tilanne. (Hambrick ja Mason 1984). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijuuden lisäämistä

johtoportaan hallitusten jäsenten osaamiskapasiteetin vahvistamisen näkökannalta.

Hambrick, Cho ja Chen (1996) tutkivat johdon heterogeisuuden vaikutuksia. Heidän mukaansa yritysjohton heterogeisuus mm. toimintahistoriassa, koulutuksessa ja yrityksessä tehdyn uran pituus ennakoivat vahvasti johdon herkkyyttä toimia ja tehdä kohtuullisen suuriakin toimenpiteitä. Toisaalta heterogeeniset yritysjohtot olivat homogeenisiä ryhmiä hitaampia toimissaan eivätkä yhtä herkästi vastanneet kilpailijan toimiin. Ryhmän heterogeisuus on näin ollen kaksiteräinen miekka, kyseisessä tutkimuksen kohteena olleella ilmailun alalla se heijastui positiivisina vaikutuksina markkinaosuuden muutoksiin ja voittoihin. (Hambrick, Cho ja Chen 1996)

Ancona ja Caldwell (1992) tutkivat korkean teknologian yrityksiä, jotka tuottivat uusia tuotteita. Tutkimuksessa ryhmän heterogeisuuden todettiin tuovan negatiivisia vaikutuksia. Vaikka ryhmän heterogeisuus tarjoaa laajemman tiedollisen pohjan, se voi myös luoda kuiluja ja skismaa, joka vaikeuttaa tiedonjakamista (Ancona ja Caldwell 1992)

2.10 Greinerin organisaation evoluution viisi vaihetta

Greiner (1997) löysi toistuvia vaiheita organisaation elinkaareissa, kasvuvaiheita, jotka päättyvät kriisiin, joka tulee ratkaista ennen seuraavaan kasvuvaiheeseen pääsyä.

Greinerin -mallin mukaisesti viisi erilaista kasvuvaihetta perustuvat toisiinsa seuraaviin kasvun ja kriisien jaksoihin. Greinerin -mallissa ajatus lähtee yrittäjän perustamasta uudesta tuotantoyrityksestä, joka lähtee kasvamaan yrittäjän omasta luovuudesta ja innovaatiosta.

Ensimmäinen eteen tuleva kriisi on johtajuuskriisi. Organisaatio on kasvanut ja yrittäjällä itsellään ei ehkä ole aiempaa johtamiskokemusta. Yritys on sen kokoinen, ettei yrittäjä enää yksin pysty pitämään kaikkia lankoja käsissään. Hän kokee haastavaksi ajankäyttönsä, eikä aikaa enää tunnu riittävän hänen mielestään yrityksen parhaaksi tehtäviin asioihin, vaan aika kuluu epäoleellisiin seikkoihin.

Yritys ratkaisee johtajuuskriisin tekemällä selkeitä ohjeita ja organisoidulla toimintansa esimerkiksi työnjohtajien alle. Asiat ovat taas hallinnassa ja kasvu on mahdollista. Yritys jatkaa kasvuaan, kunnes työntekijät ovat johtoa asiantuntevampia esimerkiksi markkinoista, valmistuksesta ja koneista.

Aiemmassa vaiheessa tehdyt ohjeet ja säännöt alkavat tuntua rajoitteilta ja hierarkkisilta, haitaten tehokasta toimintaa kentällä. Yritys ajautuu autonomian kriisiin, joka ratkaistaan delegoimalla asioita pienempien yksiköiden päätettäväksi. Tällä kriisin ratkaisulla päästään taas kasvattamaan yritystä.

Vapaampi kulttuuri ja kasvava yritys kohtaavat seuraavaksi kontrollikriisin, koska ylimmästä johdosta tuntuu, että päätöksenteon delegoinnin seurauksena he menettävät kontrolliaan kentän asioissa, vahinkoja myös sattuu ja mietitään kuinka niitä olisi voitu estää.

Seuraavassa vaiheessa koordinointi on ratkaisu ja se antaa mahdollisuudet kasvulle, annetaan yhteiset säännöt ja jaetaan osastoja esimerkiksi tuoteryhmiin ja hallinnollista valvontaa lisätään joko tehokkain raportointijärjestelmin tai hallintohenkilöstöä lisäämällä. Seurauksena tästä kasvu on taas mahdollista, kunnes raportointi ja seuranta hukuttaa tuotavan toiminnan jalkoihinsa ja ajaudutaan byrokratian kriisiin. Se puolestaan ratkotaan yhteistyön avulla, byrokratiaa oioitaan, uusia tiimejä ja organisaatiota muokataan. (Greiner 1997)

Kuvassa 6 havainnollistetaan eri vaiheiden sisältöä taulukon muodossa, miten johtaminen organisaatorakenne, kontrolli ja palkitseminen näyttävät Greinerin (1997) mukaisesti yrityksen eri kasvuvaiheissa.

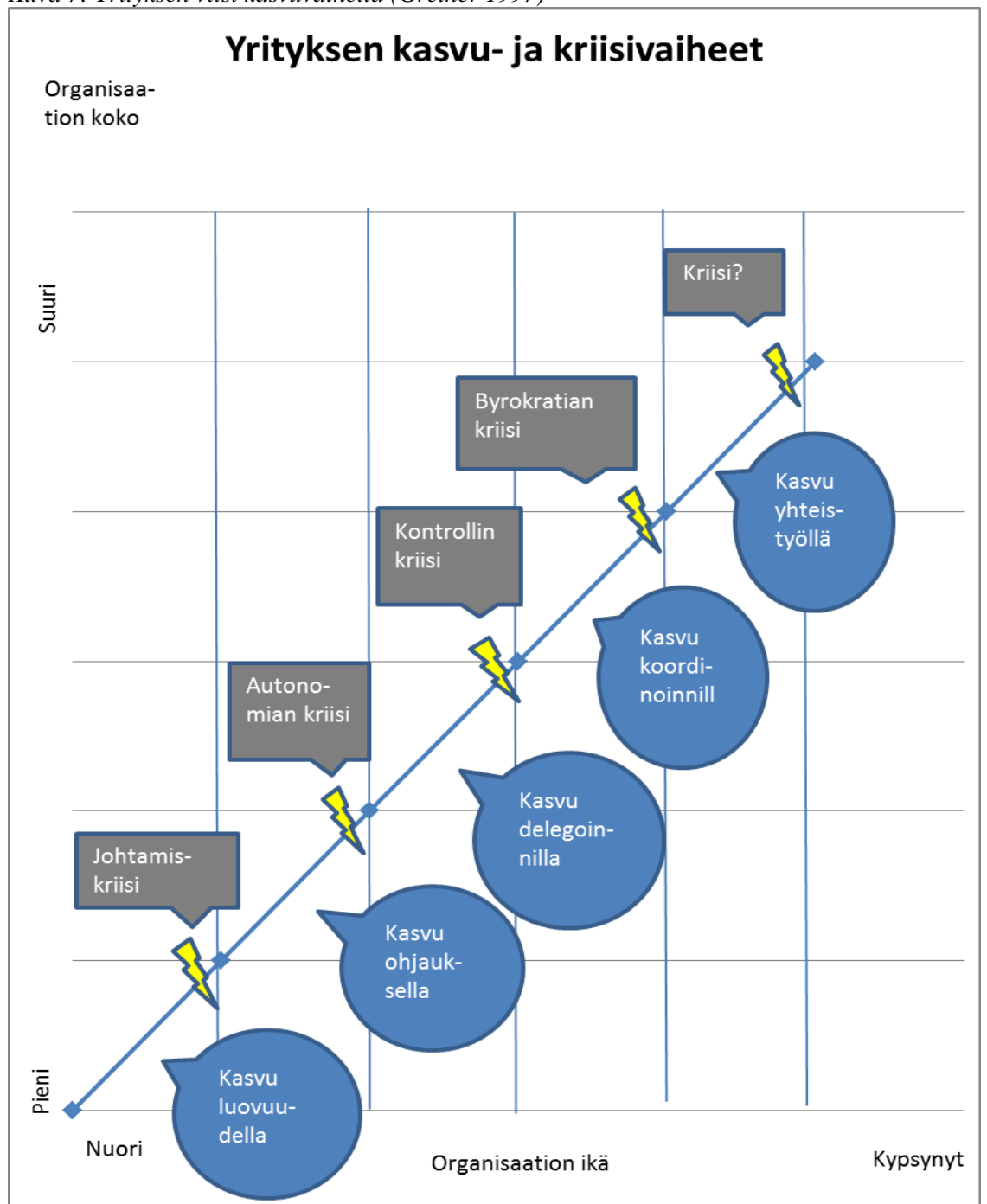
Kuva 6: Organisaation evoluutio viidessä kasvuvaiheessa (Greiner 1997)

Kategoria	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Johtamisen pääpaino	Tuontanto ja myynti	Toimintojen tehokkuus	Markkinoiden laajentuminen	Organisaation lujittaminen	Ongelmien ratkominen ja innovaatio
Organisaatio- rakenne	Epämuodollinen	Keskitetty ja toiminto- kohtainen	Hajautettu ja alueellinen	Linjaorganisaatio ja tuoteryhmät	Matriisi- organisaatio
Johtamistyyli	Individualistinen ja yrittäjämäinen	Ohjaava	Delegoiva	Valvova	Osallistuva
Kontrolli- järjestelmä	Markkina- tulokset	Standardit ja kustannus- paikat	Raportointi ja tulosityksiköt	Suunnittelu- ja investointi- yksiköt	Yhteinen tavoite- asetanta
Johdon palkitsemisen painotus	Omistajuus	Palkka ja ansio- korotukset	Yksilöllinen bonus	Voitonjako ja osakeoptiot	Tiimi- bonukset

Kriisi on aina seuraus edeltäneestä kasvuvaiheesta ja siinä tehdyistä ongelman ratkaisuksista. Kriisin läpikäyminen ja ratkaiseminen on myös edellytys seuraavaan kasvuvaiheeseen siirtymisessä. Kuva 7.

Lisäksi Greinerin mukaan eri vaiheisiin siirtymisvauhti on riippuvainen myös yrityksen oman alan yleisestä kasvuvauhdista. Mikäli kasvu on hidasta ja tasaista, myös vaiheet seuraavat yritystä hitaammin. Jos taas vauhti on alalla yleisesti kova, vaikuttaa se yrityksen omaan evoluutioon kiihdyttävästi. (Greiner 1997)

Kuva 7: Yrityksen viisi kasvuvaihetta (Greiner 1997)



3 TUTKIMUSMETODIT

3.1 Tutkimusmetodina kvalitatiivinen haastattelututkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastattelu on tutkimuslomaketta vapaampi ja tällä metodilla saadaan syvemmälle luotaavia tietoja ja vastauksia haastateltavilta asian ja ilmiön kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997). Haastattelujen kautta hahmotetaan paremmin asiayhteykskokonaisuuksia ja tilanteita, joihin yritykset hakevat ratkaisuja hallitusmuutoksillaan. Haastattelun avulla saadaan myös luotettavampia tietoja siitä, kuinka hallitustyöskentelyn muutokset ovat yrityksissä ja niiden toiminnoissa vaikuttaneet ja kuinka ne on hallitustyössä koettu, millaisiin ilmiöihin ja yritystoiminnan muutoksiin hallitustyössä tapahtuvat muutokset liittyvät.

Valmiin kyselytutkimuksen rakentaminen tutkimuksen ennakoita ennustamattomiin vastausvaihtoehtoihin olisi erittäin haasteellista tai ehkä jopa mahdotonta suorittaa, koska tilanteet eri yrityksissä ovat hyvin erilaisia ja hallituksen kokoonpanon muutokset niin moninaisista lähtökohdista nousevia, lisäksi vastaajien kokemukset muutoksista eivät ole yksiselitteisesti purettavissa valmiiksi vastausvaihtoehtoiksi. Kyselylomakkeelle vastaaminen voisi jättää asioita ja niiden yhteyksiä huomaamatta sekä rajoittaa haastateltavien vastauksien laajuutta sekä pois sulkea haastattelijalta mahdollisten syventävien ja lisäkysymysten tekemisen haastattelun kuudessa.

3.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen metodiksi valittiin teemahaastattelu (Merton, Kendall & Fiske 1990). Teemahaastattelussa oleellista on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee ennalta mietittyjen asialle keskeisten teemojen varassa. Ennalta määrätyn rungon avulla

haastattelu vapautuu tutkijan omasta näkökulmasta ja vapaa kerronta tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa mahdollistuu se, että haastateltavien tulkinnat ja merkitykset ovat keskeisiä, samoin se, että merkitykset syntyvät haastattelutilanteen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Aihepiiriä lukuun ottamatta muut haastattelun aspektit kuten muoto ja järjestys ovat strukturoimattomia teemahaastattelussa. (Hirsijärvi & Hurme 2001)

Henkilökohtaiset haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina (Hirsijärvi & Hurme 2001). Haastatteluja varten laadittiin haastattelutilannetta ohjaava haastattelurunko (liite 1), jonka läpikäymisellä varmistettiin haastattelun teeman kaikkien asioiden käsittely. Haastattelutilanteessa annettiin haastateltaville mahdollisuus vapaaseen kerrontaan ja tutkijalle mahdollisuus edetä kysymyksissä vaihtelevassa järjestyksessä ja uudet täydentävät ja syventävät kysymykset mahdollistaen myös haastattelun kuluessa. Tutkittavien yritysten hallitusjäsenille ja tutkittavien yritysten ulkopuolella toimiville hallitustyön asiantuntijoille teemahaastattelun runkoon tehtiin pieniä muutoksia ja heidän kohdallaan käsiteltiin yleisesti pk-yrityksiä, joista heillä oli aiempia kokemuksia. Haastattelun aiheet ja asiakokonaisuudet pysyivät kuitenkin samoina molemmissa haastateltavien ryhmissä.

3.3 Aineisto

Tutkimukseen haastateltiin viittä Päijät-Hämeessä toimivaa pk-yritystä, joiden joukosta haluttiin löytää 2–3 sellaista yritystä, joiden hallituksen kokoonpanossa on tapahtunut muutoksia 2–5 vuoden aikana. Lisäksi näiden haastateltujen yritysten joukosta oli määrä paikallistaa vähintään kaksi sellaista, joissa hallitustyöskentelyn tueksi oli haettu osaamista ja asiantuntijuutta yrityksen omien resurssien täydentämiseksi viimeisten

viiden vuoden sisällä. Näin tutkimusotannaksi haastattelujen kuluessa määrittyi 5 yritystä.

Pienyrityksen määritelmänä käytettiin Euroopan komission määritelmää pienyrityksestä, 1.1.2005 (Elinkeinoelämän keskusliitto, <http://www.ek.fi/ek/fi>, 20.4.2013).

Aineiston lähestymistavaksi valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa (Hirsjärvi ja Hurme 2011) ja analyysi toteutettiin laadullisen analyysin ja päätelmien teon kautta.

PK-yritysten luokittelu

Yritysluokka	Henkilökunta	Liikevaihto tai pusumma	Taseen lop-
Mikro	<10	2 milj. euroa	2 milj. euroa
Pieni	10-49	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Keskisuuri	50-249	50 milj. euroa	43 milj. euroa

3.4 Haastateltavat

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin harkinnan varaisesti ja tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Otantamenetelminä käytettiin sekä harkinnanvaraista otantaa sekä lumipallotekniikkaa. Kustakin yrityksestä haastateltavat henkilöt määräytyivät ensimmäisten yhteydenottokeskustelujen perusteella ja haastattelujen edetessä valittiin lumipallotekniikalla seuraava haastateltava, mikäli haastateltava antoi ehdotuksen toisesta haastateltavasta tai yrityksestä. Kustakin yrityksestä pyrittiin haastattelemaan vähintään kahta hallituksen jäsentä kokonaiskuvan laajentamiseksi. Yhden yrityksen kohdalla haastattelujen määrä jäi vain yhteen haastateltavaan, vaikka hallituksessa oli muutoksia. Mikäli

hallitustyössä ei muutoksia ollut tapahtunut, tällaisessa tapauksessa tyydyttiin yhteen haastateltavaan.

Tutkittavat yritykset valikoitiin harkinnanvaraisesti, koska niiden täytyi täyttää tutkimusasetelman vaatimat kriteerit. Hallitusammattilaisten näkökulman saamiseksi haettiin myös tutkittavien yritysten ulkopuolelta hallitustyöhön perehtyneitä Päijät-Hämeen alueen yritystoiminnan hyvin tuntevia ammattilaisia.

- hallitusammattilainen
- hallituksen puheenjohtaja
- hallituksen jäsen

Kustakin yrityksestä haastateltiin 1-2 henkilöä. Kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa keskimäärin yksi tunti. Haastattelupyynnöt tehtiin puhelimitse suoralla kontaktilla ja yhtä lukuun ottamatta kaikki suostuivat haastattelupyyntöön.

Iso kiitos tutkituille Päijät-Hämäläisille yrittäjille ja yritysjohtajille avoimudesta opiskelijoita kohtaan. Sain kiitosta siitä, että kontakti otettiin henkilökohtaisesti puhelimitse eikä sähköpostilla. Kerroin myös olevani aikuisopiskelija ja nämä seikat yhdessä todennäköisesti auttoivat haastattelujen saamisessa näin suurella vastausprosentilla.

Tutkittaviksi suostuneille yrityksille lähetettiin heidän niin pyytäessään tutkimuksesta ja sovitusta ajankohdasta sähköposti, jossa kerrottiin alustavasti haastattelun aiheesta. Mikäli yhteistä tapaamista ei saatu muuten onnistumaan, käytettiin toissijaisena vaihtoehtona myös puhelinhaastattelua (2 kpl).

Tutkittaville yrityksille ja henkilöille taattiin anonymiteetti ja tutkijalla on salassapitovelvollisuus yritysten sisäisistä asioista. Yrityksiä tai henkilöitä

ei mainita oikeilla nimillään vaan käytetään yrityksistä kirjainluokittelua. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin olennaista kuvata tutkittavien roolit yrityksessä, jotta myös lukija hahmottaa kokonaisuuden. Erilliselle salassapitosopimukselle ei ollut tarvetta, koska haastatteluissa ei käsitelty yksityiskohtaisesti liikesalaisuuksiksi katsottuja asioita.

3.5 Tutkimusmateriaalin analyysi

Kaikkiaan aineistoa kertyi 10 haastattelun verran. Aineiston keruussa huomattiin, että haastatteluaineistossa alkoivat samankaltaiset asiat kertaantua eli aineisto kyllääntyi (Eskola ja Suoranta, 1998).

Tutkimushaastatteluista tehtiin muistiinpanot kirjoittamalla haastattelutilanteessa ja lisäksi ne myös nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin nauhoituksista ja muistiinpanoista, jotta saatua tutkimusmateriaalia oli helpompi käsitellä luokittelu- ja analysointivaiheissa. Litterointivaiheessa tehtiin samalla muistiinpanoja havainnoista, joita litteroinnin aikana nousi esiin. Haastatteluaineistokokonaisuus pilkottiin aihealueittain luokiteltuihin osiin ja aiheosiot yhdisteltiin, edeten analyysistä takaisin kokonaisuuden tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001). Litteroitu aineisto tyypiteltiin ja luokiteltiin teemoittain tutkimuskysymysten aihealueiden mukaisiksi käyttämällä värikoodeja, näin aineiston käsittelyä helpotettiin analysointivaihetta varten, samanaikaisesti aloitettiin myös aineiston analyysi. Kaikkiaan litteroitua aineistoa syntyi haastatteluista yhteensä 72 sivun verran.

Yritysten tunnusluvut, liikevaihto ja henkilökunnan määrä, haettiin yritysten kotisivuilta tai talousjulkaisuista.

Luokittelun kautta etsittiin yhteyksiä aineistosta teoriaan sekä yhtenevien ja erottavien teemojen kohtaamisia aineiston sisällä. Näistä yhteyksistä tehtiin aineiston pohjalta induktiivista analyysiä, tulkintoja jotka esitetään

saadusta materiaalista kirjoitettuina johtopäätöksinä. Analyysin lähtökoh-
tana ei ole tietyn hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen
tarkastelu ja pyrkimyksenä oli löytää joko teoriaa tukevia tai vastakkaisia
seikkoja ja etsiä merkityksiä sekä tulkintoja haastattelumateriaaleista.
Sitä mikä nousee esiin, ei määrää tutkija (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara
1997).

Teemoittelussa haettiin seuraavat tutkimuksen kahdeksan pääalueen
aiheet litteroidusta aineistosta merkitsemällä ne värikoodein materiaaliin
käsittelyn helpottamiseksi.

1. Odotukset hallitustyöltä
2. Muutostarve
3. Asiantuntijajäsenen etsintä
4. Toteutuneet muutokset hallitustyössä
5. Hallituksen jäsenten roolit
6. Hallitustyön kehittämisen haasteita

Varsinaisia tutkimusaineiston pilkkomiseen tarkoitettuja tekstinkäsittely-
ohjelmia ei erikseen käytetty. Analyysi tehtiin aihealueiden teemoittelun
lisäksi tapauskohtaisesti kutakin yritystä kokonaisuutena katsoen. Asian-
tuntijoiden haastattelut teemoiteltiin samojen aihepiirien mukaan ja ne
otettiin osaksi tutkimusta tuomaan lisäarvoa alueen yleisen tilanteen sel-
vittämiseen ja yleiskuvan luomiseen.

4 TULOKSET JA ANALYSOINTI

4.1 Odotukset hallitustyöltä

Haastattelemani hallituskonkari kiteytti ajatuksen hallitustyöstä:

”Mutta eihän hallituksessa kauhean suuria asioita olekaan, siellä on tuote, miten se istuu asiakaskuluttajan yhteisöön, varallisuusasema, mitä varallisuus riskiä otetaan, minkälaiseen organisaatioon riskiä otetaan, miten organisaatio muodostetaan.

Se on oikeastaan tällaista elonjäämistäistelua, miten yritys pystyy jäämään eloon ja sitten jos vielä yritys hoidetaan hyvin, niin miten yritys pystyy hieman kasvamaan.”

Kun kokemusta oli karttunut useista eri yrityksistä, niiden toiminnasta ja hallitustyöstä ja myös yrittäjyydestä, riskien hallinnasta ja oman alan erityisosaamisesta, hallitustyöhön osallistuminen koettiin mielenkiintoisena, haastavana ja asioita eteenpäin vievänä. Hallituskonkarit kokivat myös että hallitustyötä ei opita kirjoista, vaan kokemuksen kautta.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä hallitustyöltä odotettiin tulevaisuuden strategian sekä tavoitetilan kirkastamista ja täsmentämistä. Strategian läpikäymistä niin, että omistajan, hallituksen ja johdon näkemykset saadaan sovittua yhteiseksi linjaksi. Tärkeäksi nousi yrityksen suuntaviivojen määrittely, joita valvomalla pysytään oikealla kurssilla linjatuissa strategisisä asioissa.

Vaikka tutkituissa yrityksissä kaikissa hallitustyö oli aktiivista, hallitusammattilaisilta nousi esiin yhteisiä mielipiteitä siitä, että joissakin yri-

tyksissä ja tilanteissa ”kumileimasinhallitus” puoltaa paikkaansa ja silloin ei ole mielekästäkään tehdä hallitustyöstä monimuotoisempaa, vaan on yrityksen edulle parempi edetä minimiresurssein hoitamalla rutiininomaisesti lakisääteiset hallituksen työtehtävät. Esimerkiksi yrittäjävetoisessa start-up yrityksessä ei varsinkaan menneessä maailmassa tarvinnut olla niin vankkaa hallituspanosta alkuvaiheessa, kun langat olivat yrittäjällä ja visiot selvinä hänen päässään ja tupakkiaskin kansissa. Tilanne on kuitenkin nykyisessä maailmassa erilainen ja nykyiset uudet yrittäjät kiinnittävät enemmän huomiota heti yrityksen perustamisvaiheessa hallituksen muodostamiseen ja hallitustyöhön. Myös yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä on joissain tapauksissa järkevämpää liittää tytäryrityksen strateginen suunnittelu yhteen emoyhtiön strategian kanssa ja hoitaa ”kumileimasin-mallilla” tytäryrityksen strateginen suunnittelu, kun kyseessä on pk-yritysten fuusioituminen ja toimintamallit eivät muuta vaadi.

Ammattimaisuuden haluttiin näkyvän strategian laadukkaan kirjaamisen muodossa. Strategian kirjaamisella haluttiin saada se helposti viestittävään muotoon niin johdon ja omistajien käyttöön kuin myös koko yritykselle ja kun se on kirjattu, on siihen helppo myös palata eteen tulevien asioiden kohdalla. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu sitä, kuinka vahvasti tehty strategia jalkautetaan muualle yritykseen, eli strategiaviestintä ja käytännön toteutus jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Yhdestä tutkituista yrityksistä esiteltiin hallitustyötä ohjaava Corporate Governance eli yrityksen hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, se toi suuntaa- viivat myös hallitustyölle. Tämä yritys on osa useamman yrityksen kokonaisuutta, joten vaikka kyseinen yritys on pk-yritys, kuuluminen isompaan yrityskokonaisuuteen on jo tuonut lisää isomman yrityksen toimintamalleja käyttöön.

”...tietynlaiset perhehallitussysteemit, joissa voi olla jäsenenä pitkäänkin, koska se on tällainen seurantatapa hallituksen nimissä.”

Agenttiteorian mukaisesti omistajilta nousi kontrolli ja valvonta tarve (Jensen ja Meckling 1976) esiin myös hallituksen kokoonpanoa suunniteltaessa. Hallituksen jäsenyyden kautta toimimalla myös omistajat, jotka eivät olleet mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, halusivat taata yrityksen seurannan toteutuksen hallitustyön kautta. Valvontarooli korostui nimenomaan hallituksen omistajajäsenten haastatteluissa.

Hallituksen, johtoryhmän ja yrityksen vuosikellojen käyttöönotolla haluttiin rytmittää asioiden käsittelyä vuosijaksolla sekä varmistaa sovittujen asioiden käsittelyt säännöllisesti. Hallitustyöstä haluttiin tehokkaasti organisoitua ja ennakkoon sovitut kokoukset teemoineen pakottivat hakemaan tiedot käsiteltävistä asioista sekä käsittelemään myös ennalta sovitut teemat kussakin kokouksessa. Tämä tosin työllisti johtoa, varsinkin jos toimitusjohtaja toimi samalla hallituksen puheenjohtajana ja oli myös omistaja, toisaalta samalla säästettiin henkilöstöresursseissa.

Ammattimaisuutta haluttiin nostaa myös osaamisalueiden ja hallitustyön roolitusten ennakkosuunnittelulla. Roolitusta mietittiin yrityksissä siinä vaiheessa, kun hallitusjäsenyydessä tapahtui muutoksia. Roolituksen lähtökohta oli hallituksen jäsenten osaamistaustassa, yrityksen strategisessa tilanteessa ja henkilöiden luonteenpiirteiden ja henkilökohtaisen kokemuksen erilaisissa painotuksissa. Näin roolit tulivat henkilöiden toiminnassa luonnollista kautta esille ilman että niistä olisi erikseen keskusteltu tai sovittu yksittäisten hallituksen jäsenten kanssa.

Odotuksena oli myös seurata toimintaa pidemmän ajanjakson fokuksella, pk-yrittäjä-omistaja on usein niin kiinni operatiivisessa toiminnassa, että pidemmän ajanjakson suunnittelu jää toissijaiseksi ja hallituksen kokouk-

sissa keskitytään helposti operatiivisiin asioihin pitkäntähtäimen suunnittelun kustannuksella. Tulevaisuuden rakentaminen ja kasvun hakeminen liiketoimintakonseptin muutosten ja kehittämisen kautta koettiin tärkeiksi hallituksen tehtäviksi. Hallitus ja yrityksen johto koettiin tutkimuksessa resurssiksi, jolla on potentiaalia luoda pysyvää kilpailuetua (Barney 2001). Valveutunut omistaja tiedosti tilanteen, ettei tästä enää omin voimin pystytä hakemaan isompaa kasvua tai muutosta. Tilanne entisellä hallitustyöllä ja kokoonpanolla olisi jatkunut ennallaan, mutta kasvuun tai muutokseen tarvittiin lisää osaamista ja vetoapua.

”Jos innovatiivisuus loppuu, niin sitten ehkä siinä tilanteessa voisi ottaa hallituksenjäsenen ulkopuolelta. Nää omat kuviot me tiedetään, ei meille näissä asioissa voi antaa kukaan neuvoa, mutta sitten laajentuminen ja strategiamuutokset, niin kenties niissä sitten.”

Kaikissa yrityksissä ei oltu perustoiminnan kehittämiseksi ajateltu uusia hallituksen jäseniä, koska entisellä pärjättiin. Mutta tässäkin vastauksessa korostuu muutosvaiheet ja innovointi, joihin ulkopuolista apua oltiin helpommin ottamassa mukaan.

Uuden jäsenen tai hallituksen kokoonpanon muutoksen odotettiin myös tuovan ideoita ja innovointia liiketoimintaan sekä asioiden kyseenalaistamista. Tästä nousee esiin agenttiteorian näkökulma, jonka mukaan, ulkopuolisen hallituksen jäsenen tärkein anti on esittää nimenomaan riippumattomia näkökantoja asiaan ennen päätöksen tekoa (Gabrielsson ja Huse 2005). Yrittäjä itse on jo niin kiinni asiakkaiden, tuttujen kumppaneiden, alan toimintatapojen ja oman yrityksen vakiintuneiden käytäntöjen kentässä, että sieltä on vaikea nousta tarkastelemaan tilannetta ikään kuin ulkopuolisen silmin.

Vaikka yleinen mielipide haastatelluilla oli, että kokeneellakin uudella hallituksen jäsenellä menee ensimmäinen vuosi opetellessa uuden yrityksen asiat ja toimintatavat, silti uusilta jäseniltä odotettiin jo heti ensimmäisenä vuonna uusien näkemyksien esiintuomista, nykyisen toiminnan haastamista ja kyseenalaistamista, hyvien kysymyksien esittämistä. Monissa tapauksissa uusi jäsen oli haettu nimenomaan hänellä jo olevan, mutta yritykselle uusien liiketoiminta-alueiden osaamisen tai tietyn kansainvälisen alueen tuntemuksen perusteella.

Resurssipohjaisen näkökulman mukaisesti hallituksen kokoonpano ja toiminta nousi yhdeksi merkittäväksi resurssiksi nimenomaan kasvua haettaessa. Hallitusta ja erityisesti sen kokeneita ulkopuolisia jäseniä voidaan pitää strategisena resurssina, jota voidaan käyttää toimitusjohtajan ohjaamiseen ja yrityksen johtamiseen niillä alueilla, joilla yrityksellä on rajallinen tai puutteellinen osaaminen (Gabrielsson ja Huse 2005).

Uusinnovointia kaivattiin erityisesti liiketoiminnan laajentumiseen oman ydinalueen ulkopuolelle, kun omalta perinteiseltä alueelta ei tiukassa taloudellisessa tilanteessa enää saatu riittävää tulosta aikaiseksi. Hallituksen uusi jäsen nähtiin näissä tilanteissa yhdistävänä linkkinä firman ja sen ympäristön välillä, joka voi tukea yrityksen johdon työtä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Resurssipohjaisen teorian mukaisesti ulkopuoliset johtajat voivat tuoda lisäarvoa pk-yritykseen olemalla aloitteellisia ja ylläpitämällä kontakteja yritykselle tärkeissä yhteyksissä ja sen ulkoisessa ympäristössä (Gabrielsson ja Huse 2005).

Lainaus omistajan ja hallituksen puheenjohtajan roolissa olevalta hallitusammattilaiselta:

”Hallitus on rampa, jos se ei näe joryn jäseniä itse kunkin vuorotellen estradilla. Olisi erittäin hyvä, että hallitus tapaisi

kerran vuodessa johtoa tällöisessä kehityspalaverissa, jossa olisi hallitus ja jory kokonaan paikalla. Missään tapauksessa hallitus ei saa ottaa tietoa pelkästään toimitusjohtajan suusta, sitä johdetaan harhaan silloin. Minä jopa suosittelisin hallituksen jäsenten hakeutumista johtoryhmän jäsenten kumppaniksi jopa kahden kesken. Eikä se ole mitään maankaivamista sen tj:n alta, se on vaan aivan vilpitön tällainen tarve. Se voi olla tukemista, voi se olla myös eitutemista, varsinkin kun epäillään, niin sen jälkeen täytyy ottaa vielä enemmän selvää. Tj:tä ruvetaan myös hyvin helposti epäilemään, se on inhimillistä ja sitten kun on niitä niin huonoja, se on niin kauhean vaativa pesti.”

Tärkeän hallituksen tehtävänä nostettiin toimitusjohtajan valinta ja erotaminen. Toimitusjohtajan sparraaminen, asioiden haastaminen ja laajan kokemuksen tuoman tietotaidon jakaminen yrityksen avainhenkilöille koettiin tärkeäksi hallituksen jäsenten tehtäväksi. Pk-yrityksessä hallituksen odotettiin olevan hyvinkin lähellä operatiivista johtoa, osittainhan hallituksen jäsenet toimivat itse monissa tutkituissa yrityksissä hyvin tiivistä operatiivisessa toiminnassa ja oletuksena oli että myös näihin käytännönläheisiin kysymyksiin saataisiin hallitukselta tukea ja neuvoja isompien suuntaviivojen luomisen lisäksi.

Hallitustyöltä ja hallituksen jäseniltä odotettiin tukea toimivalle johdolle ja yrityksen yksiköiden vetäjille. Tässä kohtaa aineistossa nousi esille eroja vastaajien kesken. Mikäli hallituksen jäsen toimi itse aktiivisesti operatiivisessa kentässä, toimivan johdon tukemista ei juurikaan korostettu haastatteluissa. Mikäli taas haastateltavana oli hallitusammattilainen tai

omistaja, joka ei toimi itse operatiivisessa johdossa, toimivan johdon ohjaus, tukeminen ja valvonta nostettiin huomattavasti vahvemmin esille. Haastateltujen yritysten johdon roolien sekoittuminen ja päällekkäisyys näyttivät liittyvän toimivan johdon tukemisen esille nostamiseen. Jos yrityksessä ei ollut erikseen johtoryhmää, vaan hallitus joko itsessään taikka osa siitä hoiti johtoryhmän tehtäviä joko nimettynä tai muuten toimivan johdon tukemista ei korostettu haastatteluaineistossa.

Husen ja Rindovan (2001) mukaisesti odotukset hallituksen toiminnalta ja sen ulkopuolisilta jäseniltä vaihtelevat sen mukaisesti, mikä on yrityksen konteksti ja millaiset dynamiikat ovat hallituksen sidosryhmien taustalla. Tutkituissa yrityksissä korostui nimenomaisesti uusille liiketoimintalueille lähtö ja kasvuhakuisuus tämän tutkimuksen kohdalla.

”Taloudellisessa tilanteessa on myös jouduttu fokusoimaan kassavirran pitämiseksi kunnossa, ettei ole otettu liian isoja riskejä.”

Yhtenäistä kaikissa haastatteluissa oli, että haastava taloudellinen tilanne nosti kaikissa tutkituissa yrityksissä vaateita myös hallitustyölle sopeutusten ja kustannustehokkuuden suuntaan, jotta perustoiminta pystyttiin pitämään kannattavan puolella tai edes minimoimaan tappiot. Lähes kaikissa yrityksissä tilanne oli huomioitu ja sen vuoksi myös hankalista vuosista oli selvitty mallikkaasti ja 2014 katse oli jo tulevaisuudessa.

”Oikeastaan aktiivisesti on hakenut hallituspaikkaa ja hommia nyt tässä eläkkeelle jäännin jälkeen. Näin, että kun oon yritysmaailmassa ollut koko ikäni, niin mulla vois olla annettavaa. Olen tällä hetkellä kolmessa muussa myös mukana,

yhdessä omistaja ja hallituksen jäsen, toisessa hallituksen jäsen ja kolmannessa hallituksen neuvonantajan roolissa, ei jäsenenä. Kaikissa näissä on yhteinen nimittäjä, Venäjä ja projekti”

Eläkkeelle siirtyneet tai muita töitä vähentäneet näkivät myös hallitustyön oivallisena tapana pitää yllä mielenkiintoa alan kehitykseen ja yleiseen taloustilanteeseen ja antaa kokemuksestaan apua sinne missä sitä tarvitaan. Stewardship-teorian mukaisesti heitä ohjaisi oman edun tavoittelun sijaan mahdollisuus auttaa kokemuksellaan muita, tai ylläpitää suvun omaisuusmassaa, koska taloudellisilla palkkioilla ei enää omassa henkilökohtaisessa tilanteessa ollut niin paljon painoa kuin enkä nuorempana olisi ollut. Heidän puheistaan nousi ennemminkin halua ja tarvetta auttaa ja etsiä yhteistä etua (Donaldson ja Davis 1991, Davis et al. 1997). Tämä näyttäytyi haluna auttaa toisia yrityksiä eteenpäin, antamalla neuvoja siitä mitä ovat jo kokeneet, ettei jo koettuihin kynnyksiin tarvitsisi enää näiden yritysten kompastua. Tutkittujen yritysten mielestä heidän hallitusjäsentensä palkkiot ja palkitseminen oli maltillisella tasolla. Hyvästä hallituksen jäsenestä saatavaa hyötyä verrattiin esimerkiksi markkinointi- tai mainontakuluihin, joihin siihen verrattuna pienellä rahalla saatava yrityksen hyöty koettiin saavutettavan hyvän hallitusjäsenen kautta varmemmin ja suurempana.

Hallitustyöhön osallistumisella haluttiin myös oppia lisää alasta, yrityksestä sekä kartuttaa oman osaamispääomaa. Tämä oma kiinnostus oppimiseen nähtiin myös omistajan puolelta tärkeänä motiivina olla mukana hallitustyössä sekä uusien hallitusjäsenten valinnassa. Omistajuus näyttäytyi luonnollisesti haluna olla selvillä mitä yrityksessä tapahtuu, vaikka omistaja ei operatiivisessa toiminnassa ollut mukana joko ollenkaan tai vain vähän.

Henkilöiden välillä odotukset olivat hyvin samansuuntaisia eri yrityksistä ja haastateltavien taustoista riippumatta. Uusilla hallitukseen valituilla hallitusjäsenillä oli vielä useammassakin yrityksessä ensimmäinen ns. sisäänajovuosi menossa. Asiat ja hallituksen työskentelytavat alkoivat hahmottua, mutta vielä varsinaiset työntulokset ja konkreettiset toimenpiteet olivat kesken, taikka niitä oli taloudellisen tilanteen takia jopa viivästetty. Odotukset olivat kuitenkin positiivisia eikä aineistosta löytynyt negatiivisia odotusarvoja ko. yritysten hallituksen työskentelystä, vaan usko toiminnan kehittymiseen oli vahva kaikkien tutkimuksessa olleiden yritysten osalta.

”Et sitä mä en älynnyt silloin, vaan hiffasin vasta jälkeinpäin, koska sen mä oon nyt nänyt myös nuissa muissakin hallituksissa, että strategia keskusteluissa pitäs oikeestaan alottaa siitä omistajan tahtotilasta, mihinkä hän haluaa yrityksen menevän, että sehän on kaiken a ja o, että hallituksen pitää tietää ja ymmärtää että mitä varten strategia tehdään.”

Kehitettävää löytyi omistajan tahtotilan tarkemmasta läpikäymisestä. Strategian kokoaminen aloitetaan kyllä omistajan tahtotilan läpikäynnillä, mutta se saattaa jäädä sille tasolle, että halutaan kasvaa niin ja niin paljon tietyssä ajassa. Kasvun jälkeinen omistusstrategia voi olla myös omistajille itselleen auki, eikä sitä ole tarkemmin vielä mietitty. ”Hallituksen puheenjohtajan (ellei hän ole pääomistaja) tehtävä ei ole määrittää omistajien tahtotilaa, mutta hänen tehtävänsä on yrittää selvittää se” (Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Ottila 2013). Haastattelujen perusteella hallituksen jäsenillä olisi tärkeää olla tarkka tieto jo strategiaa mietittäessä siitä, mihin strategialla halutaan päästä ja miksi. Ollaanko yritystä ja sen

tilannetta viemässä eteenpäin jo mahdollista myyntiä ajatellen, haluavatko omistajat exitiä ja mihin kansainvälisellä kasvulla halutaan päästä ja mitkä riskit ollaan valmiita ottamaan. Hallituksen roolin erilaiset näkökulmat painottuvat eri tilanteissa ja eri sidosryhmille erilaisina, näiden erilaisten odotusten identifioimista ja vertailua peräänkuuluttavat myös Huse ja Rindova (2001).

4.2 Muutostarve

”Tavoitteena oli saattaa yritys vahvemmalle kasvu-uralle, parantaa kannattavuutta ja hoitaa sukupolvenvaihdos. Strategia avattiin, kirjattiin omistajien tahdot kirjallisesti ja lisättiin suunnitelmallisuutta.”

Kertoo hallituksenpuheenjohtajaksi tullut ulkopuolinen hallitusammattilainen yhdestä tutkituista yrityksistä.

Haastattelujen tuloksia peilattiin organisaation eri kasvuvaiheisiin ja kriisitilanteisiin (Greiner 1997). Tutkimusongelmana oli myös se, missä vaiheessa asiantuntijuutta haetaan pk-yrityksen hallitukseen. Aineiston perusteella nämä yritykset sijoittuisivat Greinerin vaiheisiin 2–4, jolloin haetaan toiminnoille lisää tehokkuutta, laajennutaan markkinoilla ja lujitetaan organisaatiota. Monissa yrityksissä näkyi lisäksi myös vaiheen viisi piirteitä, kuten innovaation tärkeys ja tiimipalkitseminen. Pääpainon aineistossa katsoisin silti asettuvan kokonaisuudessaan lähemmäksi Greinerin vaiheita 2–4. Missään tutkituista yrityksistä ei erikseen tullut esiin byrokratian liiallisuutta tai ongelmallisuutta. Kun taas hallitusammattilaisten haastatteluista myös näitä piirteitä nousi esiin, mutta enemmänkin tutkimuksen ulkopuolisten, jo pienistä suuriksi kasvaneiden yritysten toiminnasta kertoessa.

”Meillä on ollut ulkopuolinen jäsen, jotta se (=hallituksen toiminta) on ollut ajoittain hyvinkin ammattimaista, mutta sitten taas muuttunut enemmän tällaiseksi muodolliseksi ja suurimman osan ajasta ollut tällainen muodollinen, että meillä on hallitus tehnyt tällaiset tilinpäätökseen liittyvät toiminnot ja muutoin on menty johtoryhmän varassa.”

Haastatteluissa kasvuvauhtiin ja tilanteeseen vaikutti myös vahvasti alan yleinen tilanne ja ympäristönmuutoksista nousevat paineet muuttaa toimintaa. Ympäristö toimi näin myös vaikeassa taloustilanteessa katalysaattorina kasvulle, koska yritykset olivat pakotettuja vastaamaan kilpailutilanteisiin ja alan kehitykseen sekä uudistamaan toimintaansa lisäämällä esimerkiksi huolto, varaosa, suunnittelu ja muita palvelutoimintojaan osaksi liiketoimintakokonaisuuttaan.

Tutkituista yrityksissä kolmessa tapauksessa omistaja-yrittäjät lähtivät tietoisesti hakemaan apua ulkopuolelta. Muutos on myös tärkeä tekijä yrityksen menestymisessä (Bouchikhi 1993). Haasteina oli esimerkiksi pari tappiollista tilikautta takana, kuitenkin nähtiin yritys ja toiminta järkeväksi joten lähdettiin hakemaan uutta suuntaa ja uusia toimintoja liiketoiminnan varmistamiseksi ja kasvattamiseksi. Turbulenssissa, muuttuvassa ympäristössä yrityksen ylimmän johdon heterogeenisuus heijastuu positiivisesti suhteessa yrityksen kannattavuuteen (Hambrick ja Mason 1984).

”...Sit kuitenkin on jäänyt puuttumaan se tapa, jolla sitä on tehty, niin se rupee rajoittamaan. Voisi verrata urheilutermeillä, ne on hiihtänyt niin kuin Pertsaa ja ne on treenannu oi-

kein hemmetin hyvin ja nyt niiden pitäis oppii hiihtään luistelen, että ne pääsis kovemmin ja tällaisesta rytmivaihdoksesta on siinä kysymys ja sen ne on havainnut ittekin, että nyt he ei löydä langanpäättä. Mennään tavallaan ok, mutta se ei ole ok pitkässä juoksussa, koska jos se yritys jämähtää ja se ei kehity, ei toimintatavaltaan eikä systeemeiltään, eikä prosesseiltaan, niin se de facto tässä dynaamisessa kilpailumaailmassa on se, että sen kilpailukyky heikkenee ja siitä tässä yrityksessä oli kysymys...”

Kuten hallitukseen tullut uusi ammattilainen edellisessä esimerkissä avaa, myös muissa haastatteluista oli tulkittavissa samankaltaisuutta tilanteessa jossa hallitukseen haettiin uutta osajaa. Yritys pyöri mukavasti, mutta ei oikein tiedetty mihin seuraavaksi mennään tai miten. Hallitustyö ja yrityksen johtamisen kehittäminen koettiin haastatteluissa resursiksi, jolla on potentiaalia luoda pysyvää kilpailuetua (Barney 2001). Hallitustyön kehittäminen, perinteisen valmistusstrategian uudistaminen, laajentuminen ulkomaille tai siellä erityiselle alueelle kuten Venäjän kauppa esiintyivät haastatteluissa syinä ottaa hallitukseen ulkopuolista apua. Haluttiin uutta näkemystä auttamaan yrityksen kasvussa ja kannattavuudessa. Yrityksen vanha toimintatapa piti yrityksen ihan hyvällä mallilla toiminnassa, mutta tapa, jolla asioita tehtiin tuli rajoitteeksi kasvulle ja kilpailukyvyille.

Tutkimuksessa nämä kolme yritystä, joihin tietoisesti haettiin hallitusammattilaista, olivat jo kasvaneet yrityksen alkuvaiheista ohi ja olivat saavuttaneet kasvun vahvistamisen vaiheen (Garnsey 1998). Tässä uuden kasvuvaiheen edessä, he kokivat tarvitsevansa tukea ja yrittäjyydenominaisuuksia (Amit, Glosten ja Muller 1993), joita heiltä itseltään ei löytynyt

riittävästi. Yhdessä tutkituista yrityksistä hallitusammattilainen oli tullut mukaan yrityksen alkuvaiheessa tuomaan uskottavuutta ja osaamista uuden yrityksen vaiheisiin, eli yritys haki sellaista resurssia hallitusjäsenestä, jota sillä ei ennestään itsellään ollut (Prahalad ja Hamel 1990).

Kaikki haastatellut olivat olleet myös aiemmin hallitustyössä, yhtäkään ensikertalaista hallitustyössä ei tässä tutkimuksessa osunut kohdalle. Kolmeen yritykseen tuli vahvan hallitustyön ja alan asiantietoa omaavat hallitusammattilaiset. Yhden haastatellun yrityksen tuore hallituksen jäsen oli yrityksen omistajuusjärjestelyjen tuomien muutosten kohdalla aloittanut nyt toista kertaa hallituksen jäsenenä. Heillä oli myös aiemmin ollut pienomistajien kiertoa hallituksessa, joten täysin uutta ei toiminta hänellekään ollut, vaikka muutoksia edellisen hallitustyön tapoihin oli tullut paljonkin.

Samankaltainen liiketoiminta-ala teollisuuden toimittajana näyttäytyi myös samankaltaisuuksina yritysten tilanteessa ja hallitustyön tarpeissa. Kaikilla tutkituilla yrityksillä oli myös jo olemassa vientiä, mutta sitä haluttiin vahvemmin kehittää. Alalla oli nähtävissä teollisuuden muutokset ja siirtyminen halvemman työvoiman maihin. Teollisuuden toimittajina näiden yritysten tuli kasvaa muutoksen mukana pysyäkseen kilpailukykyisinä. Aineistosta erottui myös uudet yritysjärjestelyt ja sukupolven vaihdos.

Yrityskaupat ja uusien yritysten hankinta, pääomasijoittajan ulosostaminen, omistusmuutokset aiheuttivat myös tilanteita, joissa hallituksen kokoonpanoa mietittiin uudelleen. Useimmiten hallituksessa tapahtui muutoksia hallitusjäsenen lähtiessä muualle tai siirtyessä kokonaan tai osittain eläkkeelle. Eräässä yrityksessä oli pienomistajille sovittu kiertävä hallituspaikka. Yhdessä haastatelluista yrityksistä ammattilainen oli tullut mukaan yrityskauppa tilanteessa, jossa haluttiin vahva talousvaikuttaja alueelta, jolla on kokemusta ja uskottavuutta rahoittajiin päin. Haastatelluista yrityksistä yhdessä hallituksen jäsenet olivat olleet tehtävissään yli 5 vuotta, eikä muutoksia ollut lähihistoriassa tapahtunut lainkaan.

Haastatelluista henkilöistä osa oli toiminut myös ostettujen tytäryritysten hallituksissa, jolloin hallitustyöskentely oli näissä tapauksissa täysin erilaista. Tytäryrityksen toimiessa vain ja ainoastaan emoyrityksen strategiaa tukevana toimijana, ei nähty tarpeelliseksi myöskään kehittää hallitustyötä näissä tapauksissa, vaan tehokkaampaa oli hoitaa hallituksen lakisääteiset tehtävät ja jättää strateginen suunnittelu ja kehittäminen emoyrityksen hallituksen kokouksiin.

Perheyrityksien tutkimuksessa (2013) hallituksen kokoonpano todettiin dynaamiseksi prosessiksi, johon vaikuttivat muutokset yrityksen sisällä sekä ulkoisessa ympäristössä. Perheyritysten hallitukset, sekä niiden tehtävät muuttivat muotoaan eri sukupolvien vaihtuessa johdossa, muutokset heijastivat myös omistajien odotuksia ja tarpeita. (Ikäheimonen, Pihkala, Ikävalko 2013). Sukupolvenvaihdokset ja niihin ennakolta valmistautuminen näyttäytyivät myös tässä tutkimuksessa tärkeänä hallitustyön murroksen kohtana. Hallitusammattilaiset korostivat haastatteluissa tämän vaiheen tärkeyttä ja siihen tuen saamista, jotta yritys pysyy hyvällä suoritustasolla isosta muutoksesta huolimatta. Uusi sukupolvi nähtiin valmiimpana ja halukkaampana ottamaan apua myös ulkopuolelta vaihdoksen ylimenokaudella, jotta sudenkuopilta vältyttäisiin kokemuksen avulla ja pk-yrityksessä hyvinkin henkilökohtaisten raha-, suku-, ja työasioiden jakaminen ulkopuolisten ihmisten kanssa on ilmeisesti uusille sukupolville helpompaa.

Hallituksen jäsenten kierron hallittua suunnittelua pitkällä tähtäimellä ei varsinaisesti esiintynyt. Urapolkunäkökulma esiintyi vain muutamissa yrityksissä, niissäkin lähinnä sattumalta. Esimerkkinä yhdessä yrityksessä osa pienosakkaista oli johtoryhmässä ja osa hallituksessa. Hallituspaikat olivat jakautuneet pidempään yrityksessä vaikuttaneille ja johtoryhmässä puolestaan kerrytettiin kokemusta ja osaamista tuoreempien omistajien kesken. Myös hallituksen jäsenestä luopuminen oli näissä yrityksissä harvinaista, ainoastaan yhdessä tuli esiin aiemman rahoitus- ja

hallitustyön osajan vaihtuminen siinä vaiheessa, kun yrityksen nykyinen johto oli jo kartuttanut itselleen riittävästi osaamista ja uskottavuutta rahoittajiin päin.

”Oma mielenkiinto oli myös lähteä mukaan viemään läpi isoa strategia muutosta, siitä saa ideoita myös itse parin muun vastaavissa tilanteissa olevien yritysten johtamiseen, kun on mukana strategian uudelleen muotoilu prosessissa.”

Kokeneilla hallitusammattilaisilla on myös usein monia muita hallituspaikkoja ja mahdollisesti halua työelämä puolen vähentämiseen ja rauhoittamiseen esimerkiksi ennen kokonaan eläkkeelle siirtymistä. Kun heidät on otettu tekemään tietty asia, kuten kansainvälistyminen, hallitustyön muokkaaminen tai uuden liiketoiminnan kehittäminen, tehtävän tultua täytetyksi he siirtyvät mielellään muihin haasteisiin ja vähentävät osallistumistaan, vaikkakin sen vähentäminen näyttäytyi kohtuullisen haastavana, aina kysyttiin uusiin juttuihin mukaan ja moni lupautui hoitamaan tehtävän. Nämä tulokset vahvistivat stewardship-teoriaa, haluttiin olla avuksi ja motiivina ei ollut pelkkä palkkio, vaan halu auttaa ja olla hyödyksi. Toisaalta omistajuus näyttäytyi myös tärkeänä syynä jatkaa vielä lisäkausi hallituksessa esimerkiksi haastavassa taloudellisessa tilanteessa toimivan johdon tukena.

4.3 Asiantuntijajäsenen etsintä

Yhteydet alueen muihin yrittäjiin ja henkilökohtaiset tuttavuudet loivat joitakin hallitusjäsenyyksiä. Verkostot ja muiden firmojen suositukset olivat tärkeitä referenssejä, samalla talousalueella oli nähty, että naapurirytyksessä on hoidettu hallitustyöt ammattimaisesti. Kuuluminen alueen kovaan ”yrittäjäklaaniin” toi yritykselle tarvittavaa uskottavuutta rahoittajiin nähden. Perheenjäsenyys, omistajuus ja uusi työ yrityksen operatiivisella puolella toivat myös joitakin hallituspaikkoja. Yhdessä yrityksessä pienosakkaita kierrätettiin aakkosjärjestyksessä hallituspaikalla. Yrityksoston kautta tuli myös erääseen tutkimuksen yritykseen henkilö, jolla oli aiempi alan ja ostetun yrityksen tuntemus.

”Mullakin oli vielä vähän tällainen epäröivä taikka siis tomonen vaikka vähän uskon puute siihen, että mitenkä nyt tästä löytyy kumppani tälleen vaan kun ruetaan kyselemään, mutta niin vaan löytyi heiltä ihan hyviä ehdokkaita. He esitteli meille kaksi ehdokasta, ja meillä oli itse etsitty kolmaskin, joiden kanssa keskusteltiin. Tällaisessa tilaisuudessa tieteenkin pitää olla ehdottoman avoin, että ei saa jäädä sellaista vaikutelmaa, että tässä nyt ei kaikkee kerrottu esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilasta. Tahtoo olla niin, että niitä saillaan...”

Yhdessä yrityksessä omistaja-yrittäjät lähtivät etsimään hallitukseen ammattilaisjäsentä hakien samalla lisää opastusta hallitustyöskentelyyn. He kartoittivat alueen yrityksiä, kyselivät yrittäjäjärjestöiltä, Finnverasta, Ely-keskukselta, kauppakamarilta ja etsivät netistä. Alueen yrityksissä olisi ollut kiinnostavia ehdokkaita, mutta monilla toimitusjohtajilla oli so-

pimuksissaan kieltoja toisten yritysten hallituspaikkojen ottamisesta, heidän aika ja resurssit haluttiin keskittää vain oman yrityksen käyttöön. Mistään ei tuntunut apua löytyvän.

”Kummallista oli, ettei nää kollegat ja sidosryhmätkään osanneet oikein paljoa auttaa.”

”Lahden hallituspartnereista puhun vielä, että se ei ole businessjuttu ollenkaan, vaan se on ry-pohjainen, eli verkosto on siinä se juttu.”

Apua kaksi tutkituista yrityksistä löysivät Lahden Hallituspartnerit ry:ltä. He kävivät Hallituspartnereiden puheenjohtajan kanssa läpi yrityksen tilanteen ja tarpeen. Heille osoitettiin muutama ehdokas haastateltaviksi ja neuvottelut etenivät yhteisen sävelen ja hallituskumppanien löytymiseen. Haastatteluissa korostettiin yhteisten keskustelujen avoimuutta, talouslukujen rehellistä ja syvällistä tilannekatsausta, sekä yrityksen muun tilanteen läpikäymistä, näin uudelle jäsenelle muodostuu heti oikeanlainen kuva tilanteesta ja hän voi siltä pohjalta miettiä mitä hänellä itsellä on aidosti annettavaa yritykselle tässä tilanteessa. Hallituspartnereilla on maanlaajuinen hallitusammattilaisten verkosto käytössään. Tutkittujen yritysten yrittäjille tärkeää oli löytää olemassa olevan verkoston kautta ehdokkaita ja saada tarvittaessa myös apua hallitustyön organisointiin.

”Kun oon kuunnellu mun kaltaisia kolleegoja, niin joitakin arasteluttaa hallitusvastuu, sehän on oy-lain mukaan varsin ankara, että jos olis toisen lainen luonne, niin vois kokee sen rasitteena. Mut se (ulkopuolisen konsultin käyttö hallitukses-

sa) helpottas varmaan sellaisen hallitusjäsenen saamista, jolla olis asiakaskunnan substanssia. Mutta sitten taas, jos ei oo sitä vastuuta, niin se voi olla vähän liian helppoa tulla viisastelemaan asioista. Että siinä mielessä kun sä oot sitoutunut siihen hommaan vähän syvemmältä, niin ehkä suhtaudut siihen vakavammin.”

”Kannettu vesi ei kaivossa pysy, jos ei ne itte sitä hommaa osaa, niin olkoot sitten osaamatta ja riutukoon Nämä Lakesit ja muut on turhia hommia, minusta näitä ei tarvita. Meillähän nyt on jo tätä vierihoitoo byrokratian muodossa jne. ylipalkattuja ammattitaidottomia ihmisiä, kokemuksen kautta tulee osaaminen.”

”Meillä oli johtoryhmässä ulkopuolinen osaaja, konsultti, joka sitten kyllä siltä puolelta auttoi meitä kehittämään toimintaa, mutta eihän se tietenkään sama asia ole. Silloin, kun konsultti tulee tällaisiin kokouksiin, niin eihän hänellä sellaista vastuuta ole, kuin hallituksessa mukana olevalla henkilöllä, että se vastuukysymys on sitten ihan eri.”

Ulkopuolisen hallituskonsultin käyttämiseen ilman aitoa hallituspaikkaa ja vastuuta suhtauduttiin tutkituissa yrityksissä melko skeptisesti. Parissa yrityksistä haastatteluissa tuotiin esiin kokemuksia johtoa konsultoivasta asiantuntijasta, joka ei ollut aidosti hallitustyössä mukana, vaan sen ulkopuolella hoiti muutosprosessia taikka sparrasi johtoa. Kokemukset

näissä yrityksissä eivät olleet positiivisia, vaan molemmissa tapauksissa näin jälkikäteen koettiin, että olisi ollut parempi, jos konsultti olisi ollut aidosti yrityksessä mukana. Hallitukseen ei missään haastatelluista yrityksistä haluttu ulkopuolista konsulttia, neuvomaan hallitustyöskentelyä tai antamaan liiketoimintaneuvoja, vaan nähtiin että hallitusjäsenyys tulee olla aitoa, jotta sitoutuminen yrityksen haasteisiin ja tarpeisiin on riittävän vahvaa.

”Meillähän on sitten tällainen family meeting kesämökillä, laiturinnokassa käydään keskusteluja vähintään 3 kertaa vuodessa omien puolesta, mennään läpi strategiat...mutta se onkin niin että perheyhtiössä on kaksoisvarmistus, hallitus ja family meeting omistaja porukan kokoukset.”

Perheyrietyksissä nähtiin tärkeäksi, että hallituksessa on joku suvunjäsen valvomassa toimintaa, jonkun verran esiintyi keskustelua siitä, kuka suvusta saa olla hallituspaikalla ja missä yrityksessä, mutta sopuun oli päästy valitsemalla se, kenellä on aidosti eniten annettavaa ja paras tieto-taito yrityksen kannalta.

”Ei oo oikein ollu roolituksia, en oo oikein ollu sellasessa hallituksessa, jossa olis roolituksia, mutta se olis minusta kyllä vahvuus, että olis eri alojen osajia ja se olis kaikilla tiedossa ja jossain määrin sovittu se roolitus. Sanotaan nyt vaikka että näin pienessä ei ole tarvetta rahoitusalan asiantuntijalle, mutta pikkusenkin kun tästä kasvettas, niin tarvittas äkkiä joku, joka tunits rahoituskysymyksiä, koska ne on menneet älyttömän monimutkaisiksi ja se olis iso kilpailutekija, jos

pystyis osallistumaan asiakkaan rahoituksen järjestelyyn edes konsulttina.”

Haastatteluissa tuotiin esiin myös henkilökemioiden ja yhteistyökyvyn merkitystä korostaen sen sujuvuutta. Verkostojen kautta oltiin jo ehkä tutustuttu tai ainakin tiedettiin henkilöistä jotain jo ennalta. Tämän perusteella aloitettiin tunnustelut kiinnostuksesta tulla mukaan hallitustyöhön. Myös Lahden Hallituspartnereiden kautta haettujen henkilöiden joukosta etsittiin itselle sopivimmat haastattelujen kautta, samalla luonnollisesti persoonien ja työtapojen yhteen sopiminen oli tärkeää.

Haastattelujen perusteella ilmeni, ettei hallituksen osaamisresursseja erikseen kartoiteta portfolioanalyysien muodossa, vaan näin pienissä yrityksissä mentiin enemmänkin oman tietämyksen ja tuntemuksen pohjalta. Tiedetään mitä hallitusjäsenet osaavat, tarkempaan analyysiin ei ollut tarvetta.

”Mun mielestä olis hyvä, että olis asiakasintressejä tunteva taho hallituksessa, varsinkin b to b alalla. Se ei vois olla tällä hetkellä alalla toimiva, mutta sellainen, joka olis joskus toiminut tai muuta kautta tuntis myös asiakasteollisuuden ongelmia ja haasteita, kun siin on monesti pitkä matka, ennen kuin ne muutokset... Kuluttajistahan se kaikki lähtee esimerkiksi

hienopaperi- ja sanomalehtipaperiteollisuus... loppuasiakkaan vinkkelistä katsois makrotason trendejä, mitä siellä on menossa, joka vaikuttaa tähän käytökseen ja ehtisi reagoida aikanaan.”

Mielenkiintoista oli, että yksi haastateltavista otti esiin asiakasnäkökulman myös hallitustyössä, kuten edellä olevasta haastattelusta ilmenee. Varsinkin näin teollisuuden toimittaja yritysten kohdalla voi asiakasstrategioiden arvo nousta. Asiakaskentän muutospaineiden ja tarpeiden syvällisellä ymmärtämisellä voidaan saada kilpailuetua jota ei muualta löydetäisi (Lehtinen 2009). Asiakas ja sen tarpeet tulivat kyllä haastattelussa muuten esille ja lähes jokaisessa yrityksessä oli jo lisätty suunnittelu, huolto ym. palvelutoimintoja perusliiketoiminnan ympärille, mutta vain yhdessä haastattelussa asia nostettiin hallitustasolle asti esiin.

Kuitenkin haastatteluista nousee esiin mielipide siitä, että muutoksissa on hyvä saada hallitukseen sellaista osaamista, mitä yritykseltä itseltään puuttuu, kuten esimerkiksi rahoitus, asiakkaan pelikentän tunteminen ja ulkomaankauppa tai uusien liiketoimintaostojen yhteydessä tarvittava osaaminen.

4.4 Toteutuneet muutokset hallitustyössä

Lisääntynyt kiinnostus hallitusten panokseen strategian muodostamisessa ja eteenpäin viemisessä heijastaa muutosta kohti strategiasidonnaisempaa hallitustyötä. Kuitenkin parhaimmat hallitustyön käytännöt ja painotus hallituksen riippumattomuuteen ja valvontatehtävään voi haitata hallituksen strategista suunnittelua (Pugliese, Bezemer, Zattoni, Huse, Van den Bosch ja Volberda 2009).

Ghobadian ja O'Regan (2006) tutkivat riippumattomien tuotantoyritysten sekä tytäryritysten erilaisten omistussuhteiden vaikutuksia organisaation johdon suoriutumiseen. Heidän tutkimuksessaan riippumaton eitytäryritys sai kilpailuetua siitä, jos yritys oli tehnyt kattavan strategian suunnittelun. Tytäryrityksissä strategian suunnittelu oli yleisempää johtuen emoyhtiön tarpeista. (Ghobadian ja O'Regan 2006)

Myös opinnäytetyön tutkimuksen yrityksissä kaikissa oli strategia avattu ja joko rakennettu uudelleen tai sitä oli täydennetty ja päivitetty. Strategiseen työhön haluttiin paneutua ja haastateltavien mielestä se oli yritykselle tärkeää ja välttämätöntä. Tässä tutkimuksessa ei itse strategian sisältöön puututtu, eikä myöskään niihin eroihin, millä laajuudella ja syvyydellä eri yritykset strategian olivat rakentaneet.

”Tavoitteena oli saattaa yritys vahvemmalle kasvu-uralle, parantaa kannattavuutta ja hoitaa sukupolven vaihdos. Strategia avattiin, omistajan tahdot kirjattiin ylös ja lisättiin suunnitelmallisuutta.”

Yllä oleva lainaus kiteyttää sen pääviestin, joka haastatteluista oli löydettävissä, tilanne vain saattoi olla erilainen, monessa laajentuminen ulkomaankentällä oli sukupolvenvaihdoksen sijaan muutostilanteessa. Muutossuuntaa oli jo aktiivisesti lähdetty hakemaan siinä vaiheessa, kun päätös uudesta hallitusjäsenen hausta oli tehty. Yrityksen johdossa oli pohdittu sitä, millaista osaamista uuden hallitusjäsenen odotettiin tuovan mukanaan toimitaan. Millaisia ominaisuuksia, mitä kokemusta ja liiketoiminta taustaa häneltä tulisi löytyä. Hallitusammattilaisten tulo hallitukseen muutti hallitustyöskentelyä niin, että parissa yrityksessä otettiin hallituksen ja johdon vuosikello käyttöön, jonka mukaan hallituksen kokoukset teemoitettiin ja johdon raportit ja oli laadittava aikataulun mukaisesti. Hallituksen kokouksia tuli vuoden aikana useampia ja niiden luonne muuttui päätösten nuijimisesta suunnittelun ja osallistuvan keskustelun suuntaan.

Strategian suunnittelu ja jäsentäminen tapahtui myös hallituksen jäsenten vaihtuessa. Monessa yrityksessä käytiin strategiakeskustelu joko kokonaan uudelleen tai ainakin sitä päivitettiin tilanteen ja uusien suunnit-

telmien mukaiseksi, hallituksen jäsenten vaihtumiskohdissa. Tutkituissa yrityksissä jäsenmuutoksiin liittyi usein joko uusille liiketoiminta-alueille laajentaminen, suuri tuotekehityshanke taikka muu yrityksen kokoon nähden suuri investointi. Tämä aiheutti luonnollisesti painetta käydä strategia läpi ja vaati täsmennyksiä siihen.

”Sanotaan, että siinä kohdassa oli sellaista aika valmista asiaa, mikä tuotiin hallituksessa eteen, varmasti voi sanoa, että kun tää hallitusammattilainen ja tj olivat matkassa mukana, niin asiat tuli aika suoraan, että miten mennään ja mitä tehdään.”

Yllä oleva mielipide poikkosi haastattelujen yleisestä linjasta, useimmiten hallitukseen tullut ammattilainen avasi toimintaa ja strategiaa yhteiseen läpikäyntiin ja pohdintaan. Tässä tilanteessa oli näkyvissä myös että vahva hallitusammattilainen hallituksen puheenjohtajana saattoi myös viedä asioita vahvasti valmiina paketteina eteenpäin, jolloin hallituksen kokouksen roolina oli hyväksyä suhteellisen valmiiksi tehty esitys ilman varsinaista hallituksen pohdintatyötä. Kyseisessä tilanteessa ei kuitenkaan ollut päällä vahvan kasvun tavoittelun vaihe, vaan enneminkin yrityksen vakiinnuttamisvaihe. Mielenkiintoista on, käyttääkö kyseinen hallitusammattilainen eri metodeja hallitustyössä yrityksen eri vaiheissa, tässä tutkimuksessa ei siihen saada vastausta.

Paitsi hallituksen kokouksia tuli lisää, lisääntyi myös epävirallisempi keskustelu ajankohtaisista asioista yhteisten palaverien tai epävirallisten kokouspäivien myötä, joka lisäsi puolestaan ideointia ja uusien suuntien hakemista. Strategisissa keskusteluissa rajattiin pois alueita, joihin yrityksen ei enää kannattanut satsata ja tehtiin valintoja. Myös tilannekatsaus tulevalle kvartaalille tai puolelle vuodelle koettiin tärkeiksi toiminnan kannalta. Hallituksenpuheenjohtajan ja toimitusjohtajan ollessa eri henki-

löitä, kahdenkeskiset keskustelut ja toimitusjohtajan sparraaminen liisääntyi hallitusammattilaisen tultua mukaan yritykseen. Mikäli yrityksessä oli myös erillinen johtoryhmä hallitusjäsenten ulkopuolelta, koettiin yhteistyö, keskustelut ja johtoryhmän jäsenten esittelemät asiakokonaisuudet hallituksen kokouksissa tärkeiksi ja keskeisiksi kanaviksi johtaa yritystä.

”Siellä oli sama porukka hallituksessa ja teki päivittäin operatiivista työtä, niin siinä ei ole suoraan sanottuna mitään järkeä. Sama porukka vetäyty jonnekin ylös saunakerrokseen pitämään hallituksen kokousta. Ehdottomasti pitää olla ulkopuolista näkemystä.”

”Kun se (=uusi jäsen) on pätevä ja sitten ulkopuolinen kuitenkin ja sillä tavalla vieras, niin se terävöittää toimintaa. Vähemmän höpistään operatiivisia tai yleensäkin turhia tai muualle kuuluvia asioita. Sitä kautta tulee laadukkuutta ja oikeisiin asioihin kiinnitetään huomioita. Sitten kun on teemat, mitä on vuosikellossa eri vaiheissa tulossa, on budjetointi, strategia, valmistautuminen tilinpäätökseen jne.”

Haastatteluissa tuotiin vahvasti esiin se, että ulkopuolisen jäsenen koettiin tuovan lisää näkemystä alalta sekä kokemusta hallitustyöstä. Partneriyrityksistä tuli myös uusia jäseniä yritysostojen mukana ainakin ylimenokauden ajaksi. Pienessä yrityksessä hallituksen jäsenet ovat usein vahvasti operatiivisessa työssä mukana, jolloin näkökulma yrityksen toimintaan on hyvin sisältäpäin tilannetta tutkiva. Siinä on hyvänä puolena tilanteen yksityiskohtainen ja tarkka tuntemus, mutta sen koettiin myös

vaikeuttavan katsomiskulman laajuutta sekä kokonaiskuvan hyväksymistä, kun oma vastuu oli operatiivisesti tietystä alueesta, siinä haluttiin myös onnistua.

Selkeästi näkyi myös osaamisen hakeminen hallitukseen ja yritykseen kuten kansainvälistymisen, projektitoiminnan, markkinointiosaamisen tai uuden liiketoiminta-alueen haltuun ottamiseksi, kumppaniksi valikoitui nimenomaisesti näitä taitoja hallitseva henkilö.

Uudet jäsenet toivat kukin oman henkilökohtaisen osaamisensa mukaan asioita tullessaan ja ajankohtaiset haasteet painottivat tämän osaamisen hyväksikäyttöä. Joissakin yrityksissä haluttiin lisää uskottavuutta rahoittajaan nähden luotettavan, menestyneen ja alalla sekä alueella tunnetun kumppanin myötä. Tällainen asiantuntija hallituksessa toi myös kokouksiin ammattimaisen rytmin ja otteen. Yrityksen talouden seuranta ja ohjaus sai vahvemman roolin hallituksen työskentelyn ammattimaistuesssa. Yrityksen toiminnan luvut avattiin edelliseltä jaksolta, sekä tutkittiin suuntaa ja arviota seuraavien 3–6 kuukauden sekä parin tulevan vuoden suorituksesta.

”Sen toimitusjohtajan talousraportointi käsittää noin 44 sivua, täyttä puppua, josta ei seinältä näe mitään. Voin vakuuttaa että kohta se muuttuu, kohta se käsittää 4 sivua, koska siellä on 4 sektoria ja jokaisessa neljässä on pieni teksti ja summat, se on aivan huuhaata se muu.”

Kuten edellä oleva haastattelun ote kertoo, riskinä lukuihin pureutumissa nähtiin myös se, että ei keskitytä oleellisiin talouden tunnuslukuihin, joiden perusteella suunnitellaan tulevaisuutta, vaan paino kääntyy liikaa historian tutkimiseen ja hallitukselle epäoleellisten lukujen ja liian

yksityiskohtaiseen seurantaan. Tällaisissa tilanteissa hallituksen puheenjohtajan rooli näyttäytyy ratkaisevana hallitustyön ohjaamisen kannalta.

”Isoja rakennemuutoksia, saneerauksia ja kustannusrakenteen tervehdyttäminen nousseet meidän hallituksen 3-5 vuoden tärkeimmiksi toimenpiteiksi ja päätöksiksi.”

Haastava taloudellinen tilanne näkyi tutkittujen yritysten hallitustyössä siten, että kuluja, toimintatapoja ja muutoksia perustoiminnassa jouduttiin miettimään erittäin tarkasti. Kuluja säästettiin ja virtaviivaistettiin toimintamalleja tehokkaammiksi, jotta taloudellisia resursseja jäi uusille toimialoille, maantieteellisille alueille tai palvelupuolen lisäämiseen, josta saatavilla tuotoilla pysyttäisiin liiketoiminnassa pinnan yläpuolella. Nämä asiat nousivat myös tärkeimmiksi toimenpiteiksi ja niillä koettiin myös olleen vaikutusta yrityksen toimintaan ja suoriutumiseen.

”Se on vähän sama kuin 50 km hiihtokilpailuissa johtaa 40 km kohdalla, mitään ei ole vielä voitettu, mutta hyvä pohjatyö on jo tehty.”

Muutamissa tutkituista yrityksistä hallituskokoonpanon muutos oli tapahtunut 0,5–2 vuotta ennen haastatteluajankohtaa, joten muutoksen tuomia hyötyjä ei välttämättä vielä ollut näkyvissä yrityksen tunnusluvuissa, mutta vahva usko tulevaisuuteen oli havaittavissa. Uusilta liiketoimintamuodoista sekä uusista ulkomaankaupan alueista uskottiin saavan jatkossa tuottoja, kunhan toiminnat saataisiin ensin kunnolla käyntiin. Venäjän ja Ukrainan tilanne kärjistyi haastattelujen ollessa käynnissä ja tilanne heitti varjoa myös siihen, kuinka laajentuminen tulee mahdollisesti jatkumaan ja millaisia kauppapakotteita yhteiskunnan puolelta nostetaan.

4.5 Hallituksenjäsenten roolit

Kaikissa tutkituista yrityksistä omistaja oli mukana hallituksessa, neljässä hallituksen puheenjohtaja oli itse omistajana, vain yhdessä yrityksessä hallituksenpuheenjohtaja oli ulkopuolinen hallitusammattilainen. Kolmessa yrityksessä hallituksen puheenjohtaja toimi samalla myös toimitusjohtajan tehtävässä. Lisäksi kahdessa yrityksessä oli suunnitteilla toimitusjohtajan etsintä.

Keskisuurten tuotantoyritysten tutkimuksessa (Zahra, Neubaum, Huse 2000) todettiin hallituksenpuheenjohtajan ja toimitusjohtajan tuplaroolin erottamisen edistävän innovointia, mutta samalla se voi vähentää kansainvälistä laajentumista.

”Kaikki työt pitää hoitaa itse, kasata kokouksia varten tiedot jne. mutta siihen tottuu, se on myös kustannuskysymys, niin ulkopuoliselle ei tarvitse maksaa niistä töistä, jotka voi itsekin tehdä, ollaan pieni perheyritys.”

Tutkituissa yrityksissä hallituksenpuheenjohtajan ja toimitusjohtajan roolien yhdistämistä ei koettu ongelmalliseksi, vaan pikemminkin pakolliseksi tilanteeksi pienessä yrityksessä, rajalliset resurssit ohjasivat tuplaroolin käyttöön, lisäksi sama henkilö toimi usein myös yrityksen operatiivisessa toiminnassa vahvasti mukana. Valvontaa ei koettu myöskään ongelmalliseksi näissä päällekkäisissä tilanteissa, vaan roolitus esiintyi ikään kuin normaalina tapana toimia, varsinkin jos tuplarooliin lisättiin omistajuus. Näin agentti-päämies-suhteet menivät sekaisin ja ennemminkin näkyviin nousi stewardship-teoriaa tukevia kommentteja. Tuplaroolia tutkivat Donaldson ja Davis (1991) ja heidän tutkimuksessaan Agenttiteorian mukainen väite että yrityksen sidosryhmien paras etu saavutetaan erottamalla hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan roolit ei saanut hei-

dän tutkimuksessaan tukea. Heidän tutkimuksessaan stewardship-teoria, jonka mukaan näiden roolien yhdistämisellä saadaan paras tulos aikaiseksi, sai hieman tukea. Haastateltavien puheista oli löydettävissä sama suuntaus myös tässä opinnäytetyössä.

”Kyseenalaistaja pitäisi aina olla, ei niin kuin vastarannakiiski, mutta semmoinen, joka lähtis lähestymän, että onko tässä mitään järkeä?”

Toinen pitäisi olla innostaja, joka näkee aina positiivisena mahdollisuudet, että tonne mennään ja lataa uusia paineita, lisää aktiivisuutta.

Sitten tällöinen kamreerityyppi olis hyvä olla hallituksessa, varsinkin kun yrityksellä on intoa ja pätemisen tarvetta, että se menee vähän niin kuin jalat irti maasta, ja meillähän mennään hyvin usein silleen, koska muuten ei menesty. Sitteenkin täytyy nähdä kuitenkin tosiasiat.”

Hallitusammattilaiset toivat vahvasti esiin kaksi roolia. Ensimmäisenä tuli esiin uusien ideoiden tuoja, innostaja, innovoija. Yritys oli tilanteessa, jossa piti löytää uusia tapoja toimia ja kasvattaa toimintaa tai tulosta. Tämän ideanikkarin vastapainoksi haluttiin hallituksesta löytyvän myös kyseenalaistaja, joka ottaa talouspuolen realiteetit vahvasti huomioon ja pitää ideoita kytköksissä todellisiin mahdollisuuksiin ja nostaa esille myös riskit ja niiden seuraukset. Palauttaa ideoinnin realiteettien rajoitteisiin.

Hallitusjäsenyyksillä haettiin myös uskottavuutta rahoittajiin nähden, kokemusta ja osaamista sudenkuoppien välttämiseksi. Hallituksen sisäisissä rooleissa toistuivat teemoina talousjohtaminen, markkinointi, insinööriosaaminen ja myynninosaaminen, alan tuntemus ja globalisoinnin hallitseminen sekä itse hallitustyön osaaminen. Vastauksista korostui selkeästi uuden hallitusjäsenen rooli nimenomaan kasvuorientoitumisen kautta, haettiin osaamista laajentumiseen uudelle alueelle ja projektikaupan vahvaa taitoa.

”Minä sanoisin näin, että hallitukselle tahtoo olla pikkuisen tuntematonta vaatia niin nopeita saneeraustoimenpiteitä, kuin pitäisi, eli menetetään rahaa ja tämä on tämä asennesosialistinen yhteiskunta, mikä meillä on Suomessa... katoetaan jos me selvittää tästä muuten, viimeisenä vaihtoehtona vasta saneerataan ja sitten on tehtävä paljon parempi. Pitäisi aloittaa heti paikalla, kun tilanne nähdään niin kuin Amerikka teki 911 jälkeen. Täällä ruvetaan miettimään aloitetaanko yt:t ja miten tästä sanotaan STT:lle, Ylelle ja Esalle, Amerikassa jo rektytoidaan siinä vaiheessa uutta, ennen kuin täällä päästään edes hommiin ja täällä menetetään tarkat markat.”

Ylläoleva haastattelun katkelma osoittaa, että taloustilanteisiin halutaan reagoida nopeammin, kuin mitä yleisesti ottaen Suomessa tehdään. Toisaalta haastatellut yritykset olivat erittäinkin ylpeitä siitä, että tiukkaa taloustilannetta oli saatu hoidettua ilman yt-neuvotteluja ja irtisanomisia.

”Tää on nyt vähän poikkeuksellinen aika ja vähän lähempänä (operatiivistajohtoa) on joutunut olemaan. On yhdessä

pyöritetty tätä kuviota. Meillä on hyvä tiini tässä, jonka kanssa ollaan useita vuosia toimittu. Lama-aikana on ollut selkeästi töistä pulaa, niin on kuitenkin saatu pidettyä tää kuvio koko ajan plussalla.”

Vaikka näkökannat erosivat tässä asiassa, vastauksista oli yhteisesti tulkittavissa se, että oli tapa mikä hyvänsä vastata tilanteeseen, se oli hallituksen tehtävä nopeasti, näin tiukan taloudellisen tilanteen myötä hallituksen roolin muutos korostui. Hallituksen rooli strategian eteenpäin vijänä oli näissä tilanteissa tärkeää, hallituksen oman näkökulman oli muututtava nopeasti ja sen tarkasteltava uudelleen jo tehtyä strategiaa. Strategiaa tuli joko päivittää tai aikatauluttaa uudelleen. Saneeraajan rooli nousi tilanteen myötä vahvemmaksi. Talouden haasteet näkyivät myös siinä, että hallituksessa saatettiin pyytää konkarijäsentä jäämään hallitukseen vielä pahimman tilanteen ylimenoajalle luomaan turvallisuutta ja tuomaan kokemusta myös hankalista tilanteista. Samoin toimitusjohtajien rekrytoinnit odottivat parempaa aikaa lähitulevaisuudessa.

”Hetimit ensimmäinen hallituksen kokous oli erittäin hyvä, siinä ideoitin ihan selvästi, eikä tuotu valmista kauraa eteen. Siinä myös katsottiin tätä työnjakoa hallituksen sisällä, jaettiin jo selkeitä tehtäväkokonaisuuksia, mitkä sitten kukin hallituksen jäsen ottaa hoitaakseen. Hallitustyöskentely muuttui nyt kovastikin, ei se varmasti huono ollut se edellinenkään aika, mutta nyt ainakin tämä alku näyttää ihan erityyppiseltä.”

Mielenkiintoista oli, että vain yhdessä tutkituista yrityksistä oli hallitustyön muutoksessa mietitty yhdessä myös tulevia rooleja hallituksen työssä. Tutkimuksen muissa yrityksissä roolit lankesivat hallituksen jäsenille hei-

dän henkilökohtaisten ominaisuuksien, osaamisten ja vahvuusalueiden sekä luonteenpiirteiden mukaisesti ikään kuin luonnostaan, ilman rooleja koskevia keskusteluja. Tämä on ymmärrettävää, kun pienissä yrityksissä kaikki tuntee toisensa ja toisen ominaisuudet ilman roolitusten virallistamista pohdintaakin.

”Minun omistajusaikana oli 2–3 tunnin palavereja, joissa käytiin toimitusjohtajan agendalla palaveri läpi, se oli huomattavasti voimakkaampi, kuin hallituksen työskentely, koska siellä valmisteltiin ideoita ja käytiin organisaatiota, mahdollisuuksia ja tuotesortimenttiä läpi.”

Tutkituista yrityksistä suurimmissa sekä hallituskonkareiden haastattelussa nousi esiin hallituksen jäsenten tai omistajan rooli toimitusjohtajan sparraajana. Toimitusjohtajan sekä hallituksen puheenjohtajan ollessa sama henkilö hänen sparraamisensa jää vähemmälle tämän tuplaroolin vuoksi. Sparraamiseen vaikutti myös huomattavasti hallituksen sisäiset henkilökemiat ja opitut toimintatavat. Mahdollista on myös että pienemmissä yrityksissä kahvipöytäkeskustelut toimivat samalla sparrauskeskusteluina, mutta niitä ei erikseen mielletä työn tukemiseksi ja asioiden kehittämiseksi niiden epävirallisuuden vuoksi.

”Pitää olla kahta asiaa, pitää tietää ja osata asioita ja sit pitää olla riittävästi kokemusta erilaisista tilanteista, jotta sä osaat. Ja sit sulla pitää olla oivallus, et mitä tämä yritys ja juuri tässä ja näissä asioissa tarvitsee. Tän tyyppinen kombinaatio, niin sit on edellytyksiä tuoda siihen yritykseen jotakin.”

”Minun rooliini hallituksen jäsenenä on tuoda hallitukseen alan tuntemusta, globalisoinnin ja investointien osaamista.”

Kokemukset erilaisista rooleista toivat lisää ymmärrystä ja kypsyyttä myös hallitustyöhön. Omat aiemmat kokemukset muun muassa toimitusjohtajana hallituksen ulkopuolella, ohjasivat sekä hyviksi miellettyjen asioiden jatkamiseen myös omassa uudessa hallitusroolissa että kannustivat kiertämään myös hallitustyössä aiemmin koettuja karikkoja. Myös ymmärrys kyseenalaistamisesta, riskianalyysien vaatimisesta ja aikataulutusista kasvoi omien aiempien kokemusten myötä.

Omistajan läsnäolo yrityksen toiminnassa eri rooleissa toi myös hämmennystä, tästä oli kokemusta työntekijöiden keskuudesta. Vahvan ja osallistuvan omistajan toiminta saattoi välillä vetää mattoa toimivan johdon alta, kun asioita ei käsitelty organisaatiossa sovituissa paikoissa, vaan päätöksiä saattoi tulla omistajalta myös ”lennossa” ja johto käsitteli asiaa vasta myöhemmin, kun työntekijät olivat jo suorittamassa asioita omistajan määräämään suuntaan. Näiden epävirallisten rinnakkaisorganisaatioiden esiintymistä ja muodostumista tulisi tietoisesti välttää. Toimintatapojen muutos on hankalaa, kun omistajayrittäjä on voinut pitkänkin yrittäjäkautensa aikana tottua toimimaan tietyllä tavalla. Vaikka yrityksen kasvaessa panostukset yrityksen hallinnon kehittämiseen on tehty ja omistaja on niitä itse halunnut, silti on inhimillistä että opitut tavat asuvat syvällä ja päätöksen tekoa entisellä tavalla on helppo vahingossa jatkaa, koska omistajalla on lopullinen sana asiaan joka tapauksessa.

Kansainvälisen perheyritystutkimuksen mukaan perheyritykset tekevät hyvää tulosta, kun niissä on vahva suvun toimitusjohtaja, jolla ei ole täyttä äänivaltaa, vaan vastuunalaiset riippumattomat johtajat hallituksessa ja jossa suvunjäseniä osallistuu myös yrityksen operatiiviseen toimintaan sekä suvulla on aikomus pitää ja valmistaa yritystä seuraaville sukupolvil-

le. Taloudellinen suoritus kärsi, jos kontrolli oli liian keskittynyttä taikka hajallaan, kun kontrollia oli ilman omistajuutta ja silloin kun liian monet suvunjäsenet hukkasivat resursseja, tätä esiintyi toisen tai sitä myöhempien sukupolvien kohdalla. (Miller ja Le Breton-Miller 2006).

”Kyllähän hallitus perustuu hallituksen puheenjohtajaan, hallituksen toimintakyky on hallituksen puheenjohtajasta kiinni.”

Hallituksen puheenjohtajan rooli oli tärkeä. Hänellä on mahdollisuus edellyttää raportointi oikean suuntaiseksi, hallita ajankäyttöä kokouksissa ja vaikuttaa keskusteluilmapiiriin. Keskusteluilmapiirin säilyttäminen ja eriävien mielipiteiden rakentava käsittely ja kritiikin ja kyseenalaistamisen taito on myös hallitustyötä tekeville ja varsinkin hallituksen puheenjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia.

Norjalaisten pk-yritysten tutkimuksessa (Randøy ja Goel 2000) todettiin, että ei-omistaja vetoiset yritykset hyötyvät hallituksen ja sisäisen omistustason matalasta tasosta, korkeasta suurten omistusosuuksien määrästä sekä korkeasta ulkomaisesta omistusasteesta, koska heidän kontekstissaan agenttikustannukset ovat korkeat. Perustajaperhe vetoiset yritykset puolestaan hyötyvät korkeasta sisäisestä omistusasteesta, matalista suurten omistusosuuksien määrästä ja matalasta ulkomaisen omistuksen määrästä, koska heillä on matalat agenttikustannukset. Opinnäytetyössä haastatellut yritykset olivat vahvasti omistajavetoisia ja ne käyttivät nimenomaan matalia agenttikustannuksia hyväksi, käyttämällä hallitusta ja yrityksen sisäisiä resursseja strategiaan tarkoituksiin, kuten laajentumiseen.

4.6 Hallitustyön kehittämisen haasteita

Vastaukset osoittivat, että haastatelluista useat kokivat uusien haasteiden nousseen hallitustyöskentelylle jo kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Sukupolvenvaihdokset, kansainvälistyminen, kilpailukyvyn ylläpito vaativat nykypäivänä vahvempaa hallitustyötä jotta yritys voi menestyä. Vanhan omistajavetoisuuden koettiin olevan haaste toiminnalle, jossa omistajan mielipiteistä poikkeavia ajatuksia on opittava huomioimaan, kuuntelemaan ja poimittava niistä oleelliset kohdat. Strategiaa mietittäessä on myös omistajastrategia ja omistajan tahtotilan tultava selkeästi esiin, mitä varten yritys on olemassa, ollaanko sitä valmistamassa myyntiä varten, millaista kasvua haetaan tai mitä riskejä ollaan valmiita ottamaan.

”Mut sehän tarkoittaa silloin, että jos otat ulkopuolisen jäsenen, niin yrittäjä joutuu avaamaan lompakon ulkopuolisille ja kertomaan syvällisempiä asioita yrityksestä ja perheestä. Se voi olla se kynnyks, että haluaako sitä ja haluaako itselleen pomoa esimerkiksi hallituksen puheenjohtajaa, jos olet itse omistaja ja toimitusjohtaja, niin silti joudut raportoimaan hallituksen puheenjohtajalle miksi asia ei ole edennyt. Rooli on tärkeä ymmärtää, hallitus sparraa siihen että yritys menestyisi, voi olla se tilanne, että pystyykö siihen henkilöt, mutta kun sen Jaakobin painin on käynyt itsensä kanssa ja tehnyt päätöksen ulkopuolisesta avusta, niin yritys lähtee selkeästi kehittymään. Jos olet toiminut vaikka 20 vuotta ja olet vahva

persoona, joka on itse päättänyt kaikesta, niin tilanne ulkopuolisen arvostelemisesta voi olla hankala.”

”Et jos sulla on sellanen yritys, et siellä on pitkänlinjan yrittäjiä, niin kyl siinä pitää vähän kattoo kuka sinne sit laitetaan, et sekin pitää osata, se omistajien kanssa toimiminen. Ja siinä pitää oivaltaa ja olla herkkää korvaa. Ja sitä ei kirjoista lueta, sen voin kyl sanoo. Kaikki kunnia hyvin koulutetuille kolmekymppisille, niistä voi tulla hyviä hallitusjäseniä, mut jos sellanen olis laitettu tuonne, niin se olis tullu sieltä pois kahden kokouksen jälkeen, et ei tästä tuu mitään.”

Kuten edelliset haastattelujen katkelmat kertovat, haastatteluissa nousi esiin myös se, että koko pk-sektorin kentällä yritysten koettiin käytettävän hallituksen työtä ja hallitusta liian vähän yrityksen menestyksen työkaluna. Syyksi arveltiin omistajien haluttomuutta avata liiketoimintaa ja talousasioita ulkopuolisille. Siihen, että omaa toimintaa kyseenalaistetaan ja haastetaan, vaaditaan hyvää itsetuntoa ja avoimuutta, jotta voi ottaa myös kritiikkiä omasta toiminnasta vastaan avoimin mielin. Hyvällä perustajaomistajalla, joka on itsenäisesti pyörittänyt yritystään ehkäpä jo useamman vuosikymmenen, voi kohdata tilanteen myös erittäin haasteellisenä tässä kohtaa. Omistajayrittäjän täytyy olla ehdottoman sitoutunut muutokseen ja halukas toteuttamaan myös siihen liittyviä itselle epämieluisia asioita.

Ehdoton minimi kaksi vuotta, mielellään kolme ja maksimi olisi viisi vuotta, yksi vuosi menee opetellessa, että jos on yhden vuoden niin se on sama kuin ei mitään, mutta taas ro-

taation puuttuminen on yksi suuri ongelma hallituksissa. Koska myös hyvin monet hallitusammattilaiset kokevat, että tämä on heillä ikuisuus paikka, että se on saavutettu etu, josta ikäpykälä sitten onneksi heittää ulos. Mä voin kertoa, että mä olin yrityksen x hallituksenpuheenjohtaja, ei sieltä ollut kukaan koskaan lähtenyt pois muuten kuin ikäpykälän mukaan ja ne hämmästyivät, kun mä lähdin muuten ja sanoin, että mitä te enää mulla teette, mä olen tyhjentänyt arkkuni ja tietoni.

Edellä kommentti hallituksen jäsenyyden pituudesta kiteyttää myös muiden haastateltujen näkökannan hallitusajan pituuksista. Haasteeksi koettiin jossain määrin hallituksissa rotaation puuttuminen, toisaalta hallitsematon rotaatio aiheutti myös nopeita ratkaisuja hallituskokoonpanolle. Järjestelmällisesti ei tutkituissa yrityksissä tehty hallituskokoonpanon muutossuunnitelmaa tulevaisuutta varten. Suunnitelmalla tarkoitetaan tässä sellaista tilannetta, jossa olisi otettu huomioon hallitukseen kasvatettavat jäsenet, joita olisi esimerkiksi mentoroitu poislähtevien toimesta. Hallitusammattilaisten näkökulma varsinkin isommista yrityksistä oli, että hallituspaikka koettiin välillä ikuisuus paikaksi, josta ei erotettu, eikä ymmärretty lähteä pois, vaikka annettavaa yritykselle jäsenellä ei enää olisi ollutkaan.

Tutkituissa pk-yrityksissä oltiin usein sillä portaalla, että hallituksesta oli vasta koottu tai oli muutama vuosi sitten jo tehty hallitusmuutokset, jolla hallitustyöstä haluttiin tehdä yritystä eteenpäin vievä voima ja jatkomietintä hallituksen paikkojen kierrosta tai osaamistarpeista oli vasta tulevaisuuden asioita. Hallituksen kokoonpanon muutoksiin ei herkästi lähdetä vaikka koettaisiin siihen olevan tarvetta. Syyksi arveltiin mukavuuskynnyksen ylittämisen vaikeutta, uusien hankinnan hankaluus, sekä muutos

on aina uusi riski. Toisaalta taas seniorijäsenet voivat olla hyvinkin halukkaita luopumaan jo hallituspaikoistaan keskittyäkseen muihin eläkeläisen kiireisiin, mutta koska heidän osaamisensa on niin vahvaa, heidän ei haluta lähtevän, vaan heidän oppinsa ja kokemuksensa halutaan käyttää yrityksen menestymisen varmistamiseen ja muiden yrityksen jäsenten sparraamiseen.

Hallituksen kokoa ei ole järkevää kasvattaa liikaa (Randøy ja Goel 2000). Haastatteluissa tuli myös ilmi, että hallituksen kokoa ei haluttu kasvattaa turhan suureksi henkilömäärältään vaan kevyempi rakenne toi joustavuutta ja nopeutta työskentelyyn. Hallituksen koko oli useimmilla haastatteluissa kerrotun ja halutun koon suuruisen 4–5 jäsentä hallituksessa, yrityksen toimialasta riippuen myös kolme jäsentä koettiin riittäväksi. Eräessä yrityksessä toimitusjohtaja ei ollut hallituksen jäsen, mutta hän toimi hallituksen kokouksissa sihteerinä, joten osallistuminen kaikkiin kokouksiin kuitenkin toteutui.

Haastateltavat totesivat 3–5 vuotta useimmiten sopivaksi hallituskaudeksi, omistajanrooliin koettiin jatkuva pysyminen hallitustyössä mukana, ellei yritykset kasvaneet pk-yrityksistä suuriksi jolloin myös omistajan on helpompi väistyä hallituspaikalta. Ensimmäisen hallitusvuoden koettiin menevän ns. sisäänajossa, että oppii näkemään kuinka tämä yritys toimii ja mitä lukujen takaa tarkemmin löytyy.

Kehittämistä vaativa asia oli talouslukujen tulkintaan käytettävä aika. Luvut tulisi olla suoraan yrityksen talousraportoinnista saatavat luvut ilman lisätyötä hallituksen kokouksia varten. Yrityksen johdosta saattoi olla henkilö esittelemässä asiaa hallituksen kokouksessa ja pääpaino saattoi jäädä menneen tulkintaan liian yksityiskohtaisella tasolla numeroiden valossa ja fokus eteenpäin menosta ja tulevaisuuden miettimisestä saattoi jäädä vähemmälle osuudelle.

Yleisesti hallitustyöstä (ei juuri heidän yritystään koskien) keskusteltaessa haastateltujen kanssa hallitustyön koettiin vaativan myös kohtuullisen paljon aikaa. Moni yrittäjäomistaja on niin kiinni operatiivisessa toiminnassa, että kokee hallituksen kokoukset välttämättömäksi pahaksi, pysähtymisen ja asioiden pohtimisen koetaan olevan muulta työnteolta pois ja yrityksen johtamisen ”niin kuin on aina ennenkin tehty” tavan olevan helpompi vaihtoehto, muutos vaatii aina ponnistuksen. Ajan puute vaikutti osaltaan siihen, ettei hallituspaikkoja voitu ottaa vastaan, vaikka niitä olikin tarjottu. Aika voidaan siis nähdä yhtenä yrityksen tärkeistä resursseista myös hallituksen työssä. Strategian suunnittelu ja hallitustyö vaatii aikaa, mutta hyvin tehtynä se tuo kilpailuetua (Ghobadian ja O'Regan 2006).

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pk-yrityksen hallitustyöstä ja sen kehittämisestä uuden ulkopuolisen asiantuntijajäsenen kautta. Tavoitteen mukaisesti asetin tutkimuskysymyksiksi:

- Missä vaiheessa omistaja tai yritys hakee itseltään puuttuvaa asiantuntijuutta hallitukseensa?
- Miten tämä lisääntynyt asiantuntijuus on yrityksen toiminnassa ilmentynyt?
- Miten hallitustyön muuttuminen on yrityksen johdossa koettu ja mitä siltä odotetaan?

Missä vaiheessa omistaja tai yritys hakee itseltään puuttuvaa asiantuntijuutta hallitukseensa?

Tutkimuksesta tunnistettiin seuraavia asioita tilanteisiin, joissa omistaja tai yritys haki asiantuntijuutta hallitukseensa:

- toiminnan tehostaminen
- uusille liiketoiminta-alueille laajentuminen (maantieteellinen tai liiketoiminta)
- sukupolven vaihdokset
- halu kehittää hallitustyöstä yritystä eteenpäin vievä työkalu

Miten tämä lisääntynyt asiantuntijuus on yrityksen toiminnassa ilmentynyt?

Aineistosta oli nähtävissä, että uuden hallitusjäsenen tuoman asiantuntijuuden tulo hallitukseen ilmeni paremmin organisoituna hallitustyönä. Kokousten aikataulut ja teemoittelu lisäsivät aiempaa laajempien asiakokonaisuuksien käsittelyä ja säännönmukaisuutta. Aineistosta nousi vahvasti esiin että monilla tutkimuksen kohteena olleilla yrityksillä oli monilla tietty eksakti laajentumistarve, johon haettiin osajaa. Uudet jäsenet alkoivat heti toimia ja valmistella asioita suunnatakseen yritystä kohti tätä yhteisesti sovittua muutosta.

Miten hallitustyön muuttuminen on yrityksen johdossa koettu ja mitä siltä odotetaan?

Yrityksen halu kehittää hallitustyötään koettiin positiivisena suuntana ja hallitustyöllä uskottiin saatavan aidosti lisää kilpailuetua ja tehokkuutta yrityksen toimintaan. Hallitustyön muuttuminen oli osassa tapahtunut jo aiemmin ammattimaisempaan suuntaan ja monessa uusi jäsen oli ollut mukana vasta lyhyen aikaa, joten laajentumisten ja uusien liiketoimintojen tuomia tuloksia ei haastatteluvaiheessa ollut vielä tarkasti mitattavissa.

Tutkimusongelmiin aineistosta oli löydettävissä seuraavia vastauksia.

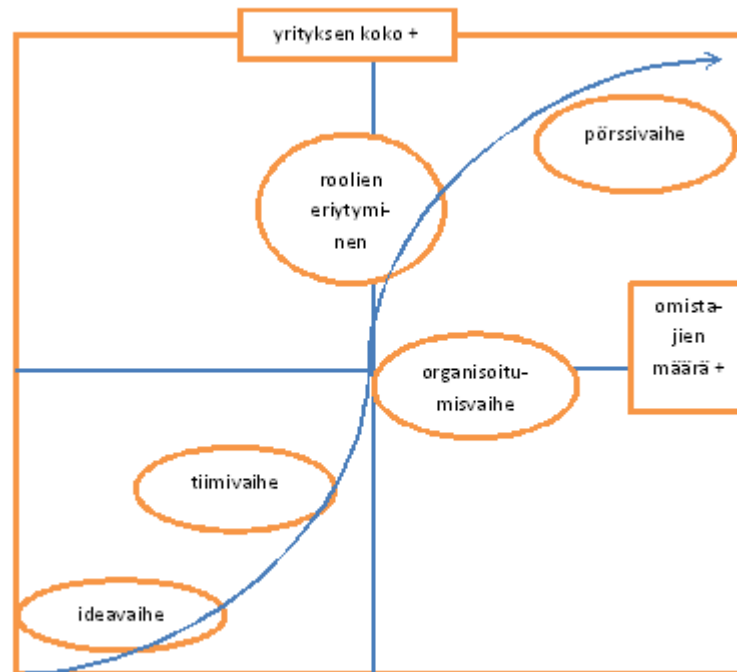
- Tapahtuuko asiantuntijuuden lisääminen tietyissä yrityksen elinkaaren vaiheissa tai liittykö siihen muita strategisia päätöksiä?

Asiantuntijuuden lisääminen painottuu yrityksen jo toimittua useamman vuoden ja kun kasvua pitää hakea jostakin lisää, kohdalle tulee sukupolven vaihdos, yritysostoja taikka paineita vastata muuttuneen liiketoimintaympäristön haasteisiin. Strategia pohdittiin ja kirjoitettiin useimmissa tutkituista yrityksistä uusiksi nimenomaisesti tässä muutoskohdassa, jossa myös hallitukseen haettiin lisää osaamista tai uudenlaista osaamista.

Lehtinen kuvaa kirjassaan Asiakkuusstrateginen hallitus (2009) Yrityksen kasvua, vaiheiden kautta, joita yritys kohtaa hakiessaan kasvua. Ideavaihe on uuden yrittäjyyden ja innovoinnin vaihe, sen jälkeen yksin ei enää pärjää, vaan tarvitaan tiimejä. Tiimien tulee kasvun myötä organisoitua ja kasvun jatkuessa toimintojen myös eriytyä vahvemmin toisistaan, yrityksen matkalla pörssiä kohti. Nämä vaiheet ovat nivottavissa myös Greinerin esittämään kasvuvaiheiden ja kriisivaiheiden malliin. Näissä vaiheissa edetessä myös yrityksen koko kasvaa, mutta myös omistajien määrä kasvaa samalla.

Tässä opinnäytetyössä nämä vaiheet nousivat haastatteluissa esille. Tiimi-, organisoitumis-, ja roolien eriytymisen vaiheissa myös hallitustyössä tarvittiin ja toteutettiin muutoksia tutkituissa yrityksissä. Greinerin kriisitilanteita kohdattiin myös kasvupolulla. Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan Lehtisen tarkastelemaa yrityksen kasvun kulkua.

Kuva 8. Yrityksen kasvun tarkastelua, J.R.Lehtinen (2009)



- Miten ja missä vaiheessa osaamisportfolio määritetään?

Yritykset eivät tietoisesti määritelleet tai kirjoittaneet auki hallituksen osaamisportfoliotaan. Kaikki tuntee toisensa niin läheisesti, että jokaisen vahvuudet ja heikkoudet olivat toistensa tiedossa. Haettiin osaamista niihin asioihin, joita ei yrityksestä vielä itsestään tai sen johdosta löytynyt.

- Mistä asiantuntijusresurssi yritykseen haetaan, käytetäänkö omia verkostoja vai haetaanko osaamista muuta kautta?

Verkostoja käytetään ensisijaisesti ja sieltä tehdään myös kyselyjä osajista, osalla haastatelluista oli niin vahvat omat henkilökohtaiset verkostot, että niiden kautta useimmiten lisäresurssit myös pystyttiin löytämään. Tutkituista yrityksistä kahteen oli apuja haettu Lahden Hallituspartnerit

ry:n kautta ja hakuprosessin oli havaittu toimivan hyvin. Lisäksi sieltä saatua muuta apua hallitustyön tekemiseen arvostettiin.

- Miten asiantuntijuuden lisääntyminen yrityksessä näkyy yrityksen johdon toiminnassa ja koetaanko sen antavan aidosti lisäarvoa yrityksen toiminnalle?

Jo itsessään hallitustyön muuttaminen ammattimaisempaan suuntaan koettiin parantavan ja järkeistävän yrityksen johtamista, helpointa tämä oli toteuttaa ottamalla hallitustyön osaaja, joka suoraan muutti yrityksen hallitustyötä oman kokemuksensa ja osaamisensa kautta ammattimaisemmaksi toiminnaksi. Tutkituissa yrityksissä liiketoiminta-alueiden laajentamiset uuden hallitusammattilaisen avulla olivat niin alkuvaiheessa, ettei näiden toteutumisen lisäarvoa osattu vielä tarkemmin arvioida haastattelujen aikana.

5.2 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pk-yrityssektorilla metallialan teollisuusyrityksiin. Muutokset hallitustyössä asiantuntijuuden lisääminen hallitukseen uuden hallituksen jäsenen kautta osoittautui tapahtumaksi, johon vaikutti monet tekijät, yrittäjäomistajan tai nykyisten hallituksenjäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet, yrityksen ja johdon tahtotila, yrityksen elinkaaren tilanne, ulkoisen ympäristön muutokset niin liiketoimintakentässä kuin kilpailukentässä unohtamatta muutoksia asiakkaankentässä.

Tutkittujen yritysten liiketoimintatilanne näyttäytyi aineistosta nousseina samankaltaisuuksina, kuten ympäristön taloudellisen tilanteen paine, hakeutuminen uusille liiketoiminta-alueille, laajentuminen ulkomaille ja palvelun sekä muiden oheistoimintojen osuuden lisääminen omassa liiketoiminnassa, sukupolvenvaihdokset sekä yrityskaupat esimerkkeinä nousivat aineistosta esille.

Tutkimuksen teoriaperusteista nousee resurssipohjainen näkökulma vahvimpaan rooliin. Hallitusammattilainen tai uusi hallituksen jäsen koettiin kaikissa tutkituissa yrityksissä resurssiksi, jota ei aiemmin yrityksessä ollut. Tutkimus täydentää resurssipohjaista kirjallisuutta, koska aineistosta korostui tilanteet, joissa yrityksellä oli osaamisresursseissaan puute ja sitä lähdettiin tietoisesti korjaamaan. Tätä korjaamista oli sekä itse hallitustyön ja toimintatapojen kehittäminen että uuden jäsenen tulo mukaan hallitukseen. Hallitustyöhön mukaan ottamalla, ulkopuoliselle asiantuntijalle pystyttiin antamaan tarkin mahdollinen kuvaus ja ymmärrys yrityksen tilanteesta. Lisäksi hallitustyön kautta pystyttiin myös antamaan päätösvaltaa sekä vastuuta uusien ratkaisujen tekemiseen.

Agenttiteorian valvontanäkökulma korostui hallituksen roolissa varsinkin omistajajäsenten ja niiden hallitusammattilaisten haastatteluissa, jotka ovat toimineet myös suuremmissa yrityksissä. Agenttiteoriassa hallituksen ulkopuolinen jäsen ei toimi lainkaan yrityksen operatiivisessa kentässä (Gabrielsson ja Huse, 2005). Tutkituissa yrityksissä kuitenkin lähes kaikissa hallituksen uudella ulkopuolisella jäsenellä oli jonkinasteista kosketusta myös operatiiviseen työhön yrityksessä, osassa ihan päivittäisessä työssä ja osassa vain satunnaisesti.

Tutkimuksessa tulosten peilaaminen agenttiteorian suhdekenttään osoitautui erittäin haasteelliseksi. Yrityksissä oli monia erilaisia ristiin roolituksia hallitustyössä, omistuksessa, operatiivisessa johdossa ja joissakin omistaja oli hallituksen puheenjohtaja sekä toimitusjohtaja. Erilaisia omistuksen ja johdon vaihtoehtoja on havainnollistettu seuraavassa kuvassa 9. Tutkitut yritykset edustivat kuviosta kohtia 1-2. Kun tähän malliin lisätään päälle operatiiviseen toimintaa osallistumisen erilaiset variaatiot ja yrityksen informaatio-, valta- ja vastuusuhteet, niin jokaisella yritykselle muodostui oma yksilöllinen hallintokuvionsa, jossa päällekkäisyyttä rooleissa on runsaasti. Agenttisuhteisiin ja -kustannuksiin syvemmälle päättäkseen olisi haastattelussa tullut ottaa tarkempi kysymyspatteristo pal-

kitsemistä, palkkioita, organisaation valta- ja viestintäyhteyksiä koskien. Tämän avaamiseksi olisi ollut tehtävä toinen erillinen opinnäytetyö rinnalle, joten tästä oli luovuttava tämän tutkimuksen kohdalla.

Kuva 9 Erilaisia vaihtoehtoja omistajan, hallituksen ja johdon osalta erilaisissa yrityksissä (J.R. Lehtinen 2009)

	omistaja	hallitus	johto
1. pieni yrittäjävetoinen yritys, ykistäisiä omistajia	omistaja, hallitus, johto ja tekijät integroituneet		
2. omistajavetoinen yritys, harvalukuinen omistajakunta	omistaja, hallitus, integroituneet, usein ulkopuolisia jäseniä	johto	
3. usean omistajan yritys, ei omistajavetoinen	omistus	hallitus ja johto ainakin osittain integroituneet ulkopuolisia, ei työsuhteessa olevia hallituksen jäseniä	
4. pörssiyritys	omistus	hallitus	johto

Stewardship-näkökulma korostui eläkkeelle jääneiden mutta aktiivisesti yritysten hallitustyöhön osallistuvien sekä omistajajäsenten haastatteluisa. Henkilöitä ei motivoinut niinkään rahalliset palkkiot, kuin mahdollisuus olla mukana ja jakaa omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja suhteitaan. Tutkimus tuki myös perheen ja yhteisön merkitystä, kollektiivinen etu ja

sen edistämisen nähtiin tuovan myös yksilöille parhaan mahdollisen hyödyn.

5.3 Tutkimuksen käytännölliset johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittavat hallitustyön kehittämisen tärkeäksi yritysjohdon työkaluksi, jolla haetaan kasvua tai jonka avulla halutaan pysyä kilpailussa mukana pitämällä oma liiketoiminta tehokkaana ja dynaamisena. Tutkimuksessa hallitustyön kehittäminen asiantuntijuutta lisäämällä näyttäytyy toimintana, joka riippuu pitkälti yrityksen omistajien ja johdon ominaisuuksista ja tilanteesta, jossa yritys omassa kehitysvaiheessaan on. Tilanne ajaa johdon päätöksiin hakea tukea hallitustyöhön. Ilman ulkoista ärsykettä hallitustyön kehittäminen ja asiantuntijuuden lisäys olisi voinut jäädä ajatusten asteelle.

Pk-yrittäjillä ja perheyrityksissä on sukupolvenvaihdoksen ongelmasta kokemusta ja havaintoja elävästä elämästä. Yritysten ollessa näissä murroskohdissa on erittäin tärkeää pysähtyä miettimään hallituksen kokoonpano ja suunnitella huolellisesti ylimenokausi, jotta uusilla yrittäjillä on tarvitsemansa tuki myös päätöksenteossa ja yrityksen johtamisessa saatavilla omasta hallituksesta. Apua on saatavilla yhdistyksiltä, ihan kohtuullisin kustannuksin, jos sitä vain halutaan ottaa vastaan, myös omien verkostojen merkitys korostuu.

Kun omistaja tai omistajat pohtivat hallituksen kokoonpanoa ja uusien jäsenten hankintaa hallitukseen, heille olisi tärkeää pysähtyä miettimään tarkasti omistajien tavoitteet yrityksen suhteen. Tämä pohdinta tulisi tehdä jo ennen hallitusjäsenen hakua ja valintaa, jotta strategiseen suunnitteluun ei lähdetä väärältä pohjalta. Jos päämiehen tavoitteet jäävät häilyviksi, tai niistä korostuu vain joku tietty osa, riski agentin eli ulkopuolisen hallituksen jäsenen ja päämiehen ristiriitoihin kasvaa huomattavasti. Hallituksen laajentuessa myös yleensä liiketoiminta ja sen riskit kasvavat.

Kun yritykseen tulee hallituksen ulkopuolisia jäseniä, myös hallitusvastuun kysymykset tulisi nostaa esille ehkäpä vahvemmin. Uudet hallituksen jäsenillä ei varsinkaan alkuvaiheessa ole välttämättä mitään omistusta yritykseen. Uusien hallitusjäsenten hakuvaiheessa olisi hyvä kartoittaa tämän vastuu- ja vakuutusasiat, kasvu ja muutos on aina riski, samoin muuttuva ympäristö ja taloustilanne. J.R. Koskisen (2009) mukaan tämä näkökulma on tärkeämpi pk-yrityksissä kuin isoissa pörssiyrityksissä tai julkisesti omistetuissa yhtiöissä – niiden takuumiehenä ei ole yhteiskunta kuten monesti suurilla yhtiöillä.

Hallitustyön kehittämisessä pk-yrityksessä olisi myös muistettava avata hallituksen sidosryhmien vaikutusta ja käydä läpi erilaiset näkemykset siitä, mikä on yrityksen etu kunkin hallituksen jäsenen mielestä. Joissakin asioissa se on hallituksen jäsenien mielestä kaikille sama, mutta on myös tilanteita, jossa näkemykset eroavat, tällöin tulisi myös etsiä yrityksessä vastausta siihen kuka ja mikä on oikeasti tärkeää? (Huse ja Rindova 2001) Näin hallitus voisi jo strategiaa suunnitellessaan miettiä tarkemmin oman roolinsa hallituksessa sekä hallituksen yhteisen roolin linjausten tekemisessä. Tässä apuna voisi toimia myös paikalliset hallitusammattilaisten yhdistykset kouluttamalla jäseniään myös tunnistamaan rooleja ja tilanteita ja ehkäpä kehittämään myös työkaluja tähän. Pk-yrityksissä ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli on hieman ristiriitainen, hänen tulee ajaa omistajan ja yhtiön etua, mutta toisaalta hänet on otettu mukaan haastamaan omistajan näkökulmia ja avaamaan näkemyksiä omistajalle myös laajemmalti, kuin mitä omistaja on ehkä urautunut näkemään. Näin ollen hänen tukensa omistajalle nousee tärkeämpään rooliin, kuin omistajan asian eteenpäin vieminen. Näkökulmien erot ja ristiriidat ovat näin ollen mahdollisia, kun aletaan painottaa omistajan intressejä ja yrityksen etua, riskien tarkka analysointi ja selvittäminen omistajalle on ehdottoman tärkeää muutoksien läpiviemisessä.

Asiakkaan toimintakentän ja ongelmien tunteminen koettiin yleisesti tärkeäksi, mutta vain yksi haastateltavista nosti esiin mahdollisuuden ottaa

hallitukseen mukaan asiakkaankenttää tuntevan jäsenen. Esimerkkinä hän nosti esiin asiakaskentästä vastikään eläkkeelle jääneen henkilön, jolla voisi olla sellaista tietoa asiakkaan ongelmista ja tarpeista, joihin yrityksellä voisi olla mahdollisuuksia kehittää ratkaisuja. Tässä näkisin myös mahdollisuuksia tulevaisuutta varten, hallituksen vierailut asiakaskentällä, asiakasyritysten esittelyt hallitukselle vaikka ensi alkuun kokeiltaviksi ennen varsinaisen hallitusjäsenyyden mietintää voisivat jo nostaa innovointia ja antaa sellaista etua, jota ei kilpailija ole vielä keksinyt.

Niinkin yksinkertainen muutos hallituksen kokouksiin voisi tehostaa suunnittelua ja toimintaa, kuin talousraportoinnin määrämuotoisuuden kehittäminen. Raportointi yksityiskohtaisemmalla tasolla voitaisiin jakaa kokoukseen valmistautumismateriaalissa kaikille, mutta itse kokouksessa keskityttäisiin raportoinnissa yleisempään tasoon. Toimitusjohtajan tai muun asiantuntijan läsnäolo hallituksen kokouksessa voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi, kun hänet ohjeistettaisiin tarkemmin antamaan raportti pyydetystä asiasta ja tieto raportoinnin laajuudesta, sekä asioille painotukset, esimerkiksi tulevaisuuden suunnitelmat 80 % ja menneen läpikäynti 20 %. Hallituksen puheenjohtajan rooli korostuu, koska siinä tehtävässä on mahdollista ohjata kokousten tehokkuutta ja asioiden painotusarvoja, sekä keskustelun pysymistä asiassa.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimus ehdotuksena olisi tietysti omalta kohdalta kiinnostavaa palata näihin samoihin yrityksiin myöhemmin ja tarkastella kuinka hallitustyö on niissä edennyt. Kuinka sillä on jatkossa saatu kilpailuetuja muodostettua yrityksille. Kuinka nämä ovat menestyneet kasvusuunnitelmissaan ja miten se näkyy muuten yrityksissä, yritysostot, fuusiot ja niin edelleen.

Muille opinnäytetyön tekijöille ehdottaisin Lahden alueen muiden kuin teollisuusalan yritysten hallitustyön tutkimista. Esimerkiksi voisi valita palvelutuottajia Päijät-Hämeen alueelta ja tarkastella millaisissa tilanteissa nämä yritykset ovat ja mikä heitä erottaa tai yhdistää hallitustyössään. Saatuja tuloksia voisi esimerkiksi alueen hallitusammattilaisten yhdistys käyttää hyväkseen oman toimintansa ja palvelujensa kehittämiseen. Näin saataisiin verkostoitumista ja lisää vuorovaikutteisuutta myös yrittäjäyhdistysten, opiskelijoiden ja yritysten välille.

Teollisuus- ja teknologia yritysten osalta on havaittavissa muutosta start-up yritysten hallitustyön ammattimaisemmasta toiminnasta jo yrityksen starttinvaiheessa. Mielenkiintoista olisi tutkia joko saman tai erialojen start-up yrityksiä perustamisvaiheen ja ensimmäisten toimintavuosien aikana. Olisi kiinnostavaa selvittää mistä lähtökohdista heidän ajatuksensa hallituksen kokoonpanoon ja hallitustyön organisoimisesta lähtee, mikä on se ratkaiseva asia, joka saa yrityksen panostamaan hallitustyöhönsä jo heti alkuvaiheista alkaen. Mikä vaikutus asiaan on rahoittajilla, koulutuksella, yrittäjäyhteisöillä ja niin edelleen. Miten hallitustyön luonne muuttuu näissä yrityksissä starttinvaiheesta, ensimmäisiin toimintavuosiin ja sitä siitä eteenpäin.

6 LÄHDELUETTELO

- Amit, R., Glosten, L., Muller, E. 1993. Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research. *Journal of Management Studies*, Vol. 30(5), 815.
- Ancona, D. G. & Caldwell D. F. 1992. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 634–665.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 99–120.
- Bouchikhi, H. 1993. A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance. *Organization Studies*, Vol. 14(4), 549–570.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Chang, E. P. C. 2007. Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, Vol. 60, 1030–1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P. 2005. Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship theory and practice*, September 2005, 555–575.
- Conger J.A., Lawler III, E.E., Finegold D.L. 2001. Corporate Boards, New strategies for adding value at the top. San Francisco: Jossey Bass.
- Davis, J. H., Schoorman F. D., Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of*

Management Review, Vol. 22(1), 20–47.

Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholders Returns. *Australian Journal of Management, Vol. 16(1), 49–64.*

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review, Vol. 14(1), 57-74.*

Elinkeinoelämänkeskusliitto,

http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php, 20.4.2013.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Fama, Eugene F. and Jensen, Michael C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, Vol. 26, 301-325.*

Gabrielsson, J. & Huse, M. 2005. "Outside" Directors in Sme Boards: a Call for Theoretical Reflections. *Corporate Board: role, duties & composition, Vol. 1(1), 28–37.*

Garnsey, Elisabeth. 1998. A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change, Vol. 7(3), 523 – 556.* Oxford University Press.

Garratt, Bob. 2002. The Fish Rots from the Head. Profile Books Limited: London.

Ghobadian, A. & O'Regan, N. 2006. The Impact of Ownership on

Small Firm Behaviour and Performance. *International Small Business Journal*, Vol. 24(6), 555–586.

Greiner, L. E. 1997. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, Vol. 10(4), 397–409.

Haapalainen, M., Lainema, M., Lehtinen, L., Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus omistajan asialla – johdon tukena. Porvoo: WSOY.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, Vol. 9(2), 193–206.

Hambrick, D. C., Cho, T. S., Chen, M. J. 1996. The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41(4), 659–684.

Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. Juva: WSOY.

Hirsch, P., Michaels, S., Friedman, R. 1987. "Dirty hands" versus "Clean models": Is Sociology in Danger of Being Seduced by Economics? *Theory and Society*, Vol. 16(3), 317–336.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Wahlroos, J. 1997. Hyvä hallitustyöskentely. Juva: WSOY.

- Huse, M. & Rindova, V. 2001. Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, Vol. 5, 153–178.
- Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Ikävalko, M. 2013. The evolution of the family business board – a case study.
- In Putziouris, P., Smyrniotis, K. & Goel, S. (eds.) Ifera Elgar. 2006. *Handbook on Research on Family Business*, London: Elgar
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3(4), 305–360.
- Judge Jr., William Q., Zeithaml, C. P. 1992. Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35(4), 766–794.
- Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Juva: WSOY.
- Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Gummerus.
- Lehtinen, J. 2009. Asiakkuusstrateginen hallitus. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Løwendahl, B.R. 2000. Strategic Management of Professional Service Firms. Munksgaard Copenhagen Business School Press. Copenhagen. International Publishers Ltd.
- Merton, R. K., Fiske, M., Kendall, P.L. 1990. The focused interview. A manual of problems and procedures. Toinen painos.

Glencoe, IL: Free Press.

- Miller, D. & Breton-Miller, I. 2006. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, Vol. 19(1), 73–87.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 6. luku, tulostettu 21.1.2012.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search\[type\]=pika&search\[pika\]=osakeyhti%C3%B6laki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search[type]=pika&search[pika]=osakeyhti%C3%B6laki)
- Pearce, J.A. & Zahra, S.A. 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance. *Journal of Management*, Vol. 15(2), 291-334.
- Pearce, J.A. & Zahra, S.A. 1991. The Relative Power of CEO's and Boards of Directors. *Strategic Management Journal* Vol. 12(2), 135-153.
- Prahalad C.K. & Hamel Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* May-June, 79-90.
- Pugliese, A., Bezemer, P. J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A. J., Volberda H. W. 2009. Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Paper Accepted and Forthcoming in: Corporate Governance: An International Review*.
- Randøy, T. & Jenssen, J.I. 2004. Board independence and product market competition in Swedish firms. *Corporate Governance, an international review*. Vol 12(3), 281-289.
- Randøy, T. & Goel, S. 2003. Ownership structure, founder leadership,

and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, Vol.18, 619–637.

Ross, S. A. 1973. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Association*, Vol. 63(2), 134–139.

Shapiro, Susan P. 2005. Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, Vol 31, 263-284

Spence, M. & Zeckhauser, R. 1971. Insurance, Information, and Individual Action. *The American Economic Review*, Vol. 61(2), 380–387.

Taloussanomat, 14.7.2014 <http://www.taloussanomat.fi/yriytykset/>

Villa, S. (2004) Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö. Talentum.

Virtanen, A., Miesmäki, K., Mäntylä, P., Otila, E. 2013. Hallituksen puheenjohtajan opas. Kauppakamari.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171–180.

Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse, M. 2000. Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, Vol. 26(5), 947–976.

7 LIITTEET

Liite 1.

Teemahaastattelurunko

Taustatiedot haastateltavasta:

Asema yrityksessä?

Yrityksessä oloaika?

Tehtävät tässä yrityksessä aiemmin?

Aiempi työkokemus ja miten se linkittyy nykyiseen tehtävään?

Hallituksen jäsenyys, mistä alkaen?

Miten hallituksen jäsenyys kohdallanne alkoi?

Millainen on oma roolinne hallituksen jäsenenä?

Aiemmat hallituksen jäsenyydet muissa yrityksissä?

Nykyiset hallitusjäsenyydet muissa yrityksissä?

Hallitustyö taustatiedot:

Hallituksen kokousten määrä toimikaudella?

Hallituksen kokoonpano?

Hallituksen puheenjohtajana toimii?

Toimitusjohtajana toimii?

Mistä uudet jäsenet ovat tulleet, (omat verkostot, yhteistyökumppanit, hallitusammattilaiset, rahoittajat)?

Mistä uudet jäsenet ovat tulleet, (omat verkostot, yhteistyökumppanit, hallitusammattilaiset, rahoittajat)?

Kokemukset hallitustyöstä:

Mitä miellätte itse henkilökohtaisesti hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi?

Mitkä ovat olleet edellisten vuosien (3-5 v) aikana mielestänne tärkeimpiä hallituksen päätöksiä?

Miten nämä ovat näkyneet yrityksen toiminnassa, entä tuloksessa?

Milloin ja millaisessa yrityksen tilanteessa hallituksen kokoonpano on muuttunut?

Mikä oli syynä uusien jäsenten ottoon ja perusteet jäseneksi valitsemiselle?

Millainen on ollut uusien jäsenten rooli?

Mitä uudet jäsenet ovat tuoneet mukanaan toimintaan?

Miten se on näkynyt yrityksen toiminnassa tai tuloksessa?

Liite 2.**Taustatiedot tutkituista yrityksistä:**

<http://www.taloussanommat.fi/yritykset/>

(14.7.2014)

Yritys A

Perustamisvuosi

1987

Taloustiedot	
	2013/12
Liikevaihto 1000 EUR	11 472
Liikevaihtomuut. %	9,6
Tilikauden tulos 1000 EUR	307
Liikevoitto %	3,3
Henkilöstön lukumäärä	72

Yritys B

Perustamisvuosi

1954

Taloustiedot	
	2013/06
Liikevaihto 1000 EUR	5 042
Liikevaihtomuut. %	113,6
Tilikauden tulos 1000 EUR	217
Liikevoitto %	4,1
Henkilöstön lukumäärä	20

Yritys C

Perustamisvuosi

1972

Taloustiedot	
	2012/12
Liikevaihto 1000 EUR	9 549
Liikevaihtomuut. %	-4,8
Tilikauden tulos 1000 EUR	10
Liikevoitto %	-1,1
Henkilöstön lukumäärä	60

Yritys D

Perustamisvuosi

1974

Taloustiedot	
	2013/12
Liikevaihto 1000 EUR	17 181
Liikevaihtomuut. %	-4,6
Tilikauden tulos 1000 EUR	216
Liikevoitto %	1,5
Henkilöstön lukumäärä	106

Yritys E

Perustamisvuosi

1973

Taloustiedot	
	2012/12
Liikevaihto 1000 EUR	13 284
Henkilöstön lukumäärä	45