

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Yrittäjyys ja pk-johtaminen

Minna Malminen

**OMISTAJIEN ODOTUKSET HALLITUKSEN TOIMINNALLE JA HYVÄN
HALLINTOTAVAN MERKITYS PERHEYRITYKSESSÄ**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala

Työn 2. tarkastaja: Professori KTT Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Minna Malminen
Tutkielman nimi:	Omistajien odotukset hallituksen toiminnalle ja hyvän hallintotavan merkitys perheyrittäjäyksessä
Tiedekunta:	Kauppätieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Yrittäjäyys ja pk-yritysten johtaminen
Vuosi:	2017
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 85 sivua, 7 kuvaa, 6 taulukkoa
Tarkastajat:	prof. Timo Pihkala prof. Tuuli Ikäheimonen
Hakusanat:	yrittäjäyys, perheyrittäjäyys, hyvät hallintotavat
Keywords:	entrepreneurship, family business, corporate governance

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää omistajien odotuksia hallitustyöskentelyyn liittyen ja miten hyvät hallintotavat toteutuvat perheyrittäjäyksissä. Lisäksi pyrittiin selvittämään miten perheyrittäjäyksen hallitustyöskentelyyn vaikuttavat perheen ulkopuoliset hallituksen jäsenet ja miten varmistetaan yrityksen hyvä hallinto ja johtaminen.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimuksen aineistona käytettiin aiemmin web-pohjaisella kyselylomakkeella kerättyä dataa. Vastauksia saatiin 332 ja tässä tutkimuksessa mukana on 241 perheyrittäjäyksiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin faktorianalyysia ja varianssianalyysia. Faktorianalyysin mukaan löytyi kolme selkeää faktoriryhmää, joista jokainen ryhmä nimettiin tarkempaa analysointia varten.

Tehtyjen analyysien avulla voitiin osoittaa, että tilastollisesti taustatekijöillä oli vaikutusta. Taustatekijöistä mikään ei selittänyt kaikkia omistajien odotuksia hallitukselle. Parhaiten odotuksia selitti sukupolvenvaihdos toteutumassa taustatekijä. Hallitustyöskentely ja sen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi ja hallitusten jäsenten osaamisella on suuri merkitys tulevaisuudessa perheyrittäjäyksen omistajille ja yrityksen johdolle.

ABSTRACT

Author:	Minna Malminen
Title:	Shareholders expectations for board operation and significance of corporate governance in family business.
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Entrepreneurship and SME management
Year:	2017
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 85 pages,7 figures, 6 tables
Examiners:	prof. Timo Pihkala prof. Tuuli Ikäheimonen
Keywords:	entrepreneurship, family business, corporate governance

The purpose of this Master's Thesis was to research the shareholders' expectations for the board operation and how good corporate governance realizes in family businesses. In addition, the intention was to research what is the extra-family board members' impact on the board operation and how to ensure the good corporate governance and management of the company.

The Master's Thesis was executed as quantitative research and data collected earlier by web-based questionnaires was used. It was received 332 responses of which 241 family offices are included as part of this research. The research methods were factor analysis and variance analysis. Based on the factor analysis it was found three clear factor groups of which each group was nominated for further exact analyzing.

The analyses indicated that statistically, background factors had an impact. None of the background factors explained all shareholders' expectations for the board. The most obvious background factor was the generation transition in the process. The board operation and development of it are seen as significant.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	11
1.2 Tutkimuskysymykset.....	12
1.3 Keskeiset käsitteet.....	13
1.3.1 Yrittäjäyys.....	13
1.3.2 Perheyritys.....	14
1.3.3 Hallitus.....	19
1.3.4 Omistajuus.....	21
1.3.5 Hyvä hallintotapa (corporate governance).....	24
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	26
2. HALLITUS PERHEYRITYKSESSÄ.....	27
2.1 Osakeyhtiön hallinto ja osakeyhtiölain yleiset periaatteet.....	29
2.2 Hallituksen tehtävät.....	30
2.2.1 Agenttiteoria.....	37
2.3 Osakeyhtiön hallituksen vastuu.....	38
3. HYVÄT HALLINTOTAVAT PERHEYRITYKSISSÄ.....	44
3.1. Hyvä hallintotapa (corporate governance).....	45
3.2 Omistajuuden hallinta.....	48
3.3 Liiketoiminnan hallinta.....	50

3.4 Perheen hallinta.....	52
4. TUTKIMUSMENETELMÄT.....	55
4.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	55
4.2 Kyselylomake.....	56
4.3 Tutkimusaineisto.....	57
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	58
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	60
5.1 Omistajien odotukset hallituksen toiminnalle.....	60
5.2 Miten taustatekijät ja taustamuuttajat vaikuttavat hallituksen toimintaan.....	72
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto.....	76
6.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	78
LÄHDELUETTELO.....	80

KUVIOT

Kuvio 1. Perheyritykset ovat erilaisia.....	16
Kuvio 2. Perheyrityksen ympyrämalli.....	28
Kuvio 3. Osakeyhtiön hallintaketju.....	30
Kuvio 4. Omistajien, hallituksen ja johdon valtakuviot.....	34
Kuvio 5. Hyvät hallintotavat perheyrityksissä.....	49
Kuvio 6. Hyvät hallintotavat perheyrityksissä.....	51
Kuvio 7. Maslow´n tarvehierarkia.....	53

TAULUKOT

Taulukko 1. Perheyrietyksen menestyksen vaikutusenttä.....	18
Taulukko 2. Kuvaus vastaajista.....	61
Taulukko 3. Kysymyslomakkeen väittämät.....	64
Taulukko 4. Faktorianalyysi.....	68
Taulukko 5. Faktoreiden keskiarvot ja keskihajonnat.....	71
Taulukko 6. Anova.....	73

1. JOHDANTO

Suomalaisessa elinkeinoelämässä ja historiassa perheyrietykset ovat näytelleet aina erittäin tärkeää roolia. Muista yrityksistä perheyrietykset poikkeavat selvästi, koska niiden menestyminen rakentuu haluun tehdä työtä oman yrityksen eteen sekä perheen voimaan. Suomen yrityskannasta perheyrietyksiä on noin 80 - 86 prosenttia ja yksityisellä sektorilla yli puolet työvoimasta työskentelee perheyrietyksissä. Liiketoimintahaasteet ja riskit perheyrietyksessä kohtaa eri lailla kuin muut yritykset, koska yritys pyritään siirtämään sukupolvelta toiselle. Yrityksen toiminnassa yhdistyvät perhe, liiketoiminta ja omistus. (Perheyrietysten liitto ry 2009, 4.) Muulla tavoin omistetuista yrityksistä perheyrietykset eroavat selvimmin siinä, että perheen, liiketoiminnan ja omistuksen välisillä kytkennoillä on olennainen merkitys. Perheyrietykset korostavat, että omistus säilyy suvussa ja samalla jatkuvuus sekä turhien riskien ottamista vältetään. Perhe ja yritys ovat läheisissä suhteissa toisiinsa ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Tämän vuoksi on oltava selkeät rajat omistajien, liiketoiminnan ja perheen välillä.

Perheyrietyttäjäyys on ilmiönä vanha, mutta tieteellisesti sitä on tutkittu vasta vähän aikaa eikä tutkimusaineistoa ole paljon saatavilla. Yrietyttäjäiltä vaaditaan osaamista, yrietyttäjähenkeä ja riskinottoikykyä. Suomessa on 2000-luvulla tehty joitakin perheyrietyttäjäyttä koskevia väitöskirja- ja liseniaattitutkimuksia esimerkiksi vuonna 2002 väitöskirja teknillisessä korkeakoulussa ”Corporate Governance” perheyrietyksessä ja vuosina 2001 ja 2002 Jyväskylä yliopistossa on tehty liseniaattitutkimus ja väitöskirja liittyen yrietyssyhteistyön kyvykkyteen perheyrietyksissä. Sukupolvenvaihdokseen liittyen on tehty useita tutkimuksia.

Poliittisissa keskusteluissa perheyrietykset ovat olleet esillä, koska niillä on merkittävä rooli yhteiskunnassamme. Monille perheyrietyks ei ole pelkkä työ vaan se on samalla elämäntapa. Yrityksen toimintaan vaikuttavat perheen sisäiset ristiriidat jos sellaisia on ja keskinäiset riidat voivat olla rajujakin. Nämä vaikuttavat liiketoiminnan johtamiseen ja omistamiseen. Perheyrietyksen sisällä voi olla vaikea puhua ristiriidoista ja ne usein kiistetään kun ollaan yhtä ja samaa perhettä. Perheyrietyksen ongelmana voi olla hemmoteltu lapsi, joka työskentelee yrityksessä. Johdon, omistajien ja perheen eduista pitäisi pystyä huolehtimaan niin että raha, valta ja rakkaus ovat tasapainossa ja silloin ongelmia ja riitoja on vähemmän.

Bisneksentekoa tärkeämmäksi ei saisi silti nousta perhe, vaikka kyse on perheyrityksestä. Johtoon ei saisi nostaa epäpäteviä perheenjäseniä. Henkilöstön tuloksetekoon ja motivaatioon voivat vaikuttaa negatiivisesti sukulaisten suosiminen. Perheyritykset erottaa muulla tavoin omistetuista yrityksistä omistajien läsnäolo. Heillä on vaikutus yrityksen ilmapiiriin, vaikka eivät toimitukseen aktiivisesti operatiivisessa johdossa.

Perheyrityksissä omistajat ovat mukana kehittävät yritystä pitkäjänteisesti. Perheyritykseen kuuluvalla on joko yksi rooli yrityksessä tai useita rooleja. Hän voi olla samaan aikaan perheenjäsen, omistaja ja operatiivinen johtaja. (KTM Elinkeino-osasto 2005, 29.). Vaikka omistajat eivät osallistuisi hallituksen toimintaan he pystyvät ohjaamaan yrityksen suuntaa ja valvomaan sen toteuttamista. Yrityksen toimintaa määrittävät arvot ja ne luovat perheyrityksen kulttuurin perustan. Yrityksen kulttuurissa arvojen pitää näkyä ja ohjata yrityksen toimintaa eli yrityksen arvot voidaan ajatella toimintatavoiksi ja tavoitteiksi. Yrityksen suunnan yritystoiminnan kehittämiseksi ja tulevaisuuden suunnan antaa perheen visio. Perheyritys on aina omistajansa näköinen.

Jotta yritys pystyy saavuttamaan sille asetetut kasvu- ja tulostavoitteet niistä vastuussa ovat viime kädessä omistajat ja hallitus. Yrityksen toiminnan ja kehittymisen kannalta hallituksella on merkittävä rooli. Omistajille ja hallitukselle voi tulla monenlaisia ongelmia eteen. Strateginen ohjaaminen jää liian ohueksi tai hallitukseen ei saada tarvittavaa osaamista. Omistajat ovat usein kiinnostuneita vain osingoista ja siksi hallituksen tuoma lisäarvo on arvokasta omistajille. Haasteita yrityksillä on, kun johtaminen ja omistaminen ovat erkaantuneet toisistaan tai miten omistajuus saadaan siirrettyä seuraaville sukupolville. Yrityksen johtajana ja suunnan määrittäjänä on usein johto eikä enää perheyrittäjä niin kuin aikaisemmin.

Omistajat antavat yhä useammin yhtiöiden johdon ammattijohtajille, koska hallituksen osaaminen on avainroolissa osakeyhtiön toiminnassa. Hallituksen pitäisi silti pystyä vastaamaan niistä tavoitteista ja odotuksista mitä on yrityksen omistajilla. Omistajastrategista valtaa käyttää hallitus ja sen tehtävänä on varmistaa, että osakkeenomistajien odotukset toteutuvat. Ammattijohtajien palkkaamisen seurauksena voi olla omistajien passivoituminen. Omistajastrategia on usein selkeämpi, mitä vahvempia omistajat ovat. Omistajaohjauksen päätökset ovat omistajastrategian ydin.

Omistajastrategiasta on käytävä keskustelua jatkuvasti ja kaikkien omistajien se pitää hyväksyä ja heidän on myös sitouduttava siihen (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 159).

Perheyritysten koko vaihtelee suuresti ja useimmiten ne mielletään pieniksi yrityksiä. Jatkuvuus, kasvullisuus sekä perheen ja yrityksen tiivis vuorovaikutus ovat perheyritysten erityispiirteitä. Nämä voivat vaikuttaa yrityksessä tehtäviin strategisiin valintoihin. Tavoitteena on siirtää perheyritys seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin se oli saatu edelliseltä sukupolvelta. Perheyrityksissä arvostetaan enemmän pitkän tähtäimen strategista suunnittelua kuin nopeaa reagoimista esimerkiksi osavuositarkastusten lukuihin. (KTM Elinkeino-osasto 2005, 31.) Perheyritykset arvostavat vahvaa omavaraisuutta ja välttävät usein liiallisia riskejä.

Omistajuus perheyrityksessä on äänivallan ja osakkeiden omistamista, jota kutsutaan laillis-taloudelliseksi omistajuudeksi (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 150). Omistajuudessa on useita eri ulottuvuuksia ja niistä voidaan tunnistaa seuraavat: taloudellinen vastuu, juridinen vastuu, yhteiskunnallinen vastuu, henkinen vastuu ja nämä yhdessä muodostavat kokonaisvastuun (Koiranen 2007, 32). Jotta omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö sujuisi hyvin se edellyttää yhteisiä, selkeitä ja innovatiivisia tavoitteita. Omistajat voivat päättää voitonjaosta, palkata ja erottaa johtohenkilöitä ja tehdä strategisia päätöksiä.

Yhtiökokouksissa tapahtuu olennainen osa omistajien vaikuttamisesta ja hallitustyön osaamisen tarve on kasvanut jatkuvasti. Osakkeenomistajat valitsevat hallituksen yhtiökokouksessa. Osakeyhtiölain lisäksi hallitustyöskentelyn kannalta muita keskeisiä lakeja ovat kirjanpitolaki ja –asetus, verolait ja kaupparekisterilaki. Hallituksen työskentelyä lakien lisäksi ohjaavat erilaiset ohjeet ja koodit, mutta silti hallituksella on toiminnassaan laaja toimintavapaus. Yrityksen hallinnosta huolehtimiseen ja asianmukaiseen järjestämiseen lainsäädäntö jättää kuitenkin liikkumavaraa ja hallitus voi itse määritellä toimintatavat.

Corporate governance on saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1980-luvulla ja siihen vaikuttivat suurten yritysten omistusrakenteen muutosaalto. Erityisesti eläkeyhtiöt alkoivat sijoittaa suurta varallisuuttaan pörssiin, jonka seurauksena yritysten omistusrakenne muuttui tavalla johon ei oltu totuttu. Piensijoittajien tasapuolinen kohtelu ei ollut enää taattu suurten sijoittajien rinnalla ja tämän vuoksi syntyi tilaus

yrityksen hallintokäytännölle. Suomessa corporate governance –ohjeistot on laadittu erikseen listatuille ja listaamattomille yrityksille.

Maailmalla tapahtuneet suuret yritysskandaalit kuten Enronin tapaus on vaikuttanut omistajaohjaukseen ja samalla se on muuttanut omistajaohjauksen säännöksiä ja ajattelutapaa Yhdysvalloissa. Sillä on ollut suoria ja välillisiä vaikutuksia myös Suomessa. Yritysskandaalit ovat aiheuttaneet sen, että on tullut tarve lisätä valvontaa ja tehdä uusia säännöksiä. Tärkeä tavoite on lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä, yhtenäistää sijoittajille annettavaa tietoa ja yhtenäistää toimintatapoja. Menestyksekkääseen johdon valvontaan ja omistajaohjaukseen on merkitystä hallituksen kokoonpanolla ja hallitustyöskentelyllä.

Ikäheimosen ym. omassa tutkimuksessa käytettyä kyselyaineistoa oli mahdollista käyttää tässä työssä ja siitä hyödynnettiin kysymyksiä ja vastauksia mitkä koskivat hallitusta. Raportti koostuu pääosasta: ensimmäinen on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Tutkimuskysymyksiä on kaksi, mitkä keskittyvät hallituksen toimintaan ja omistajien odotuksiin sekä hyvään hallintotapaan.

Toisessa ja kolmannessa osassa käydään läpi teoriaa tutkimuskysymyksiin liittyen. Neljännessä osassa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, miten tutkimus tehtiin ja tutkimuksen luotettavuudesta. Viidennessä osassa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja viimeisessä osiossa tehdään vielä johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa tarkastellaan perheyriyten omistajien odotuksia hallituksen toiminnalle ja hyvän hallintotavan noudattamista perheyriyksissä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä odotuksia omistajilla on hallituksen toiminnalle, koska hallituksen jäsenet on tavallisesti valittu täydentämään omistajan osaamista. Hallituksen roolia kutsutaan silloin palvelurooliksi ja sen tehtävänä on auttaa johtoa onnistumaan. Varsinkin pienissä perheyriyksissä omistajat hyödyntävät usein hallituksen jäsenten osaamista kahdenkeskisissä keskusteluissa.

Tutkimuksen pohjana käytetään Ikäheimosen ym. tutkimushankkeen aineistoa mikä koostuu Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK), Perheyriytysten liiton ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhdessä keräämästä datasta. Web-pohjaisella kyselyllä aineisto kerättiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014. Määräajan kuluessa vastauksia saatiin 332 kappaletta, joista perheyriytyksiä oli 241 kappaletta. Tässä työssä oli mahdollista käyttää samaa aineistoa kuin Ikäheimonen ym. käyttivät omassa tutkimuksessaan. Tutkimuslomakkeesta on valittu tarkempaa analysointia varten ne kysymykset, missä selvitetään yritysten tämän hetkiseen hallitukseen liittyviä väittämiä ja minkä verran hallitus voi vaikuttaa omistajuuteen liittyvissä ratkaisuisa. Datasta hyödynnettiin tutkimukseen lisäksi vastaajien taustamuuttujia heidän itsensä ja edustamansa yrityksen osalta.

Tutkimuksessa tarkastellaan vain suomalaisia perheyriytyksiä ja corporate governancea suomalaisissa perheyriytyksissä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu laajuuden vuoksi rikosvastuu ja sukupolvenvaihdos laajemmin käsiteltynä ja kokonaan johdon palkitsemisjärjestelmät.

1.2 Tutkimuskysymykset

Perheyriytyksen ydinominaisuutena on pidetty perheen ja yrityksen välillä vallitsevaa vuorovaikutusta. Se sisältää perinteet, kulttuurin, yhteenkuuluvuuden tunteen ja nämä piirteet erottavat perheyriytykset ei-perheyriytyksistä sekä tekee perheen näkyväksi yrityksessä. Perheyriytyksiin yhdistetään usein automaattisesti ajattelu, että ollaan yhtä suurta perhettä. Yrityksen johtamisessa oletetaan perhemäisyyden näkyvän ja omistajilla pitää olla mahdollisuus vaikuttaa liiketoimintaan ja päätöksentekoon.

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat omistajien odotukset hallituksen toiminnalle perheyriytyksessä?

Tutkimuskysymys 2: Mikä merkitys on hyvällä hallintotavalla perheyriytyksessä ?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi on valittu sellaiset käsitteet, jotka ohjaavat lukijaa aihealueeseen. Tutkimuksessa tarkennetaan käsitteitä myöhemmin niitä koskevissa kohdissa.

1.3.1 Yrittäjyys ja perheyrittäjyys

Suomessa mielenkiinto yrittäjyyttä kohtaan on kasvanut ja nuoret ovat enemmän kiinnostuneita yrittämisestä. Wikipedian määritelmä yrittäjyydestä on, että se on uusien toimintaorganisaatioiden ja erityisesti liiketoiminnallisten yritysten luomista vastauksena havaittuihin puutteisiin ja mahdollisuuksiin markkinoilla (www.wikipedia.fi/yrittajyys). Englanninkielinen yrittää tarkoittava sana ”entrepreneur” on peräisin latinan kielestä ja tarkoittaa ”sitä joka menee eteenpäin, ottaa aloitteen” (Huuskonen 1992, 39). Yrittäjyys muodostuu monista eri asioista, joita ovat esimerkiksi hyvä liikeidea, kova työ, vastuun ottaminen, hyvät asiakassuhteet ja yhteistyöverkostot. Yrittäjyyteen kuuluu vastuun ottaminen siitä, että yritys menestyy, tuottaa voittoa ja vastuun jakamista. Yrittäjyys on omistautumista työlle ja liiketoiminta vaatii menestyäkseen uusiutumista. Yrittäjäksi ryhtymisen vaihtoehtoja on monia, joista uuden yrityksen perustaminen on yleisin tapa, perheyrityksen jatkaminen sukupolvenvaihdoksen kautta ja yritysostot. Yrittäjyydestä on tehty paljon tutkimuksia ja Gartner (1990) selvitti omassa tutkimuksessaan yrittäjyyden ammattilaisilta, tutkijoilta ja muilta mitä yrittäjyys on. Tutkimuksessa korostuivat seuraavat teemat:

1. yrittäjä
2. innovaatio
3. organisaation luominen
4. arvon luominen
5. voittoa tavoitteleva ja voittoa tavoittelematon
6. kasvu
7. ainutlaatuisuus
8. omistajajohtaja.

Yrittäjyys on tapana jakaa sisäiseksi yrittäjyydeksi, ulkoiseksi yrittäjyydeksi ja omaehtoiseksi yrittäjyydeksi. *Sisäinen yrittäjyys* tarkoittaa vastuun ottamista itsestä, innovatiivista ja aloitteellista toimintaa toisen palveluksessa, työtehtävistä, muista ihmisistä ja laajemminkin yrityksen toiminnasta. *Ulkoinen yrittäjyys* merkitsee oman yrityksen johtamista, liiketoimintaosaamista ja yrittäjänä toimimista. *Omaehtoinen yrittäjyys* tarkoittaa henkilön arvojen, tarpeiden, motivaation ja muiden psykososiaalisten tekijöiden vaikutuksesta yrittäjyyteen. Kokoavasti yrittäjyys määritellään kulttuurisena ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapana. (Tourunen 2009a, 16-17.)

Kansantaloudellisesti yrittäjyydellä on erittäin suuri merkitys. Suomessa oli tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 yrittäjiä ja yrittäjäperheenjäseniä 339 000. Yrittäjyyden lisäksi startup toiminta on merkittävässä roolissa, kun puhutaan kilpailukyvyistä. Startup-yrityksiä Suomessa on viime aikoina perustettu aika paljon ja sitä kautta on noussut myös menestyneitä yrityksiä kuten esimerkiksi Rovio Entertainment ja Jolla. Olennainen piirre startup-yrityksille on nopean kasvun tavoittelemineen ei se, että yritys toimii teknologian alalla tai se on vasta perustettu. Startup-yritys usein vasta kehittää tuotetta ja siksi se ei heti tuota voittoa eikä sillä ole tuotto-odotuksia. Euroopan Unionin ja OECD:n määritelmän mukaan startup-yrityksen lähtötyöllisyys on vähintään kymmenen henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia.

1.3.2 Perheyritys

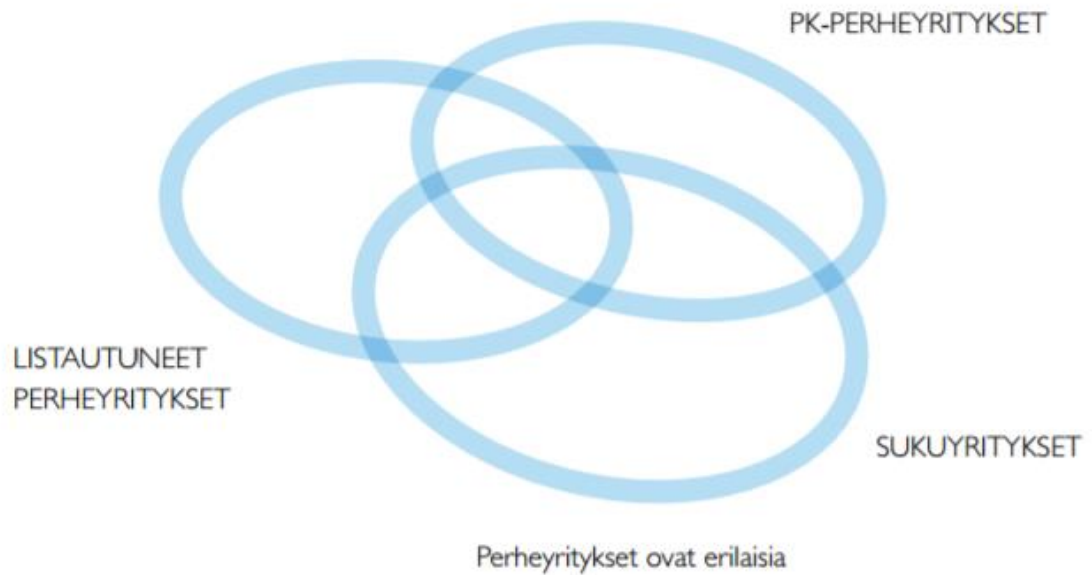
Suomen talouden näkökulmasta perheyrityksillä on merkittävä rooli. Virallisesti perheyritystä ei ole määritelty ja esimerkiksi akateemisessa maailmassa perheyrityksen kriteerinä on käytetty vaihtelevasti omistajuutta, strategista kontrollia, eri sukupolvien osallistumista yrityksen toimintaan ja aikomuksesta säilyttää yritys perheyrityksenä (KTM Elinkeino-osasto 2005, 32). Perheyritys ei ole yritysmuoto, mutta se voi toimia seuraavissa yritysmuodoissa joista yleisimmät ovat: avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja julkinen osakeyhtiö. Perheyrityksiin synnyttään ja sukulaisuus velvoittaa jatkamaan yrityksessä.

Suomalaisen asiantuntijaryhmän mukaan perheyritys on tiivistettynä yritys, jossa yli puolet äänivallasta on yhden perheen tai suvun hallinnassa, yrityksen hallinnossa tai johdossa pitää olla perheen tai suvun jäsen, äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä. Jos yritys on listattu, se on perheyritys jos sen äänivallasta yhden perheen tai suvun hallinnassa on 25 prosenttia äänivallasta. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27-28.)

Vuonna 1998 Koironen on määritellyt perheyrityksen seuraavasti: perheyritys on 1) omistukseltaan ja johtamiseltaan yhden suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa 2) yhdistyvät perhe- ja yrityssysteemin toiminnot, ja jossa 3) on tapahtunut tai tapahtumassa sukupolvenvaihdos suvun jälkikasvun hyväksi (Koironen 1998, 17).

Perheyritysten liitto määrittelee perheyrityksen seuraavasti:

- 1) Luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä on äänivaltaenemmistö.
- 2) Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- 3) Yrityksen johdossa tai hallinnossa on mukana vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa.
- 4) Listatussa yhtiössä osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä pitää olla 25 prosentin osuus yhtiöstä suvun määräysvallassa. (<http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>) Perheyrittäjän oikeuksia ovat johtaminen, oikeus siirtää osakkeensa ja oikeus osinkoihin.



Kuvio 1. Perheyrytykset ovat erilaisia (Perheyrytysten liitto, Suomen elinvoiman eväät 2011-2015, 5)

Tilastotietojen kerääminen perheyrytyksistä on vaikeutunut, koska perheyrytyksen määritelmä ei ole saanut virallista asemaa. Tilastotietoja tarvitsevat päätöksentekijät, kun he tekevät päätöksiä ja vaikutusten arvioimiseksi. Kuviossa 1. on perheyrytysten liiton ehdotus siitä, miten perheyrytykset tilastoidaan perheyrytyksen määritelmän mukaisesti.

Paljon kritiikkiä on esitetty perhetutkimusta kohtaan, koska selkeä määritelmä perheyrytyksistä on puuttunut. Heinonen ja Toivonen kehittivät erilaisia mittareita, joiden avulla voi määritellä onko kyseessä perheyrytyks. Heidän mukaansa perheyrytyksen määrittely on tärkeää, koska muuten se aiheuttaa sekavuutta tuloksiin.

Subjektiiivinen mittari: omistajayrittäjältä kysytään, onko yritys hänen mielestään perheyrytyks. Vastausvaihtoehdot on kyllä tai ei. Perheyrytyks käsite ei ole välttämättä vastaajalle yksiselitteinen ja siksi se on tämän mittarin heikkous.

Rakenteellinen mittari: omistajuuteen perustuva mittari perustuu yleiseen kansainväliseen käytäntöön määritellä perheyritys. Mittari perustuu määräysvaltaan. Yritys on perheyritys jos se omistaa yli puolet määräysvallasta.

Toiminnallinen mittari: kuvaa perheen läsnäoloa yrityksessä.

Sitoutuminen: yritykset voidaan luokitella sitoutumisen mukaan; ovatko yritykset sitoutuneita perheisiin vain vähän, jonkin verran vai onko sitoutumista paljon.

Sukupolvenvaihdos: yritys on perheyritys, vasta kun on tapahtunut sukupolvenvaihdos.

Kuudes mittari on näiden mittareiden yhdistelmä. (Heinonen & Toivonen 2003b. 26-27.)

Usein perheyrityksiä kuvataan automaattisesti perhemäisinä ja sen oletetaan näkyvän yrityksen johtamisessa tietynlaisina käytäntöinä. Perheyrityksissä on omat etunsa ja haittansa ja ne eivät ole mitenkään homogeeninen ryhmä. Perhe, omistajuus ja liiketoiminta ovat kietoutuneet toisiinsa, mikä on tyypillistä perheyrityksille. Tätä vuorovaikutusta värittävät perheen oma dynamiikka, mahdolliset perinteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja kulttuurit. Tämän vuoksi perheyritysten yleisiä piirteitä ei voi yleistää kaikkiin perheyrityksiin. (Heinonen & Toivanen 2003,16.) Perheyritysten toimintaa voi värittää perheen keskinäiset ristiriidat mitkä vaikuttavat myös liiketoimintaan, mutta näiden vastakohta on synergia. Liiketoimintaan perhesuhteet voivat tuoda myös sujuvuutta, kun asiat hoituvat yhteistyöllä. (Brokaw & Murphy 1992.) Perhesysteemi ei pysy vuodesta toiseen eikä vuosikymmenestä toiseen samanlaisena ja siksi perhesysteemin pitäisi nähdä muuttuvana asiana (Gersick, Lansberg, Desjardins & Dunn 1999, 287-289). Omistajarakenne perheyrityksissä on usein monimutkainen, koska siihen voi kuulua perheenjäseniä, yrityksen johtoa ja muita ulkopuolisia henkilöitä.

Taulukosta 1. voidaan havaita, että perheyrityksen menestys on monen osatekijän yhteisvaikutus ja mitkä kaikki eri tekijät vaikuttavat perheeseen, perheyrittäjyyteen, perheyritykseen ja sen menestykseen.

Taulukko 1. Perheyrittäjien menestyksen vaikutuskenttä (Tourula 2009, 32)

PERHE INSTITUUTTI	PERHE- YRITTÄJYYS	PERHE YRITYKSEN RAKENNE JA TOIMINTA	PERHE- YRITYKSEN MENESTYS
Tunteet Uskomukset	Pitkäjänteisyys	Hallinto	Yrityksen arvo
Tarpeet	Kasvollisuus	Strategia	Tehokkuus
Motiivit	Vastuullisuus	Resurssit	Kannattavuus
Arvot	Hiljainen tieto		Jatkuvuus
Normit	Oppiminen	Toimiala	
Roolit	Nopea päätöksentekokyky	Toiminnan laajuus	Maine
Identiteetti	Kova työ	Rahoitus	
	Konfliktit	Sijainti	
Perhekieli	Luottamus		
Kasvaminen	Lojaalisuus	Yhteiskuntasuhteet	
Toimintakaavat	Harmonisuus	Kansainvälisyys	
Elinkaari	Säästäväisyys		
	Hallittu		
	Riskinotto		

Taulukossa on kokonaisuudessaan kuvattu perheyrittäjyys ja sen eri osa-alueet, jotka vaikuttavat menestymiseen ja perheyrittäjien menestykseen. Uskomukset, roolit, arvot, omat tarpeet vaikuttavat yrittäjyyteen sekä tietyt ominaispiirteet. Näitä ovat esimerkiksi pitkäjänteisyys, kasvullisuus, kova työ ja riskinottokyky. Menestyksekkääseen yrittäjyyteen tarvitaan näitä kaikkia ominaispiirteitä. Perheyrittäjien työkenttelevien jäsenten välillä konfliktit ovat yleisiä, vaikka heillä on yleensä vahva lojaalisuus yritystä kohtaan ja vahva keskinäinen luottamus. Yrityksen toimiala, strategia, resurssit kuuluvat

perheyriksen liiketoimintaan. Perheyriksen menestykseen, jatkuvuuteen, tehokkuuteen ja maineeseen vaikuttavat kaikki edellä mainitut seikat. (Tourula 2009, 33.)

Yritystä ja sen toimintaa muokkaa perhe omistajana. Perheen arvot ja päämäärät toteutuvat yrityksessä ja yrityksen tavoitteena ei välttämättä ole tuottaa omistajilleen maksimituottoa. Arvot voidaan nähdä toimintatapoina ja tavoitteina ja niiden yksi tehtävä on opastaa. Perheyriksen menestymiseen vaikuttavat paljon perheen väliset suhteet. Perhe vaikuttaa yritykseen ja päinvastoin. Perheen toimivuus ja yrityksen menestys vaikuttavat perheyriksen jatkuvuuteen. Yrityksen kyvystä ennustaa ja vastata muutokseen vaikuttavat perheyriksen jatkuvuuteen. Toimintaa ei yleensä rahoiteta velalla ja siksi useat perheyriykset ovat hyvin omavaraisia.

1.3.3 Hallitus

Osakeyhtiölaki on yleislaki, jota sovelletaan kaikkiin Suomessa rekisteröityihin osakeyhtiöihin. Osakeyhtiölaki määrittää myös hallituksen tehtävät ja vastuut. Yrityksen hallinnon ja sen toiminnan asianmukainen järjestäminen (yleistoimivalta) ovat hallituksen tehtäviä, mitkä laki määrittelee. Hallitus on oltava yrityksessä lain mukaan ja se on pakollinen toimielin. Hallituksessa pitää olla osakeyhtiölain mukaan vähintään yksi luonnollinen henkilö. Hallituksen pitää kaikessa toiminnassaan edistää yrityksen ja sen omistajien etua. Se vastaa myös yrityksen johtamisesta ja edustamisesta. Hallituksen pitäisi ottaa se valta mikä sille kuuluu silti se ei puutu toiminnan yksityiskohtiin. Sen tehtäviin kuuluu valita toimitusjohtaja ja johtoryhmä, päättää mitä asioita hallituksessa käsitellään, asettaa kasvu- ja kannattavuustavoitteet.

Osakeyhtiölaissa ja yrityksen yhtiöjärjestyksessä on määritelty hallituksen ja toimitusjohtajan roolit ja vastuut. Osakeyhtiön ylin varsinainen toimielin on hallitus, joka huolehtii että osakeyhtiön toiminta on asianmukaisesti järjestetty (Osakeyhtiölaki 6. luku 25§). Yrityksellä voi hallituksen lisäksi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Toimitusjohtaja saa toimia epätavallisissa tai laajakantoisissa toimissa vain hallituksen valtuuttamana. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008, 13:16.)

Yrityksen taktisesta johtamisesta vastaa toimitusjohtaja. Hallitus ohjeistaa ja valvoo toimitusjohtajaa ja tekee strategiset päätökset. Toimitusjohtaja valitsee, millä markkinoilla toimitaan, ja mitä tuotetaan. Juoksevaan hallintoon kuuluvia erilliskysymyksiä hallituksella on kuitenkin valta ratkaista. Toimitusjohtajan hyvä yhteistyö hallituksen kanssa on edellytys onnistumiselle. Tehtävien työnjako toimitusjohtajan ja hallituksen välillä kannattaa käytännössä tehdä kirjallisesti, että vastuut ovat selkeät kaikille.

Ylintä päätösvaltaa osakeyhtiössä käyttää yhtiökokous, johon jokaisella osakkeenomistajalla on oikeus osallistua. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet jos yhtiöjärjestyksessä ei ole muuta mainittu (Osakeyhtiölaki, 6. luku 9§). Se on vastuussa ensisijaisesti yritykselle itselleen. Yhtiökokous voi milloin tahansa erottaa hallituksen tai pelkästään yksittäisen jäsenen. Yhtiökokoukselle ei ole osakeyhtiölaissa säädetty yleistä oikeutta antaa hallitukselle ohjeita ja sen takia sen antama ohjeistus hallitukselle on mitätön. Vuonna 2006 uudistuneessa osakeyhtiölaissa on säädetty tehtävät ja työnjako mitkä on annettu kaikille osakeyhtiön toimielimille eikä niitä yleensä voida siirtää alemman toimielimen päätettäväksi. Osakeyhtiölakiin perustuu hallituksen yleistoimivalta yhtiön toiminnan ohjaajana (Alftan ym. 2008, 16).

Yhtiökokoukselle hallitus voi kuitenkin siirtää ratkaistavaksi tehtäväpiirinsä kuuluvan asian, mitä ei ole erityisesti säädetty hallituksen tehtäväksi. Yhtiökokous ei kuitenkaan ole velvollinen tekemään päätöstä asiasta. (Alftan ym. 2008, 125.) Yrityksen eloonjääminen ja menestyminen on hallituksen ensisijainen päämäärä (Lainema 1998, 31). Hallitus hoitaa yrityksen sisäisen kontrollin tehtäviä ja sen tehtävänä on valvoa myös yrityksen johtoa, että se toimii omistajien intressien mukaisesti. Sen on huolehdittava, että varainhoidon ja kirjanpidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Yhtiöjärjestyksessä määrätään hallintoneuvostosta. Se valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yrityksen hallintoa ja yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että se valitsee hallituksen. Toimitusjohtajalle ja hallitukselle kuuluvat ne kaikki muut tehtävät, jotka eivät kuulu yhtiökokoukselle ja hallintoneuvostolle. Yhtiöjärjestyksessä voidaan hallintoneuvostolle määrätä vain hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia tehtäviä ja sellaisia tehtäviä mitä ei ole säädetty muille

toimielimille. Hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja ei saa olla hallintoneuvoston jäsen. Oikeutta edustaa yhtiötä ei voi antaa hallintoneuvostolle. (OYL 624/2006 6§.) Toimitusjohtajan koko toimenkuvaa ei ole määritelty laissa, koska toimenkuva riippuu monista asioista kuten esimerkiksi yrityksen koosta, liiketoiminnan alasta ja hallituksen aktiivisuudesta. Perheyriyksissä on osakeyhtiölain määrittämien hallintoelinten lisäksi ns. epävirallisia hallintoelimiä. Nämä mahdollistavat perheen ja suvun osallistumisen hallintoon ja päätöksentekoon ja yrityksen asioista voidaan keskustella perhe- ja omistajaneuvostoissa sekä erilaisissa perhekokouksissa. Omistajaneuvostolla ja perheneuvostolla ei ole juridista asemaa.

1.3.4 Omistajuus

Yrityksen yksi menestystekijä on hyvä omistajuus ja ei ole yhdentekevää mitä omistaa, kuka omistaa, miten omistaa, miksi omistaa ja milloin omistaa (Luoma 2009, 1). Yhtiön harjoittamaan yritystoimintaan ei osakeyhtiön osakkeenomistajilla ole suoraa valtaa eikä välitöntä vastuuta osakeyhtiön määrittelyjen mukaan. Kolme ominaisuutta yhdistetään omistajuuteen:

- oikeus käyttää omistamaansa esinettä miten haluaa
- oikeus säädellä missä määrin toiset voivat kyseistä esinettä käyttää
- oikeus siirtää omistamansa esine vapaasti valitsemalleen henkilölle haluamillaan ehdoilla

Monimutkaisempaa kuin esineen omistaminen on osakeyhtiön osakkeen omistaminen, koska osakkeenomistaja ei omista mitään määriteltyä osaa yrityksestä. Omistajavalta ja –vastuu osakkeenomistajilla kuitenkin on yhtiön omistamiseen oikeuttavien osakkeiden ja niihin liittyvien velvoitteiden ja oikeuksien suhteen. Osakkeiden myynti tai ostaminen on välitön keino vaikuttaa johtamiseen. Se on signaali ja vaikuttamiskeino. Heti kun osakkeet on myyty poistuvat omistajan ongelmat jos ne liittyvät tietyn osakkeen omistamiseen (Lainema 119, 15).

Yritys omistaa yrityksen omaisuuden ja osakkeenomistaja todistuksen. Osakeyhtiön osakkeen omistajalla on oikeus osinkoon jos yritys jakaa osinkoa. Lainan vakuutena

osaketta voi käyttää jos sitä ei ole kielletty. Lainsäädännöstä saadaan omistajuuden velvollisuudet ja oikeudet, mutta psykologinen omistajuus tulee yksilöstä itsestään. Sosiaalis-psykologiseksi omistajuus muuttuu luonteeltaan, kun se laajenee yksilötasolta kollektiivisemmaksi ja samalla usein myös sosiaalis-symboliseksi. Omistuksien kautta rakentuu ainakin osittain sosiaalinen identiteetti. Yhteiskunnalliset normit määrittelevät lailliset velvollisuutemme ja psykologiseen omistajuuteen kuuluvat normit tulevat lojaalisuudesta, vastuuntunnosta ja sitoutuneisuudesta.

Omistajuuden erilaisia ulottuvuuksia ovat:

- psykologinen
- sosiaalis-psykologinen
- sosiaalis-symbolinen
- laillinen
- taloudellinen. (Kangasniemi 2006, 71-72.)

Perheen toimiminen yrityksen laillisena omistajana on perheyriksen tyypillisin tunnusmerkki. Laillinen omistajuus on näkyvin osa perheyriksissä, mutta lisäksi on otettava huomioon psykologinen ja sosiaalinen omistajuus. (Ikäheimonen ym. 2014, 17).

Hyvällä omistajalla on aito kiinnostus tukea ja valvoa yritysjohtoa. Jos omistaja on itse yrityksen johdossa ja hän on kiinnostunut ja jaksaa olla kiinnostunut yrityksen kehittämisestä, on luotettava ja luottaa myös muihin, toimintaa haittaavia näkemyseroja omistajien kesken ei ole liikaa ja hän ajattelee oman etunsa lisäksi yrityksen etua. (Koiranen 2003, 52-53) Perheyriksen menestyksen pohjan luo omistajien yhteinen tahtotila (Ikäheimonen ym. 2014, 17).

Kun yrityksen omistajat eivät jää kasvottomiksi taustavaikuttajiksi, he toimivat operatiivisissa tehtävissä sekä muistavat olla omistajan roolissa, niin tätä kutsutaan aktiiviseksi omistajuudeksi. Yrityksen jatkuvaan kehitykseen tarvitaan aktiivista omistajuutta mikä helpottaa myös johdon ja hallituksen työtä. (Kapanen 2013, 1.) Yrityksen lisäarvon luomisessa Carlssonin (2003, 372) mukaan ainutlaatuista ja korvaamatonta osaa näyttelee aktiivinen omistaminen. Yleisesti ajatellaan, että

perheyriksen kulttuuri tulee muutoksille vastustuskykyiseksi, koska voimakkaan tunnesitoutumisen perinteisiin, arvoihin ja omistukseen tuo perheen sitoutuminen. Perheestä voi tuntua liian isolta riskiltä tai uhalta muutokset mitkä voisivat olla yritykselle hyväksi. Perheen kulttuurin ja arvojen läpi on suodatettava innovatiiviset ja yrittäjämäiset päätökset. Muuten perhe häiritsee yrittäjänä toimimista. (Heinonen 2003, 16.) Sukupolvelta toiselle omistajuuden siirtyminen on mahdollisuus uusiutumiseen ja uuteen nousuun. Seuraajapolvella on suuri vastuu viedä yritystä eteenpäin ja tuoda yritykseen oma visio perheyriksen tulevaisuudesta.

Perheomisteiset yritykset päätyvät harvoin yritysosto kohteiksi. Vahvaa kasvollista ja yrityksen kehittämiseen sitoutunutta omistajaa moni sijoittaja arvostaa. Sijoittajalle perheomistaja on kullanarvoinen jos hän osaa asiansa. Jos omistajalla on koko omaisuus yrityksessä kiinni, hänelle voi tulla kiusaus pelata varman päälle. Osakekursseihin heijastuu kielteisesti liika varovaisuus ja riskien välttäminen mikä pienentää tulokasvuodotuksia. Jos yrityksen taustalla vaikuttavat uskaliaat ja osaavat omistajat voidaan saada aikaan menestystarinoita, joita ovat esimerkiksi Oy Karl Fazer Ab, Kone Oyj ja Herlinit.

Perheyriksen omistaja voi olla huono omistaja ja silloin hän on kaikkea sitä mitä hyvä omistaja ei ole. Matti Koironen on listannut huonon perheyriksen omistajan erityispiirteitä:

1. Huono omistusrakenne on liian pitkälle viety ristiinomistus: omistajaohjaus jää vähiin jos kahdella tai useammalla yrityksellä on tuntuva omistus toisistaan.
2. Valtatyhjiö: toimiva johto täyttää valtatyhjiön jos omistajat jättävät äänensä kuulumattomiin.
3. Omistajapohjan sirpaloituminen: kun yritys on siirtynyt monelta sukupolvelta toiselle voi syntyä tilanne ettei nykyisillä omistajilla ole riittävästi taitoja ja haluja.
4. Omistaminen koetaan taakaksi: omistaja on valmistautunut huonosti tehtäväänsä ja ei ole motivoitunut. Työtä on myös omistaminen ja sen tulos näkyy huonona jos omistaja ei ole motivoitunut ja halu puuttuu.

5. Riitelevä omistaja: omistajaperhejäsen joka kykenee vain omalla toiminnallaan aloittamaan riitoja eikä pysty niitä lopettamaan. Hän ei pysty tekemään yhteistyötä muiden kanssa.

1.3.5 Hyvä hallintotapa (corporate governance)

Suomen kieleen ei ole vakiintunut käännöstä termille ”corporate governance”. Suomenkielisenä vastineena voidaan käyttää termiä yrityksen hallinta ja termillä useimmiten tarkoitetaan osakeyhtiön hallintotapaa. Se tarkoittaa lyhyesti yrityksen johdon toimien valvontaa ja kaikkia niitä toimia, joiden avulla omistajat pyrkivät varmistumaan siitä, että he saavat sijoitukselleen parhaan mahdollisen tuoton ja että yrityksen johto toimii omistajien parhaaksi. Yrityksen hallinta auttaa samalla varmistamaan, että yritykset ottavat toimintaympäristönsä huomioon sekä eri sidosryhmien intressit. Ongelmana on usein etteivät johtajat välttämättä toimi tavalla, joka vastaa omistajien intressejä.

Robert Hoskisson ja Michael Hittin määrittelevät corporate governancen omistajien välilliseksi tai välittömäksi vaikuttamiseksi yrityksen johtamiseen. Hallituksen toteuttama valvonta, johdon palkitsemisjärjestelmät ja yrityksen pääomarakenne ovat välillisiä corporate governancen välineitä. Yrityksen kehittämiseen liittyviä erimielisyyksiä voidaan vähentää hallituksen valvonnalla ja jatkuvalla vuoropuhelulla johdon kanssa. (Lainema 1998, 15.)

OECD on määrittelee termin:

”Procedures and processes according to which an organisation is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organisation – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making.”

(<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>.)

Corporate governance voidaan jakaa kahteen osaan yrityksen sisäiseen kontrolliin ja ulkoiseen kontrolliin. Näiden avulla halutaan varmistaa, että yrityksen toiminta on tuloksellista ja tehokasta. Kontrollijärjestelmä on tavallaan tarpeeton jos yrityksen asiat

ovat hyvin. Toimivan ja tehokkaan corporate governancen rooli korostuu yleensä poikkeuksellisissa oloissa. Hyvän hallinnan peruseriaatteet ovat käyttökelpoisia ja ne soveltuvat kaikkiin yrityksiin ja yritysmuotoihin.

Tammikuussa 2006 Keskuskauppakamarin hallitus antoi listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi asialuettelon niiden yhtiöiden tueksi, joille listayhtiöiden corporate governance -suositus on liian raskas. Ensisijaisesti luettelo on laadittu osakeyhtiömuotoisia yhtiöitä varten ja se on jaettu eri osiin mitkä käsittelevät yhtiökokousta, hallitusta, toimitusjohtajaa, palkitsemisjärjestelmiä, sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa, tilintarkastusta, yhtiöjärjestystä, osakassopimusta, lunastus- ja suostumuslausekkeita sekä tiedottamista (Keskuskauppakamari 2006, 1). Asialuettelon avulla yritykset voivat kehittää omaa ohjaus- ja hallinnointijärjestelmäänsä ja se on vapaaehtoista. Keskuskauppakamarin asialuettelossa on yksitoista kohtaa, jotka koskevat:

- yhtiökokousta
- hallitusta
- toimitusjohtajaa
- palkitsemisjärjestelmiä
- sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa
- tilintarkastusta
- yhtiöjärjestystä
- osakassopimusta
- lunastus- ja suostumuslausekkeita
- tiedottamista käsitteleviä osia
- perheyritysten sukupolvenvaihdoksia.

Yleiskuvauksen jälkeen jokaisen osion lopussa on joukko kysymyksiä, joiden avulla yritykset voivat pohtia onko yrityksessä kiinnitetty riittävästi huomiota kyseisiin asioihin ja pitäisikö kyseistä asiaa kehittää yrityksessä.

Osa yrityksen valvontajärjestelmää on riskienhallinta ja sen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niitä seurataan. Hallituksen valvontatehtävän hoitamista voidaan tehostaa

raportointijärjestelmillä. Riskit voivat liittyä esimerkiksi henkilöstöön, rahoitukseen, sopimukseen, kilpailutilanteeseen. (Keskuskauppakamari 2016, 18.)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Raportti koostuu kuudesta pääosasta. Ensimmäinen on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Tutkimuskysymyksiä on kaksi ja ne keskittyvät hallituksen toimintaan ja hyvään hallintotapaan. Keskeisiä käsitteitä on viisi: yrittäjäyys, perheyritys, hallitus, omistajuus ja hyvä hallintotapa. Tutkimuskysymykset liittyvät kaikkiin keskeisiin käsitteisiin.

Toisessa osassa käydään läpi osakeyhtiön hallintoa, osakeyhtiölakia ja hallituksen tehtäviä. Kolmannessa osassa kerrotaan hyvästä hallintotavasta, omistajuuden, liiketoiminnan ja perheen hallinnasta. Neljännessä osassa käydään läpi tutkimuksen menetelmät. Viidennessä osassa käsitellään tulokset ja lopuksi päätetään yhteenvetoon ja johtopäätöksiin, jossa kootaan yhteen tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisimmät seikat ja tuoden vastaukset aluksi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

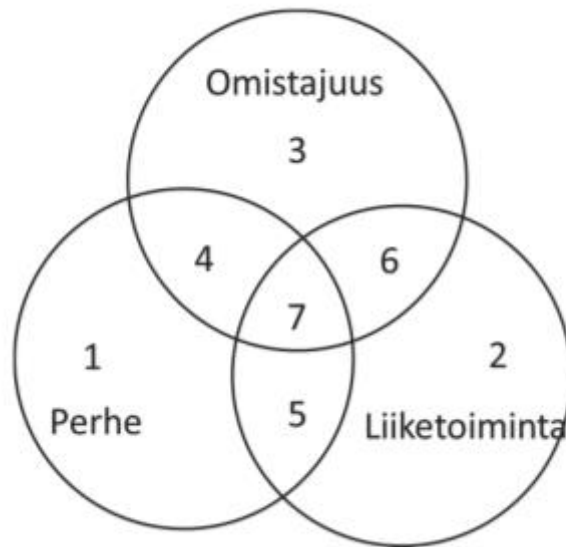
2. HALLITUS PERHEYRITYKSESSÄ

Yrityksen hallitus on hyvän hallinnan kannalta tärkeä ja se muodostaa rajapinnan yrityksen johtoon ja omistajiin. Hallitus on vastuussa yrityksen menestyksestä tai menestymättömyydestä. Sen tehtävänä on toteuttaa yrityksen toiminnalle asetetut päämäärät, joita yleisimmin ovat voiton tuottaminen omistajille ja omistuksen arvon kasvattaminen. Hallituksella pitää olla voimakas rooli tuodakseen esiin omistajien tahto, mutta hallitus ei välttämättä aina tunnista tehtäväaluettaan. Tilanne voi olla toisinkin päin niin, että hallitus ottaa liikaa valtaa.

Pienissä yrityksissä hallitus muodostuu usein omistajasta, joka työskentelee yrityksessä. Yrityksen toimintaan nähden hallituksen koko pitäisi olla sopivan kokoinen. Liian suurella hallituksella voi päätöksentekoon mennä kauan, koska hallitusta voi olla vaikea saada kokoon. Perhey yrityksissä hallituksessa on usein ainoastaan perheenjäseniä. Tavallisesti hallituksen ulkopuolinen jäsen valitaan täysin osaamisen perusteella. Näitä taitoja ovat hallitustyöskentelyn osaaminen, kokemus ja näkemys valitulta alueelta. Omistajat valitsevat hallituksen, joka valvoo ja vastaa käytännössä kaikista hallinnointiin liittyvistä asioista yhtiökokousta lukuun ottamatta, jossa valta on omistajilla. Omistajien kannattaa miettiä minkälaista osaamista yritys toimintaansa tarvitsee. Yksityisessä yrityksessä hallituksen toimikausi jatkuu toistaiseksi kun taas julkisessa yrityksessä toimikausi päättyy valintaan seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen päättyessä. Yhtiöjärjestyksessä toimikaudesta voidaan sopia toisin. Hallitus vastaa yhtiökokouksen koolle kutumisesta.

Vallan jakautumiseen omistajien, johdon ja hallituksen kesken vaikuttaa omistajarakenne. Paras tilanne on, kun omistajat nimittävät yhtiökokouksessa hallitukseen parhaat mahdolliset jäsenet. Laki edellyttää, että hallituksen jäsen ei saa olla henkilökohtaisessa konkurssissa, eikä hän ole vajaavaltainen ja on täysi-ikäinen, vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, hallituksen jäsen ei voi olla samaan aikaan esimerkiksi yrityksen tilintarkastaja ja jäsenen tulee olla luonnollinen henkilö (Erma, Rasila ja Virtanen 2014, 23). Jos omistajilla on vahva valta he pyrkivät joskus ohittamaan hallituksen.

Kuvio 2. Perheyrittäjän ympyrämalli (sovellettu Tagiuri & Davis 1996, Tunkkari-Eskelinen 2012)



1. Perheenjäsen
2. Johtaja
3. Omistaja
4. Perheenjäsen ja omistaja
5. Perheenjäsen johdossa
6. Johtaja ja omistaja
7. Perheenjäsen, omistaja ja johtaja

Kuviossa 2. on kuvattu yritystoimintaan, omistajuuteen ja perheeseen liittyvät roolit ja perheyrittäjässä toimijalla voi olla useita rooleja samaan aikaan. Jokaisen perheyrittäjäsysteemiin kuuluvan pitäisi tietää roolinsa ja siihen kuuluvat oikeudet ja vastuut, että perhesysteemi toimii. (Tunkkari-Eskelinen 2012, 2.) Omistajastrategia on usein määritelty jos hallituksella ja omistajilla molemmilla on valtaa. Silloin se on delegoitu hallituksen toteutettavaksi. Omistajastrategia ohjaa hallituksen työtä ja toimii viitekehyksenä. (Lainema & Haapanen 2010, 45.)

Omat haasteensa on johdolla, mikä on tullut yritykseen perheen ulkopuolelta, koska siinä vaaditaan tasapainoilua yrityksen ja perheen välissä (Elo-Pärssinen & Talvite 2010, 136). Yksi tärkeä asia mikä johdon kannattaa selvittää on omistajastrategia eli mitä omistajat haluavat: tasaista osinkotuottoa, kasvua, arvonnousua vai listautumista. Liiketoimintastrategiaa ei voida tehdä ennen kuin omistajastrategia on selvillä. Hallitusten jäsenten tulee voida olla liiketoimintastrategian ja omistajastrategian takana. Omistajastrategia on muutaman lauseen mittainen ja kertoo, mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus.

Aina omistajien tahtoa ei saada selville ja silloin hallituksen on itse muodostettava omistajastrategia. Hallituksen jäsenet ovat omistajien valitsemia edustajia, joiden hallintaan yritys on jätetty. Hallituksen tapa työskennellä on kokous ja ilman kokouksia hallitus ei voi tehdä päätöksiä eikä suorittaa lakimääräisiä ja muita tehtäviään. Päätöksiä hallitus ei voi tehdä kuin kokouksissa, koska hallituksen puheenjohtajalla tai hallituksen yksittäisellä jäsenellä ei ole itsenäistä päätöksentekovaltaa. Hallituksen jäsenistä on oltava yli puolet paikalla kokouksissa, ellei yhtiöjärjestys muuta määrää ja kokoukset on kutsuttava oikein koolle.

2.1. Osakeyhtiön hallinto ja osakeyhtiölain yleiset periaatteet

Osakeyhtiölain (624/2006) mukaan osakeyhtiöllä on oltava hallitus, johon on valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita. Yksi varajäsen on oltava jos jäseniä on vähemmän kuin kolme. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä mainita toisin. Valintaa tehdessä yhtiökokouksen pitäisi varmistua hallituksen kokoonpanosta, että jäsenet ovat riippumattomia, kokoonpanon optimaalisuudesta ja tehokkaasta lukumäärästä (Alftan 2008, 25). Se millaisia hallituksen jäsenten pitäisi olla ja millainen hallituksen kokoonpano pitäisi olla ottavat kantaa melkein kaikki corporate governance ohjeistukset. Osakeyhtiölain (6 luku, 25 §) mukaan hallitus edustaa yhtiötä ja se tekee päätökset ensisijaisesti ajaen yhtiön etua ja samalla se on myös yhteisvastuussa yhtiöstä.

Osakeyhtiölaki velvoittaa hallituksen toimimaan seuraavasti: hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. (Suomen säädöskokoelma 2006). Toimitusjohtajan on annettava hallituksen jäsenelle ja

hallitukselle tiedot mitkä ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Tämä on uusi osakeyhtiölakiin lisätty säännös ja hallituksen esityksen (109/2005) mukaan toimitusjohtajan tulee tehdä tämä oma-aloitteisesti.



Kuvio 3. Osakeyhtiön hallintaketju (Perheyritysten liitto, 2012)

Hallituksen yleistoimivalta yhtiön toiminnan ohjaajana perustuu osakeyhtiölakiin ja se on merkityksellinen corporate governancen kannalta. Perheyrityksissä hallitus on muodostettu usein vain perheenjäsenistä.

2.2. Hallituksen tehtävät

Osakeyhtiölaki ja yhtiöjärjestys määrittävät hallituksen toimintaa. Jos yhtiön osakkaat ovat laatineet osakassopimuksen niin se vaikuttaa yleensä myös hallituksen työskentelyyn. (Hannula, Kari & Mäki 2014, 18.) Osakeyhtiölaissa (624/2006) määritellään hallituksen jäsenten yleiset tehtävät, toimikausi, kelpoisuus ja erottaminen (Suomen sädöskokoelma 2006). Osakeyhtiölain 6:2:1:a mukaan yhtiön hallitukselle kuuluvat kaikki muut kuin yhtiökokoukselle nimenomaisesti säädetyt asiat. Keskeisin tehtävä hallituksella on huolehtia yhtiön edusta ja yhtiön kaikkien osakkaiden etujen valvonnasta. Osakeyhtiölakiin on kirjattu, että hallituksen jäsenen on hoidettava velvollisuutensa huolellisesti. Huolellisuusvelvoite vahingonkorvausvastuun näkökulmasta edellyttää vähintään, että hallitus noudattaa toiminnassaan yhtiöjärjestyksen, osakeyhtiölain ja pakottavan lainsäädännön määräyksiä. Hallituksen strategisiin tehtäviin kuuluu budjetista päättäminen mikä on osa yhtiön varainhallinnan asianmukaista järjestämistä sekä päättää yhtiön strategista. (Hannula ym. 2014, 18-23.) Kaikilla hallituksen jäsenillä on yhtäläiset velvollisuudet ja vastuut eikä äänivalta perustu osakeomistukseen.

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä osakeyhtiölain mukaisesti. Hallitus voi päättää kaikista niistä asioista, mitkä eivät kuulu osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksen hallintoneuvoston päätettäväksi. Tätä kutsutaan yleistoimivallaksi ja toimitusjohtajalla on lain mukaan myös yleistoimivalta. Hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti hän hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa. Koko yritystä ohjaa ylimpänä päätöksentekuelimenä hallitus (Lainema 1998, 71). Hallituksen tehtävänä on valita osakeyhtiölle toimitusjohtaja. Osakeyhtiölain 6:17.2 mukaan toimitusjohtajalla on tiedonantovelvollisuus hallitukselle ja sen jäsenelle niissä tiedoissa, jotka ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamiseksi.

Hallituksen puheenjohtajalla on suurempi vastuu kuin hallituksen rivijäsenellä ja rooli on samalla merkittävämpi. Hänen suurempi vastuu ja rooli perustuu käytännön tehtäviin ja lakimääräisiin tehtäviin. Hannulan ym. mukaan hallituksen puheenjohtajalle voidaan määrätä useita vaatimuksia:

- tehtävien hoitamiseksi on riittävästi aikaa
- toiminta, toimintaympäristö ja yritys on tunnettava hyvin
- on oltava tarvittaessa hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan ja omistajien käytettävissä
- vaikka itse olisi merkittävä osakkeenomistaja ottaa huomioon kaikkien osakkaiden edut

Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan, mutta puheenjohtajaa ei voi valita vasten valitun tahtoa. Jos yhtiöjärjestyksessä on määrätty tai kokouskutsussa on ilmoitettu voi yhtiökokous valita puheenjohtajan. Hannula ym. ovat listanneet lakimääräiset puheenjohtajan tehtävät:

- OYL 6:5.1 §: huolehtii hallituksen koollekutsumisesta ja kokoontumisesta
- OYL 6:5.1 §: kutsuu hallituksen koolle toimitusjohtajan tai toisen hallituksen jäsenen sitä vaatiessa
- huolehtii siitä, että hallituksen kokouksen esityslistalle ja kokouksen käsiteltäviksi ja tarvittaessa päätettäväksi tulevat asiat tulevat riittävästi valmisteltuina

- huolehtii siitä, että mahdollisuus osallistua hallituksen kokouksiin on hallituksen jäsenillä ja tarvittaessa varajäsenillä
- päätöksentekomenettelyn laillisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen ja mukaan lukien jääviys- ja äänestys säännösten noudattamisen
- OYL 6:6 §: yhden hallituksen jäsenen kanssa allekirjoittaa hallituksen pöytäkirja
- OYL 6:3.1 §: ratkaisee hallituksen kokouksen päätöksen omalla äänellään äänten mennessä tasan.

Korkein päättävä elin osakeyhtiössä on yhtiökokous ja se on ainoa paikka, jossa osakkeenomistaja voi käyttää kysely- ja äänioikeuttaan sekä päätösvaltaansa yrityksen asioissa. Kuitenkin vain niissä asioissa mitkä kuuluvat osakkeenomistajalle osakeyhtiölain ja jokaisen yrityksen yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiökokouksen päätettäviksi. Jos toimitaan vastoin yhtiöjärjestyksestä tai vastoin lakia on yhtiökokouksen puheenjohtajalla samankaltainen vastuu kuin hallituksen jäsenellä (Hannula ym. 2014, 24). Yhtiön hallitus kutsuu pääsääntöisesti yhtiökokouksen koolle ja kutsu on lähetettävä kaikille tiedossa oleville osakkeenomistajille enintään kaksi kuukautta ja viimeistään viikko ennen yhtiökokousta (oy). Ylimääräisiä yhtiökokouksia voidaan tarvittaessa pitää. Hallituksen lisäksi voi ylimääräisen yhtiökokouksen kutsua koolle myös tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, jotka omistavat yhteensä vähintään kymmenesosan yhtiön osakkeista. Johdon raportointi on keskeinen työkalu hallituksen toteuttamassa valvonnassa siinä, että hallituksen tekemät päätökset pannaan täytäntöön. Toimitusjohtajan ei pidä laittaa täytäntöön hallituksen päätöstä jos se on lainvastainen. (Hannula ym. 2014, 24-25.)

Kun omistajat valitsevat yritykselle hallituksen muodostuu omistajaohjauksenketju. Toimivan johdon valitsee hallitus ja omistajat puolestaan valitsevat ketjun varmistamiseksi tilintarkastajat. He tarkastavat, että ketju toimii tarkoitetulla tavalla. (Hirvonen 2003, 23.) Hallitustyön kehittämisen vastuu on hallituksen puheenjohtajalla, mutta yhteisesti koko hallituksella (Tiihonen 2007, 217).

Ensimmäistä kertaa uudessa osakeyhtiölaissa on maininta, että toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille ellei yhtiöjärjestyksessä toisin mainita. Hallituksen jäsenten tehtävänä voiton tuottamisen lisäksi on, että hallitus ei saa ryhtyä tai tehdä päätöstä mikä tuottaa osakkeenomistajille tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. Hallituksen jäsenten on toimittava kaikkien osakkeiden ja samalla osakkaiden yhteiseksi hyväksi ja tätä kutsutaan yhdenvertaisuusperiaatteeksi. Jos joku tai jotkut osakkaista saavat sellaista taloudellista tai muuta hyötyä yrityksestä, mitä muut osakkaat eivät saa niin osakkaiden yhdenvertaisuutta laiminlyödään. Hallituksen jäsenelle tai toimitusjohtajalle voi aiheutua vahingonkorvausvastuu yhdenvertaisuusperiaatteesta poikkeaminen. (Hannula ym. 2014, 22.) Ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin mainittu niin osakeyhtiölain mukaan osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet. Osakeyhtiölain mukaan hallituksen jäsen on päävastuussa yhtiölle.

Hallituksella on erilaisia rooleja, joita ovat palvelutehtävät, taloudellinen valvonta, strateginen kyseenalaistaminen, organisatorinen kyseenalaistaminen. Yrityksen suorituskykyyn vaikuttavat kaikki roolit ja ulkoisista ja sisäisistä tilannetekijöistä riippuu roolien valinta ja yhdistäminen. Se millainen roolimalli valitaan ratkaisevat omistamisrakenne ja toimitusjohtaja. Miten valittua roolia muovataan ja sovelletaan niin siihen vaikuttaa kilpailuympäristön yllätyksellisyys, yrityksen koko, elinkaaren vaihe (Lainema 1998, 65-66.) Tehtäväjako hallituksen ja toimitusjohtajan välillä ei kuitenkaan kaikilta osin ole selvä ja siksi vastuiden kannalta hallituksen ja toimitusjohtajan työjako on tärkeää.

Yksi hallituksen tärkeistä tehtävistä on tukea ja valvoa toimitusjohtajaa ja parhaimmillaan he hoitavat asioita yhdessä ja ovat aktiivisesti tekemisissä. Toimitusjohtajan valinta on hallitustyön tärkeimpiä asioita. Osakeyhtiölain 6:2.1:n yleissäännöksen perusteella hallituksella on oikeus osallistua yhtiön liiketoiminnasta päättämiseen myös silloin, kun yhtiölle on valittu toimitusjohtaja.

Osakeyhtiölaissa ja hyvän hallintotavan ohjeistuksissa käsitellään paljon hallituksen ja toimitusjohtajan asemaa ja tehtäviä. Kun hallitukseen valitaan henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön, voidaan luottaa että hallitus toimii kaikkien osakkeenomistajien ja yhtiön parhaaksi. Yhtiön menestymisen kannalta heidän

keskinäinen suhteensa on tärkeä. Hallitus ei pysty toimimaan ilman luottamusta. Johdon raportoinnilla pitää turvata hallituksen jäsenten tiedonsaanti.

Osakeyhtiön omistusoikeudesta johto käyttää sitä osaa, jota kutsutaan oikeudeksi johtaa yritystä. Yrittäjän roolissa hallitus määrittelee raamin, jonka puitteissa johto pyrkii tavoitteisiinsa. Hallitus asettaa riskinotolle myös rajat tai voi jopa rohkaista siihen. (Lainema 2013, 19.)

Hallitustyöskentely on ollut viimeisten vuosikymmenien aikana hyvän hallinnan keskeisin kehittämisen alue. Raportointia vaaditaan yleensä yrityksen ja hallituksen toiminnasta. Yrityksen tilanteen ja omistajarakenteen mukaan vaihtelee hallituksen rooli. Kuviossa 4. on eri vaihtoehdot:



Kuvio 4. Omistajien, hallituksen ja johdon valtakuviot. Lähde: Lainema-Haapanen

Hallituksen rooli voi olla näennäinen tai joissakin tapauksissa se on todellinen päätöksentekijä. Vasemman yläruudun ”valta omistajilla” tilanteessa valta on keskittynyt kahdelle ja joskus kolmelle henkilölle. (Lainema 2012, 85-86)

Hallitustyön perusoletuksia Tiihosen mukaan ovat:

- Hallituksella on tiettyjä tehtäviä
- Hallituksella on määrätty rakenne
- Hallitustyöllä on tavoitteet
- Hallituksen tulee saavuttaa tavoitteiden mukaisia tuloksia
- Hallituksen kykyyn suoriutua tehtävistään vaikuttavat toimintaedellytykset
- Hallituksella on vastuu luoda edellytykset toimivalle johdolle menestyä omissa tehtävissään (Tiihonen 2007, 217-218).

Osakeyhtiölaissa (OYL 6:2) on yleistoimivaltasäädöksen lisäksi lukuisa määrä erityisiä säännöksiä, missä on määrätty toimi tai tehtävä nimenomaan hallitukselle tai sen jäsenille. OYL 6:7.2:n mukaan tällaisten asioiden päättämistä hallitus ei voi siirtää yhtiökokouksen päätettäväksi. Esimerkiksi jos yhtiön oma pääoma on negatiivinen, hallituksen on viipymättä tehtävä rekisteri-ilmoitus osakepääoman menettämisestä. Päätökset osingoista, osakeanneista ja omien osakkeiden ostosta tehdään muodollisesti yhtiökokouksessa, mutta tosiasiasa päätöksenteko keskittyy hallitukseen. Näissä ratkaisuihin hallituksen on osattava ajaa osakkaiden etua. Lisäksi on varmistettava, että johto ja omistajaperhe tekevät linjassa toistensa kanssa olevia päätöksiä.

Lain nojalla yhtiökokoukselle kuuluvat seuraavat asiat:

- hallituksen ja tilintarkastajan valinta
- tilinpäätöksen vahvistaminen
- vastuuvapauden myöntäminen
- voiton ja muun vapaan pääoman jakaminen
- osakkeiden antaminen, hankkiminen ja lunastaminen
- osakepääoman alentaminen
- yhtiön sulautuminen ja jakautuminen
- yhtiön asettaminen selvitystilaan
- yhtiöjärjestyksen muuttaminen
- yhtiömuodon muuttaminen. (Erma ym. 2014, 18.)

Hallituksen muita tärkeitä tehtäviä ovat taloudellisen lisäarvon tuottaminen, millä turvataan osakekannan arvonnousu ja yrityksen osingonmaksukyky, yritys ei ota liian suuria tai vääränlaisia riskejä taloudellisen lisäarvon tuottamispyrkimyksissään ja että ohjaus- ja palkkiojärjestelmät palvelevat omistajaintressin toteutumista (Veranen 1997, 92). Hallituksen tehtävä on seurata pääoman tehokkuutta ja siirtää tuottamattomista kohteista pääomaa tuottaviin kohteisiin (Hirvonen ym. 2003, 69). Aktiivisuudesta huolimatta hallituksen ei pidä alkaa johtamaan yritystä, koska hallitustyöskentely ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa (Veranen 1997, 92). Hallituksen operatiiviset tehtävät ovat toimitusjohtajan nimeäminen ja erottaminen (Lainema 1998, 102). Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää toimitusjohtajan työn jatkuva arviointi. Toimitusjohtajalle voidaan pitää yksityiskohtainen arviointikeskustelu, missä käydään läpi esimerkiksi asetettuja tavoitteita. Tämän arvioinnin yksi tärkeä päämäärä on varmistaa ettei hallituksen ja toimitusjohtajan välisissä tavoitteissa ei ole mitään näkemuseroja (Lainema & Haapanen 2010, 138).

Toimitusjohtajan ja hallituksen työntuloksellisuutta ja oman toimintansa tehokkuutta hallitus seuraa ja toiminnan tehokkuus sisältää seuraavat kysymykset:

1. Onko hallituksella selkeä ja yhtenäinen näkemys roolistaan ja toimintansa tavoitteista ?
2. Vastaako hallituksen tapa toimia roolin ja tavoitteiden vaatimuksia ?
3. Tuovatko kaikki hallituksen jäsenet tarkoituksenmukaisen panoksen hallituksen työskentelyyn ?
4. Mitkä ovat olennaisimmat hallitustyöskentelyn kehittämisen alueet ?) (Lainema, 1998, 147)

Hallituksella on monia rooleja yrityksen jatkuvan kehityksen ja muutoksen vuoksi. Perhey yrityksissä yrityksen ollessa elinkaaren eri vaiheissa ja eri sukupolvien kausilla hallituksen tehtävät muuttuvat ja kehittyvät. Nämä muutokset aiheuttavat omistajille ja johdolle haasteita ja odotuksia valmistautua ennakolta tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tarpeita varten. (Ikäheimonen, Ikävalko & Pihkala 2013.) Huolellinen hallitustyöskentely edellyttää hallituksen jäseneltä kokouksiin osallistumisen lisäksi myös valmistautumista kokouksiin, koska hallituksen jäsenellä on moraalinen ja lakimääräinen velvollisuus käyttää riittävästi aikaa ja kykyjään yrityksen eduksi. Yritys-

ja tapauskohtaisesti vaihtelee aika, minkä verran aikaa hallituksen jäseneltä menee tehtävien hoitamiseen (Hannula ym. 2014, 52.)

Keskisuurissa ja suurissa yhtiöissä käytetään hallitustyön tehostamiseksi usein hallituksen apuna valiokuntia, jotka valmistelevat ja tuovat sovitut asiat hallituksen päätettäväksi. Päätökset tehdään kuitenkin hallituksessa, koska valiokunnilla ei ole päätösvaltaa. (Perheyritystenliitto 2009, 8.) Johtoryhmän toimintaa voidaan pitää epävirallisena hallintoelimenä ja keskustelufoorumina operatiivisessa liiketoiminnassa ja johdon organisaatiossa. Johtoryhmän tehtävänä on toimitusjohtajan avustaminen. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2008, 17.) Hallituksen jäsen ei voi osallistua hänen ja yhtiön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn.

2.2.1 Agenttiteoria

Talous- ja rahoitusteorioiden olleet agenttiteorian kehittämisen taustateorioina. (Zahra & Pearce 1989, 301-302.) Hallitustyöskentelyn yksi keskeisimmistä teorioista on 1970-luvulta lähtien ollut agenttiteoria mikä sai alkunsa Jensenin ja Mecklingin toimesta. He julkaisivat vuonna 1976 artikkelin *Theory of the Firm; Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* aikaisempien päämies-agenttisuhdetta koskevien kirjoitusten pohjalta. He määrittivät agenttisuhteen sopimukseksi jossa yksi tai useampi henkilö, päämies, palkkaa toisen henkilön, agentin toimimaan puolestaan ja delegoi agentille valtaa (Jensen & Meckling 1976, 5).

Agenttiteoria ei anna selvää vastausta perheyrityksen tuloksellisuuden ja omistuksen yhteydestä, koska teoriaa ei ole tehty erityisesti perheyrityksiä koskevaa tutkimusta varten (Tourunen 2009a, 13). Agenttiteoria kuvaa johdon ja omistajien eroavia intressejä ja se on perinteisesti liitetty corporate governanceen. Agenttiongelmia ei kuitenkaan ole jos yrityksellä on sama omistaja ja johto. Agenttiteorian ajatus on, että yksi osapuoli pyrkii hyötymään toisen kustannuksella puolellaan olevan informaatioedun avulla. Usein johdon tavoitteet eroavat päämiesten eli tässä omistajien tavoitteista ellei niiden yhdensuuntaistamiseksi löydetä keinoja. Omistaja on päämies ja yritysjohtaja on hänen agenttinsa. Omistajalla on osakeyhtiössä viime kädessä valta, mutta hän luovuttaa suuren osan vallastaan yritysjohtajille. Heillä on erityisosaamista ja liiketoiminnallinen osaaminen, mutta omistajalla on rahat. Valvontaongelma syntyy, kun päämies haluaa valvoa, että agentti työskentelee hänen intressien mukaansa. Corporate governancen

mukaan agenttiteorian tärkeimpänä tehtävänä mainitaan agenttiongelman ratkaiseminen (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 29-30.)

Päämiehen ja agentin mahdollisista eriävistä tavoitteista ja päämääristä johtuvia ongelmia kutsutaan agenttiongelmaksi. Toinen ongelma liittyy kustannukseen, mikä aiheutuu päämiehelle agentin valvomisesta. (Eisenhardt 1989, 58.) Johtajan säännöllinen raportointi hallitukselle ja omistajalle on yksi agenttiteorian tehokkaimmista tavoista pienentää kontrollikustannuksia (Fama & Jensen 1983, 302-303 ja 323; Eisenhardt 1989, 65, Ikäheimonen 2014, 30). Hirvosen ym. mukaan agenttiteorian agenttikustannus on agenttiteorian keskeinen termi ja se on kustannus, joka oman pääoman ehtoisen sijoituksen tekijälle syntyy, kun hän pyrkii huolehtimaan siitä, että hänen sijoittamaansa pääomaa käytetään hänen intressiensä mukaisesti. Kun agentti hoitaa päämiehensä pääomaa hyvin on pääoma silloin tehokkaassa käytössä ja se tuottaa ja siitä agentti saa palkkionsa.

Aiheuttamisperiaatteidensa mukaan agenttikustannukset jaetaan kolmeen osaan, joita ovat päämiehen valvontakustannukset, agentin sitouttamiskustannukset ja jäännöskustannus (Jensen & Meckling 1976, 308). Päämiehen on valvottava agenttia eli toimitusjohtajaa siitä, ettei hän hanki etuja ja käytä valtaa väärin mitkä eivät ole osakkeenomistajan ja yrityksen intressien mukaisia (Lainema 1998, 53).

2.3 Osakeyhtiön hallituksen vastuu

Hallituksella on myös oikeudellinen vastuu ja joissakin tapauksissa hallituksen jäsen voi joutua vastaamaan omilla varoillaan. Hallituksen jäsen voi joskus joutua henkilökohtaiseen vastuuseen suoraan osakkeenomistajaa tai yhtiön ulkopuolista henkilöä kohtaan. Hallituksen varajäsen vastaa vain niistä päätöksistä, joihin hän on ollut osallinen. Hallituksen jäsenen ei pidä ryhtyä sellaiseen toimenpiteeseen, josta voi seurata vahingonkorvausvastuu. Hallituksen jäsenen oikeudellinen vastuu perustuu vahingonkorvauslakiin (VahKL) ja osakeyhtiölakiin (OYL). Vastuu hallituksen jäsenellä on perusteiltaan hyvin samanlaista kuin toimitusjohtajan vastuu.

Hallitukseen kuuluvilla kaikilla jäsenillä on samanlainen vastuu hoidettavista asioista ja kukaan jäsenistä ei voi tehdä yksinään hallitukselle kuuluvia päätöksiä. Hallituksen jäsenen vastuita on kolmenlaisia:

- luottamuksen säilyttäminen eli parlamentaarinen vastuu
- tahallaan aiheutetun vahingon korvaamisvelvoite eli siviilioikeudellinen vastuu
- rikosoikeudellinen vastuu. (tjs-opintokeskus 2013, 1.)

Koska hallituksen jäsenen on kaikin tavoin edistettävä yhtiön etua, siksi hallituksen jäsenen vastuu on laajinta yhtiötä kohtaan. Vastuu yhtiötä kohtaan syntyy kaikilla tuottamuksen tasoilla ja siksi korvausvastuu ei edellytä tahallisuutta. Tämän takia lieväkin tuottamus voi johtaa siihen, että hallituksen jäsen joutuu maksamaan omista varoista yhtiölle aiheutuneen vahingon. Yhtenä henkilökohtaisen vastuun edellytyksenä on syy-yhteys. Kun vahinko on aiheutunut hallituksen jäsenen laiminlyönnistä tai päätöksestä tulee korvausvelvollisuus kysymykseen. Tuottamus on se oikeudellinen käsite, kun käsitellään mahdollista korvausvelvollisuutta ja laajassa merkityksessä tuottamus käsittää myös tahallisuuden. Hallituksen jäsen tuottaa yhtiölle vahinkoa tahallisesti harvoin, mutta hän on voinut olla esimerkiksi huolimaton. Tämän vuoksi huolellisuusvelvoite on vaativa ja lieväkin tuottamus voi johtaa korvausvastuun syntymiseen. Jos osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjestystä on rikottu hallituksen teolla tai laiminlyönnillä on perusteltua, että korvausvastuu syntyy myös sellaisista vahingoista, jotka ovat tapahtumakulun suhteen lähellä, mutta kuitenkin ennakoimattomia (Salonen 2000, 48).

Hallittu riskinotto kuuluu hyvän hallituksen ominaisuuksiin ja yritystoimintaan liittyy myös riski. Siksi rajanveto normaalin liiketoimintaan kuuluvan riskinoton ja hylättävän riskinoton välillä on tärkeää, koska siinä kulkee hallituksen jäsenen korvausvastuun raja. Hallituksen vastuusta ja huolellisuusvelvoitteesta on säädetty osakeyhtiölaissa (OYL 15:1 §). Hallituksen päätöksenteossa on tärkeintä, että kerätään tarvittava ja riittävä informaatio, tutustutaan tietoon ja tarvittaessa on hankittava ulkopuolista apua. Hallituksen jäsenen pitää vaatia riittävää dokumentaatiota suojautuakseen vahingonkorvausvaatimuksilta. Pöytäkirjaan on siksi kirjattava aina merkittävän

päätöksen riskit ja perusteet. Yhtiöjärjestyksen vastaisia päätöksiä hallitus ei voi tehdä, mutta se voi tehdä yhtiökokoukselle esityksen yhtiöjärjestyksen muuttamisesta. Osakeyhtiölaki edellyttää, että kaikista hallituksen kokouksista on laadittava pöytäkirja. Se on numeroitava ja allekirjoitettava. Sisältövaatimuksia pöytäkirjalle ei ole osakeyhtiölaissa, mutta hallituksen jäsenellä tai toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipide pöytäkirjaan kirjattavaksi. Päätöksenteossa hallitus kuitenkin pyrkii yksimielisyyteen. Pöytäkirjoihin kirjataan vain päätökset. Hallituksen pitäisi varmistaa, että kokouksista laadittavat pöytäkirjat antavat oikean ja riittävän kuvan hallituksen toiminnasta ja päätöksenteosta.

Yhtiöjärjestyksen toimiala pykälän mukaan toimialalla tarkoitetaan niitä aloja, joilla yhtiö harjoittaa tai voi harjoittaa toimintaansa. Toimialapykälää on ensin muutettava jos yhtiö aikoo mennä itselleen säätämän toimialan ulkopuolelle. Jos näin ei toimita hallituksen jäsenille syntyy henkilökohtainen vastuu yhtiön ulkopuolisia kohtaan eli osakkeenomistajia. Hallituksen jäsenten vastuuvapaudesta on päätettävä tilikausittain yhtiökokouksessa. Yhtiö ei voi enää toteuttaa mahdollista korvausvastuunsa asianomaista kohtaan siltä osin, kuin asianomaisen vahinkoa tuottanut käyttäytyminen on ollut yhtiökokouksen tiedossa ja yhtiökokous on vastuuvapauden myöntänyt. Jos yhtiökokoukselle ei tilinpäätöksessä tai tilintarkastuksessa ole annettu olennaisesti oikeita ja riittäviä tietoja ja vaikka vastuuvapaus on myönnetty se ei estä yhtiötä nostamasta korvauskannetta korvausvelvollisuuden perusteena olevasta päätöksestä.

Koska hallituksessa päätökset tehdään useimmiten yksimielisesti, kaikki jäsenet ovat yhteisvastuullisesti vastuussa päätöksistä. Ne hallituksen jäsenet, jotka ovat olleet poissa kokouksesta, mutta jälkikäteen hyväksyneet päätökset ovat myös osallisena päätökseen. Korvausvastuusta voi vapautua äänestämällä päätöstä vastaan ja se täytyy merkitä hallituksen pöytäkirjaan. Ne hallituksen jäsenet, jotka ovat osallistuneet vahinkoa tuottaneeseen päätökseen joutuvat periaatteessa vastuuseen. Hallituksen jäsen joka on ollut kokonaan poissa kokouksesta ei yleensä joudu vastuuseen päätöksestä. Hallituksesta jäsenellä on oikeus erota koska tahansa ja voi näin välttyä korvausvastuulta. Ero tulee heti voimaan, kun hallituksen jäsen ilmoittaa eronsa hallituksen kokouksessa. Hallituksen jäsenen vastuu päättyy eroon, mutta korvauksia

voidaan vaatia hallituskauden ajalta. Hallituksen tehtävänä on pitää kaupparekisteritiedot ajan tasalla jos tiedoissa tapahtuu muutoksia.

Jos yrityksen omistajilla on selkeä näkemys yrityksen tulevaisuudesta, se tekee hallituksen työskentelystä helpompaa. Hallituksen roolista tulee tärkeä jos omistajastrategia puuttuu kokonaan. Perheyriyksissä omistajat ovat usein myös hallituksen jäseniä. Omistajat käyttävät valtaa usein suoraan ja eivät välitä hallituksesta. Näissä yrityksissä hallituksen rooli jää usein konsultoivaksi. Hallitukselle voi tulla ongelma vastuun kannalta jos omistaja käyttää valtaa hallituksesta välittämättä ja silti hallitus voi olla vastuussa oman roolinsa perusteella. Omistaja joka on tyytymätön hallituksen toimintaan voi pitää ylimääräisen yhtiökokouksen ja vaihtaa hallituksen itselleen mieluisammaksi.

John Pearce ja Shaker Zahra jakavat toimitusjohtajan ja hallituksen välisen suhteen mukaan yhteistyösuhteet neljään luokkaan (Lainema 1998, 107-114.):

- **lakimääräinen hallitus:**

kumileimasin

toimitusjohtajan valitsema

klubi

vähäinen lisäarvo

Toimitusjohtaja on ainoa kyseenalaistaja. Jos hän valitsee myös hallituksen jäsenet niin hän pitää ne myös roolissaan. Toimitusjohtajan ollessa vahva ja voimakas niin silloin hallituksen rooli voi olla vain ”kumileimasin” ja silloin hallitukselta puuttuu halu ja kyky kyseenalaistaa päätöksiä. Hallitusta voimakas toimitusjohtaja tarvitsee vain niihin tehtäviin, joita laki hallitukselle määrää.

- **osallistuva hallitus:**

keskusteleva
 kyseenalaistava
 konsensusta etsivä
 lisäarvoltaan suurin

Pearcen ja Zahran mukaan osallistuvan ja määrävän hallituksen olennaiset erot ovat siinä, että osallistuva hallitus pyrkii löytämään yhteisymmärryksen johdon kanssa, osallistuva hallitus on resurssi, jota toimitusjohtaja käyttää aktiivisesti ja toimitusjohtajan ja osallistuvan hallituksen jäsenten välillä ei ole valtaeroja. Osallistuva hallitus ei haluaisi käyttää valtaa yhtään sen enempään kuin tarvitaan, vaikka sillä on se kaikki valta, mikä on määrävälläkin hallituksella.

- **vahtimestarihallitus:**

usein sisäinen
 ”yes”-hallitus
 seremoniallinen
 vähäinen lisäarvo

Hallituksella ei ole paljon valtaa eikä toimitusjohtajallakaan, koska lain mukaan hallitus on oltava. Sisäisen hallituksen enemmistön muodostavat alaiset ja hallitus ei ole päätöksentekijä tässä tapauksessa vaan toimitusjohtaja. Hallitus on muodollinen, joka vahvistaa muualla päätetyt asiat.

- **määrävä hallitus:**

kyseenalaistava
 saneleva
 voimaa käyttävä
 suuri lisäarvo

Yrityksen näkökulmasta määrävä hallitus on muihin vaihtoehtoihin verrattuna voimavara. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat sen vahvuus ja sen voima ylittää kaikissa olosuhteissa toimitusjohtajan vallan. Hallituksen ja toimitusjohtajan ollessa eri mieltä asioista syntyy ongelmia. (Lainema 1998, 107-114.)

Hallitukselle tärkeitä kuuluvia tehtäviä ovat toimitusjohtajan palkkaaminen, valvominen ja erottaminen. Näiden tehtävien merkitys on kuitenkin vähäinen pienissä yrityksissä, joissa toimitusjohtaja on usein omistaja ja toimii hallituksen puheenjohtajana tai vaikuttaa muuten paljon hallituksen toimintaan.

3. HYVÄT HALLINTOTAVAT PERHEYRITYKSISSÄ

Käsite corporate governance on tullut Suomeen anglosaksisesta maailmasta ja se on omaksuttu yritysmaailmassa keskeiseksi ohjenuoraksi. Eri yrityksille se merkitsee erityyppisiä asioita ja se muodostaa yrityksen ”käyttäytymissäännöt”. Vaikka termin sisältöä ei ole pystytty sopimaan yksiselitteisesti niin englannin kielessä se muodostaa jo käsitteen (Hirvonen 2003, 23). Termin yleisiä käännöksiä ovat esimerkiksi hyvä hallintotapa ja omistajaohjaus, mutta termin corporate governance käyttö on vakiintunut Suomessa.

Corporate governance termin sisältö suppeimmillaan on osakkeenomistajien ja yritysjohdon välinen suhde ja näiden välinen intressiristiriita. Tätä nimitetään akateemisessa kirjallisuudessa agenttiteoriaksi. (Haapanen, Lainema, Lehtinen, Lähdesmäki 2002, 62.) OECD:n määritelmä on laajempi eli se sisältää sarjan suhteita hallituksen, yrityksen johdon, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä.

Vuonna 1997 ensimmäinen corporate governance –suositus julkaistiin Suomessa. Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton toimesta ohjeistusta päivitettiin vuonna 2003. Arvopaperimarkkinayhdistys julkaisi listayhtiöiden hallintokoodin eli corporate governance –ohjeiston vuonna 2008 ja viimeisin ohjeistus on julkaistu vuonna 2010. Listatuilta yrityksiltä edellytetään corporate governancen noudattamista, mutta listaamattomille yrityksille ohjeiston noudattaminen on vapaaehtoista.

Corporate governance-käsitteen Michael Hittin ja Robert Hoskisson määrittelevät omistajien välilliseksi tai välittömäksi vaikuttamiseksi yrityksen johtamiseen. Välillisiä corporate governancen välineitä ovat esimerkiksi hallituksen toteuttama valvonta, johdon palkitsemisjärjestelmät ja yrityksen pääomarakenne (Lainema 1998, 15). Yritysjärjestelyt ja rahoituspäätökset ovat esimerkiksi välittömiä vaikuttamisen keinoja (Ikäheimonen ym. 2014, 23).

Mielenkiinto hyvää hallintotapaa (corporate governance) kohtaan on lisääntynyt, vaikka ohjeet on ensisijaisesti suunnattu julkisesti noteeratuille yritykselle. Siitä huolimatta ne ovat hyvä ohjenuora listaamattomille yrityksille ja perheyrityksille. Ohjeet eivät sellaisinaan sovi suoraan toteutettavaksi perheyrityksille. Siksi on kehitetty omia hyvän

hallintotavan suosituksia ja Perheyritysten liitto on kehittänyt hyvän hallintotavan ohjeen omaa jäsenkuntaansa ja muita perheyrityksiä varten. Ohjeiden tarkoituksena on ennaltaehkäistä yrityksen johdon vilpillistä toimintaa, johon pyritään asettamalla ohjeistuksia oikeista toimintatavoista. Tämän avulla saadaan toiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisäämistä yrityksen hallinnon ja hallintoelinten osalta.

3.1 Hyvä hallintotapa (corporate governance)

Taloudelliset epäonnistumiset USA:ssa ja niihin liittyneet säännösten noudattamatta jättämiset, laiminlyönnit ja osin väärinkäytökset käynnistivät keskustelun hyvästä hallintotavasta eli corporate governancesta. USA:ssa tämä johti nopeasti uuden lainsäädännön kehittämiseen (Sarbanes-Oxley Act). Eurooppaan siirtyi myös corporate governance –keskustelu ja Suomessa yritysten hyvän hallintotavan kehittämiseen on panostettu voimakkaasti. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on arvopaperimarkkinayhdistyksen merkittävin yksittäinen hanke. (Suomela 2010, 7.)

Corporate governance on kokonaisuus, missä jaetaan osakeyhtiön osakkeenomistajien, yhtiön johdon ja velkojien välillä valta, varallisuus ja vastuu (Mähönen & Villa 2006, 1). Suomenkielistä vakiintunutta käännöstä termille ei ole ja siitä käytetään myös termejä hyvä hallintotapa, yhtiön hallinta ja omistajaohjaus. Corporate governance on koskenut listattuja yhtiöitä ja viime aikoina se on tuonut mukaan muut organisaatiot ja listaamattomat yhtiöt. Lähtökohtaisesti corporate governance on suunniteltu listattujen yritysten läpinäkyvyyden lisäämiseksi ja se pienentää sijoittajien riskiä ja lisää halua sijoittaa yritykseen. Omistajat eivät pääsääntöisesti halua listaamattomissa yrityksissä antaa äänivaltaa ulkopuolisille ja siksi sijoittajanäkökulmalla ei ole merkitystä. (Airaksinen 2012, 42.)

Osakeyhtiölaki (OYL), arvopaperimarkkinalaki (AML), tilintarkastuslaki (TTL), vakuutusyhtiölaki (VYL), liikepankkilaki (LPL) ja laki luottolaitostoimista (LLT) sisältävät säännöstä hyvästä johtamis- ja hallintojärjestelmästä (KPMG 2008, 15). Tammikuussa 2006 keskuskauppakamarin hallitus antoi asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Se on annettu niille yhtiöille, joille listayhtiöiden corporate governance –suositus on liian raskas, mutta jotka haluavat kehittää omaa hallinnointi- ja ohjausjärjestelmäänsä.

Asialuettelo käsittää osuudet esimerkiksi hallituksesta, yhtiökokouksesta, toimitusjohtajasta, palkitsemisjärjestelmästä, riskien hallinnasta ja sisäisestä valvonnasta, yhtiöjärjestyksestä ja tilintarkastuksesta. Yhtiö voi itse päättää menettelytavoistaan omien tarpeiden mukaan ja asialuettelon noudattaminen on vapaaehtoista. Sisäisen valvonnan osiossa on pienempien yhtiöiden hallinnan osalta mainittu sisäisen työnjaon vaaralliset työyhdistelmät ja riskienhallinnan tavoitteet ovat samat kuin listatuilla yhtiöillä.

Hyvä hallinto ja johtaminen muodostuu monista eri kokonaisuuksista ja näitä ovat:

- hyvä johtamisjärjestelmä, organisaation arvomaailma ja ilmapiiri
- johdon huolellisuus ja lojaliteetti
- avoin raportointi
- sitoutuneisuus, osaaminen, riippumattomuus, hyvä kokoonpano, huolellisuus ja lojaliteetti ovat perusta hyvälle hallitukselle
- toimielimien välisistä tehtävistä ja niiden suhteista. (KPMG 2008, 12-13.)

Hallituksen jäseniin ja hallituksen kokoon ottavat kantaa lähes kaikki corporate governance –ohjeistukset. Corporate governance 2003 –suosituksen kohta 17 käsittelee hallituksen jäsenten riippumattomuutta ja sen mukaan hallituksen jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia yhtiöstä ja lisäksi vähintään kahden jäsenistä on oltava riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Riippumattomuuden arvioinnissa ohjeistaa suositus 18. (KPMG 2008, 26). Lojaliteettivelvollisuus suhteessa yhtiöön ja sen osakkeenomistajiin on mainittu osakeyhtiölaissa. Hallituksen jäsenen on asetettava osakkeenomistajan ja yhtiön etu oman etunsa edelle ja hän ei saa käyttää edukseen yhtiön varallisuutta eikä muutakaan hyvää edukseen. (Hannula ym. 2014, 100.) Hyvään hallintatapaan liittyvät termit ulkopuolinen hallituksen jäsen ja riippumaton hallituksen jäsen. Nämä eroavat toisistaan sillä, että henkilö joka ei ole yhtiön palveluksessa on ulkopuolinen jäsen. Listayhtiöiden hyvään hallintatapaan liittyy riippumattomuus, mutta listaamattomissa yhtiöissä harvemmin mietitään riippumattomuutta.

Ensisijaisena tehtävänä hallituksella on yhtiön edun ja omistajien intressien tasapuolinen valvonta. Johdon raportoinnin avulla tulee varmistaa, että hallituksen jäsenten tiedonsaanti on ajan tasalla. Yrityksen täytyy noudattaa lakeja ja määräyksiä ja hallituksen väline tähän on sisäinen valvonta. Hallituksen jäsen voi erota hallituksesta hallituksen kokouksessa tai yhtiökokousten välillä esimerkiksi ilmoittamalla eron puheenjohtajalle. Häneltä ei vaadita perusteluja eroon eikä erottamiseen ei vaadita perusteluja. Kun eroilmoitus on tehty, ero astuu voimaan ja yhtiö ilmoittaa muutoksen kaupparekisteriin. Kesken kauden hallituksen jäsen voidaan erottaa, mutta se edellyttää ylimääräisen yhtiökokouksen järjestämistä. Osakkeenomistajat ovat nimittäneet hallituksen jäsenet ja he myös erottavat ne.

Ilmiönä corporate governance voidaan jakaa kahteen osaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen corporate governance tarkoittaa omistajien vaikutusta yrityksen johtamistapaan niin, että yrityksen strategisessa ja operatiivisessa toiminnan ohjaamisessa toteutuvat omistajien tavoitteet ja yrityksen toiminta yhtiökokousten välillä. Osakemarkkinoiden käyttäytymistä yhtiöön päin tarkoittaa ulkoista corporate governancea. (Hirvonen ym. 2003, 28.) Osa sisäistä valvontaa ja johtamista on riskienhallintaa ja sen organisoinnista vastaa ylin johto. Epävarmuustekijöitä on tarkoitus tunnistaa riskienhallinnan avulla, koska ne voivat vaarantaa tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen kaikki toiminnot tulee kattaa riskienhallinnan avulla ja se on jatkuva prosessi. Se on riskien arviointia, tunnistamista, hallintaa, seurantaa, valvontaa ja lähde voi liittyä organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön tai se voi olla sen omassa toiminnassa. (Alftan 2008, 80-81.) Hyvän hallintotavan tarkoituksena on tehostaa ja helpottaa perhey yrityksissä yrityksen ja perheen hallintaa.

Toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen muodossa hallitus raportoi omasta toiminnastaan vuosittain (Suomela 2010, 20). Suomelan mukaan kirjanpito on kirjanpitoa ja se ei saa vaikuttaa yrityksen operatiiviseen toimintaan. Hallituksen on huolehdittava ettei johto ryhdy erityisiin toimenpiteisiin sen perusteella, että päätökset vaikuttavat raportoitaviin lukuihin ja tilinpäätökseen. Koska kaiken operatiivisen päätöksenteon pitää perustua puhtaasti liiketaloudellisiin seikkoihin.

Hallituksen ja sen yksittäisen jäsenen vastuun määrittelee pitkälle osakeyhtiölaki ja vastuu on erittäin laaja. Luonnollisesti hallituksen oletetaan kantavan vastuu omista tekemisistään ja toimistaan sekä laiminlyönneistään ja tekemättä jättämisistään.

Hallituksen jäsenelle maksettavan palkkion kautta voidaan arvioida jäsenen vastuuta. Suomessa hallituksen jäsenille maksettavat korvaukset ovat suhteellisen pieniä. (Suomela 2010, 19-21.) Koska päätökset hallituksen kokouksissa tehdään yhdessä ei yksittäisellä jäsenellä ole valtaa päättää yhtiön asioista. Hallituksen jäsen ei vapaudu vastuusta, vaikka on poissa hallituksen kokouksesta ja päätöksenteosta. Siksi kokoukset ovat olennaisen tärkeitä vastuiden kannalta. Tehtävien laiminlyönnistä on kyse jos hallitus ei pidä kokouksiaan. (Hannula ym. 2014, 50.)

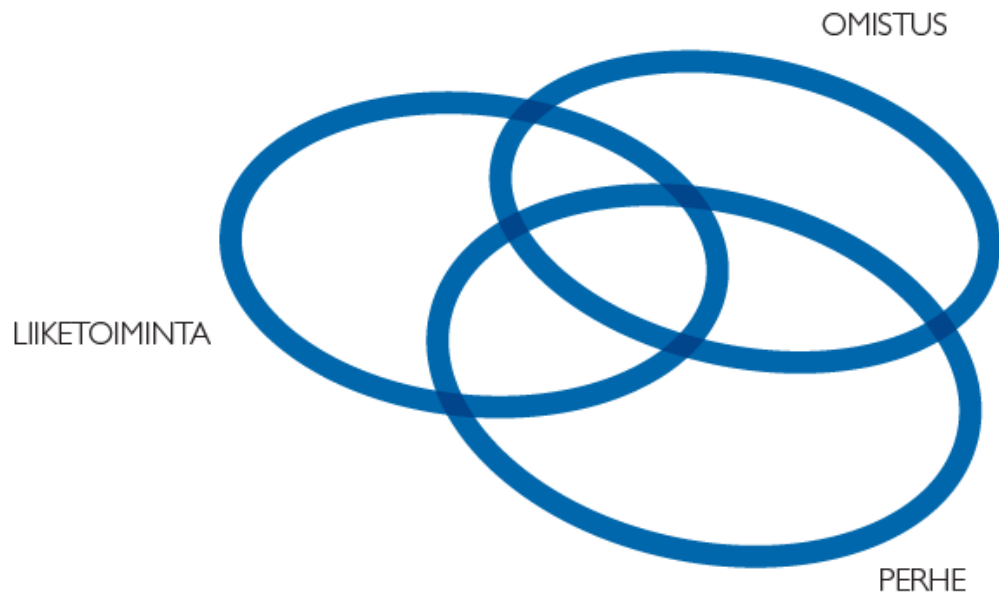
3.2 Omistajuuden hallinta

Eri sukupolville omistajuus merkitsee eri asioita ja omistajuuskin on erilaista. Omistaja on sitoutunut yritykseen henkisesti ja samalla hän antaa perheyriykselle myös kasvot. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 17.) Omistajan sitoutuminen yritykseen on erilaista kuin ulkopuolisen johdon eikä se ole pelkästään taloudellista. Yrityksen maine on sama kuin omistajan maine (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 18). Hallituksen ja johdon työskentelyn lähtökohtana on omistajien tavoitteet ja siksi on tärkeää ymmärtää omistajarakenne. Se viittaa siihen kuinka hajaantunutta yrityksen omistus on ja keitä omistajat ovat. Omistajia on erilaisia ja eri kokoisia ja kaikilla on erilaiset syyt ja tavoitteet omistukseensa. Jos omistus on hajautunut paljon niin se heikentää yksittäisen osakkeenomistajan halua valvoa yritysjohton toimintaa. (Haapanen ym. 2002, 65-67.)

Omistajat voivat valita eri omistajaohjauksen strategioista eli he voivat osallistua yrityksen johtoon, hallitustyöskentelyyn, valita ulkopuolisista asiantuntijoista muodostuvan hallituksen tai olla vain omistajan roolissa. Omistusrakenne määrittelee pitkälti, minkälaisista vallankäyttöä toteutetaan yrityksessä. Jos omistajia on useita, valta siirtyy usein joko hallitukselle, johdolle tai molemmille yhdessä. Välttämättä omistajat eivät ole aina tehneet yhteistä valintaa yrityksen kehittämiseksi ja se voi johtua esimerkiksi omistajien välisistä näkemuseroista. Kriisit perheyriyksissä syntyvät usein siinä vaiheessa, kun seuraava sukupolvi alkaa ottamaan vastuuta yrityksestä ja omistajia on useampia. Edellisen sukupolven tarrautumisesta valtaan liian kauan voi muodostua rasite monelle perheyriykselle ja se voi aiheuttaa taantumista. Johtajuus ja omistaminen liittyvät kiinteästi yhteen ja johtaminen liittyy yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen erottaminen yrittäjän persoonasta voi olla vaikeaa tai mahdotonta perheyriyksen työntekijälle, koska useimmiten omistaja samalla johtaa perheyriytystään

henkilökohtaisesti. Vallasta luopuminen liittyy omistajuuteen ja käytännössä siihen vaikuttavat asenteet ja arvot joita yrityksessä on. (Veranen 1987, 80-99.)

Hyvä hallinta perheyriyksissä sisältää yrityksen, omistajuuden ja perheen hallinnan, mutta hallinta on erillistä, toisiaan tukevaa ja täydentävää. Perheen hallinta unohtuu useimmissa perheyriyksissä, kun hyvää hallintotapaa mietitään. (Elo-Pärssinen 2010, 160-161.) Omistusrakenteesta riippuu paljon omistajien vallankäytön selkeys ja voima (Lainema & Haapanen 2010, 25). Perheen hallinta tulee yhä tärkeämmäksi osaksi perheyriyksen menestystä, kun omistajien lukumäärä yrityksessä kasvaa.



Kuvio 5. Hyvät hallintotavat perheyriyksissä, julkaisu 2009, 17

Kuviossa 5. jaotellaan hyvä hallintotapa perheyriyksessä kolmiympyrän mukaan, joita ovat liiketoiminta, omistus ja perhe. Eri rooleissa toimiminen vaatii ymmärrystä mitä tehtäviä eri rooleihin kuuluu, miten roolit suhteutuvat toisiinsa ja miten eri toimielimissä roolit konkretisoituvat toisiinsa. (Perheyriyksen liitto 2009, 17) Kuvio 4. konkretisoi perheyriyksen haasteellisuuden ja monimuotoisuuden eri toimijoiden välillä. Chua, Chrisman ja Chang (2004) toteavat, että yrityksen kannalta perheenjäsenet ovat resursseja. Perheyriykset ovat tavallisesti menestyneempiä jos kolme ympyrää ovat tasapainossa keskenään. Perheenjäsenten omat taloudelliset resurssit eivät välttämättä

riitä yrityksen kasvaessa ja silloin tarvitaan apuna perheen ulkopuolisten jäsenten panosta (Niemi 2006, 37).

Omistajuudeksi kutsutaan omistajan ja omistuskohteen välistä suhdetta. Omistuskohdetta on kehitettävä ja vaalittava hyvin. (Koiranen 2007, 11.) Koirasen mukaan omistajuudella on kolme eri ilmenemismuotoa: taloudellis-laillinen omistajuus, psykologinen eli henkinen omistajuus ja sosiaalis-symbolinen omistajuus (Koiranen 2007, 14). Yrityksen osakkeiden myymisen lisäksi omistajilla on kaksi muodollista oikeutta, joita ovat oikeus yrityksen toiminnan laskennalliseen voittoon ja oikeus yrityksen valvomiseen (Lainema & Haapanen 2010, 25).

Omistajilla voi olla erilaiset tahtotilat yrityksen suhteen. Se voi poiketa erilaisella omistamisen aikajänteellä, sitoutuminen yritykseen voi olla erilainen tai odotukset yrityksen ja omistuksen osalta voi olla erilainen. Riskienhallinta korostuu perheyriityksissä, koska usein keskeinen osa heidän varallisuuttaan on yrityksen osakkeissa. (Perheyriitysten liitto 2012, 12). Perheyriityksissä parhaimmillaan omistajan läsnäolo ja yritykselle omistautuminen vaikuttavat positiivisesti yritykseen. Se ei kuitenkaan ole tae siitä, että asiat on hoidettu hyvin. Tilanne voi olla päinvastainen ja omistaja voi omalla toiminnallaan heikentää omistuksensa arvoa tai vaarantaa yrityksen tulevaisuuden.

Ulkopuolisen johdon kokemus ja osaaminen yleensä tunnustetaan menestyvässä perheyriityksessä ja sille annetaan arvoa. Perheyriitysten ei välttämättä ole helppo löytää parasta osaamista yritykseensä, koska yhteistyö täytyy toimia saumattomasti ja täytyy ymmärtää perheyriityksen ”henki” ja omistajien tahto. Hallituksen ja toimitusjohtajan pitää toimia omistajien arvojen mukaisesti ja saavuttaa omistajien asettamat taloudelliset tavoitteet. He ovat tilivelvollisia omistajille. (Perheyriitysten liitto 2012, 15).

3.3 Liiketoiminnan hallinta

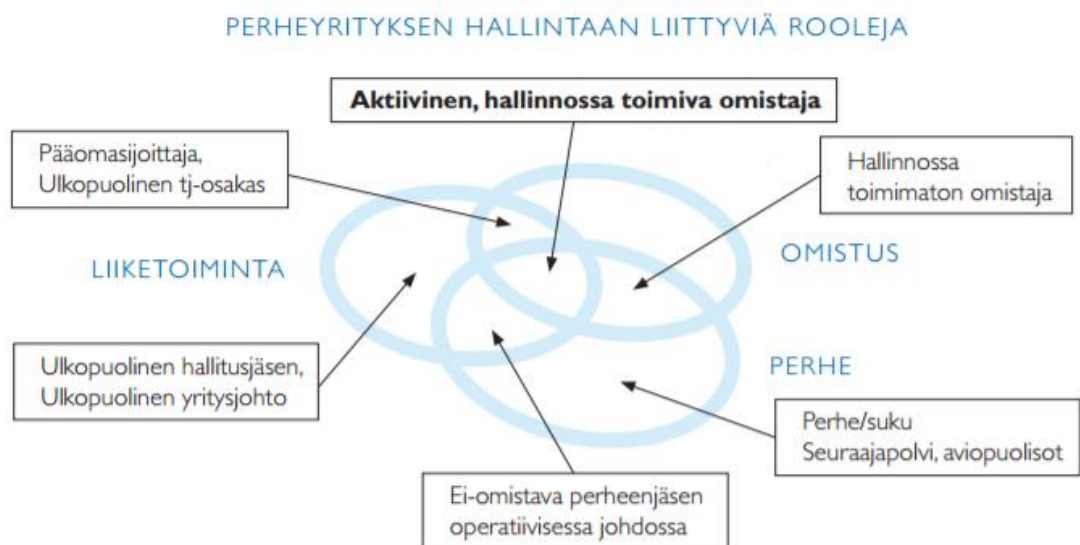
Wikipedia määrittelee liiketoiminnan seuraavasti: ”*Se tarkoittaa ammattimaista kaupallista tai teollista toimintaa, jonka tarkoituksena on joko luoda pääomaa ja voittoa tai vain ylläpitää omaa toimintaansa*”. Hallinnointirakenteet ovat erilaisia perheyriityksissä, koska yritykset ja perheet ovat myös erilaisia. Yritysten hallintatyökalujen valintaan vaikuttavat esimerkiksi toiminnan laajuus, yrityksen ikä, yksittäisten omistajien lukumäärä, perheomistuksen määrä. Yrityksen jatkuvuuden ja

kilpailukyvyyn turvaaminen kannattaa huomioida, kun työkaluja valitaan. (Perheyritysten liitto 2009, 17.)

Omistajalla on vastuu, velvollisuus ja oikeus kontrolloida omistuksen kohdettaan, sen toimintaa ja sen antamaa tuottoa (Koiranen 2007, 47). Yrityksillä on erilaisia tapoja toimia ja perheyritykset yleensä yrittävät välttää turhia riskejä ja arvostavat vahvaa omavaraisuutta. Omistajanohjauksen strategioista on valittavana ainakin seuraavat vaihtoehdot: omistajat voivat osallistua yrityksen johtoon, he voivat olla mukana hallitustyöskentelyssä tai he voivat valita ulkopuolisista asiantuntijoista hyvän hallituksen (Lainema & Haapanen 2010, 26-27.) Jos hallitus tekee virheitä niin hallitsevat omistajat vaihtavat hallituksen helposti.

Perheyrityksissä on tärkeää, että johdon ja omistajan välillä on aktiivinen ja toimiva suhde. Jotta suhde toimisi ja omistajan ääni kuuluisi olisi vähintään yhden omistajan hyvä toimia liiketoiminnassa ja hallinnossa mukana. Hyvällä hallinnoilla on suuri merkitys liiketoiminnan kehittämisessä.

Kuvio 6. Hyvät hallintotavat perheyrityksissä, julkaisu. Soveltaen Tagiuri, R., & Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. Family Business Review 9 (2), 199-208.



Liiketoimintaan, perheeseen ja omistajuuteen liittyy erilaisia rooleja ja perheyriityksen hallintaan kuuluu kaikkien näiden roolien huomioon ottaminen (kuvio 6.). Renato Tagiurin ja John Davisin perheyrittäjyyttä kuvaava kolmen ympyrän malli kuvaa perheyrittäjyyttä systeeminä. Se muodostuu kolmesta toisiinsa limittyvistä itsenäisistä osista, joita ovat liiketoiminta, omistajuus ja perhe. Perheyriityksen ydinominaisuus on yritystoiminnan ja perheen limittyminen ja vuorovaikutus. (Tagiuri & Davis 1996.) Kaikki perheyriityksen osa-alueet yhdistyvät aktiivisella hallinnossa toimivalla omistajalla, joka toimii operatiivisessa toiminnassa ja hallituksessa. Hallinnossa toimimaton omistaja tuo yritykseen pääomaa ja hänessä yhdistyy perheenjäsenyys ja omistajuus. Perhe ja liiketoiminta yhdistyy hallinnossa toimivalla ei-omistavalla perheenjäsenellä. Hän on aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa, mutta ei omista perheyriitystä. Ei-omistava perheenjäsen on yleensä puoliso tai seuraavan sukupolven edustaja joka ei vielä omista perheyriitystä. Hallituksen jäsenenä, yritysjohdossa, tai hallituksen puheenjohtajana vaikuttaa usein perheen ulkopuolinen jäsen. Toimitusjohtajaosakas tai pääomasijoittaja on yleensä ulkopuolinen omistaja joka tuo perheyriitykseen pääomaa ja liike-elämän osaamista. (Hyvät hallintotavat perheyriityksissä 2009, 6.)

3.4 Perheen hallinta

Perheenjäsen joka työskentelee yrityksessä mukana tuo samalla kasvot yritykselle ja arvot. Arvot ovat toimintatapoja ja tavoitteita ja ne voivat antaa esimerkiksi kilpailuetuja perheyriityksille. Yrityksen kulttuurissa näkyvät perheen arvot ja jokaisen perheenjäsenen on sitouduttava toimimaan arvojen mukaisesti. Arvot kertovat henkilöstölle ja ulkopuolisille, millaista käyttäytymistä yritys haluaa siinä työskenteleviltä. Ne ohjaavat yrityksen jäseniä myös niissä vastaan tulevissa tilanteissa, mihin ei välttämättä aina löydy valmista ohjetta. Näissä tilanteissa arvot ohjaavat käyttäytymään strategian mukaisesti kohti tavoitteita. Suurissa yrityksissä voi olla hankalaa arvojen säilyttäminen uskottavina ja tuoreina kun taas pienet yritykset voivat tehdä itsestään innostavia ja muista erottuvia. Perheyriityskulttuurissa perustajan arvoihin voi yrityksen seuraavissa vaiheissa vaikuttaa muidenkin perheenjäsenten arvot.

Maslow'n arvohierarkiassa (kuvio 7.) on viisi tasoa, jossa alimmaisena on elonjäämisen arvot eli tuloksen teko, ylöspäin mentäessä seuraavana on turvallisuusarvot eli asiakastytyväisyys ja ihmisten tulevaisuuden turvaaminen, seuraavana on

yhteenkuuluvuus eli tiedon jakaminen ja yhteistyö, arvostus/vaikutusvalta eli yksilön arvostus ja status ja ylipänä itsensä toteuttaminen eli oppiminen, haasteelliset tehtävät ja vaikuttaminen (Lainema & Haapanen 2010, 92.)

Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia



Perheen hallinta unohtuu usein, kun mietitään hyvää hallintotapaa ja siksi olisi tärkeää miettiä ensiksi miten perheyritys määrittelee kuka kuuluu perheeseen. Perheyrityksessä työskentelevillä voi olla kolme mahdollista roolia: perheenjäsenen rooli, omistajan rooli ja liiketoimintaan osallistumisen rooli. Heidän kaikkien näkemys yrityksen toiminnasta voi olla erilainen. Kuitenkaan perheyrityksessä eivät työskentele yleensä kaikki perheenjäsenet eivätkä he omista osakkeita. Toiset perheenjäsenistä taas voivat omistaa osakkeita, mutta eivät työskentele yrityksessä.

Jos pääomistajia on yrityksessä monia heillä ei välttämättä ole samoja näkemyksiä päätavoitteista ja siksi he eivät toimi yksimielisesti. Perheyriyksissäkin ylimpänä johtona on hallitus, joka tekee merkittävimmät operatiiviset päätökset ja päättää yrityksen strategiasta. Valta on aina johdolla ja sen vastuulla on myös strategisen johtamisen vaikein asia, mikä on toteutus. Perheyriyksen ollessa listattu valta säilyy perheellä, mutta uutta omistusta tulee pörssin kautta. Omistajaohjus on erilaista tällaisissa yrityksissä ja hallituksen valinta on yksinkertaista, kun yksi perhe valitsee hallituksen. Koska perheen edustajilla on yleensä parempi tieto yrityksen tilasta ja siksi he istuvat lähes aina hallituksessa. Omistajaohjaukikäytäntö ja lainsäädäntö kuitenkin edellyttävät, että kaikki osapuolet saavat saman tiedon.

4. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan perheyritysten omistajien, hallituksen, johdon vastuita ja velvollisuuksia sekä hyvän hallintotavan merkitystä. Tutkimuksen kyselyaineistona on käytetty Ikäheimosen ym. omassa tutkimuksessaan käytettyä aineistoa minkä pohjalta tehtiin tutkielman analyysit. Tutkimuksen aineiston data on kerätty yhteistyössä Perheyritysten liiton, Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhteistyöllä. Joulukuun 2013 ja tammikuun 2014 aikana aineisto kerättiin ja määrääjän kuluessa kyselyyn vastasi 332 vastaajaa. Vastauksista perheyrityksiä oli 241 ja näitä vastauksia on analysoitu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteet pyritään selvittämään kysymyksillä, jotka käsittelevät hallitusta ja sen asemaa eri näkökulmista.

Tutkimuksessa käytetään seuraavia menetelmiä:

tutkimusmenetelmä	kvantitatiivinen, empiirinen tutkimusmenetelmä
tiedonkeruumenetelmä	aiemmin kerätty survey-aineisto
analyysimenetelmät	SPSS-ohjelma

4.1. Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimusaineisto on kerätty kohdejoukolta strukturoidun lomakekyselyn avulla. Kvantitatiivisen aineiston ja standardoidun kyselyanalyysiin perustuvia tutkimuksia kutsutaan yleisnimellä survey-tutkimukset. Surveyn avulla kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 193-194.) Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineistoksi käy kaikki sellainen aineisto mikä on mittauksen avulla muutettavissa numeeriseen muotoon. Aineisto voi olla valmiina numeerisessa muodossa tai jos se ei ole niin se on muutettava. Tärkeää on, että olennainen informaatio tutkimusongelman kannalta saadaan esille. Mittaus kuuluu kvantitatiiviseen tutkimukseen ja se voi olla luokittelua, tyypittelyä, järjestämistä. (Alkula, Pönttinen & Ylöstalo 1994, 45-44.) Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin suurilla ihmisryhmillä kartoittaviin tutkimuksiin. Sen avulla ei kuitenkaan saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. Tilastollisia malleja käytetään usein tilastollisissa tutkimuksissa. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi (Heikkilä

2001, 16). Kvantitatiivisia ominaisuuksia kuvataan välimatka- tai suhteasteikollisilla muuttujilla.

Keskeisiä asioita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat aikaisempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, suunnitelma aineiston keruuta varten niin, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen, koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinta (Hirsijärvi 2009, 140.) Laaja tutkimusaineisto saadaan kerättyä kyselylomakkeen avulla ja sitä pidetään kyselytutkimuksen etuna. Tässä tutkimuksessa kyselylomake oli laadittu asteikkoihin eli se on skaaloihin perustuva kysymystyyppi. Lomakkeessa esitettiin väittämiä, joista vastaaja valitsi vaihtoehdon, oliko eri mieltä vai samaan mieltä kuin esitetty väittämä. Kyselylomakkeen asteikko oli 5-portainen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiö mitä tutkitaan, pyritään hajottamaan mitattaviksi osiksi, esimerkiksi kyselylomakkeen kysymyksiksi. Muuttujiksi muutetaan kysymykset ja niihin saadut vastaukset, jotka saavat tiettyjä arvoja. Vastaukset tallennetaan ennen analysoimista havaintomatriisiksi ja jokainen vastaus saa oman arvons omalle riville. Havaintomatriisin muuttujat ja niiden arvot erilaiset tilastolliset analyysitavat järjestävät ja vertaavat tietyillä matemaattisilla arvoilla havaintomatriisin muuttujia ja arvoja (Ronkainen ym. 2014, 84.) Tarvittavat tiedot kvantitatiiviseen tutkimukseen voidaan hankkia muiden keräämistä rekistereistä, tilastoista, tietokannoista tai kerätä itse. Tilastokeskus on Suomen tärkeimpiä tilastojen tuottajia (Heikkilä 2001, 18.)

4.2 Kyselylomake

Tutkimuksessa käytettiin Ikäheimosen kyselylomaketta, missä oli 46 kysymystä. Tutkimukseen valittiin kaksi kysymystä, mitkä liittyivät yrityksen omistamiseen ja hallintaan. Kohdassa 37 kysyttiin väittämiin vastamaalla mitkä väittämät pitävät paikkaansa yrityksen hallitukseen suhteen ja kysymyksessä 38 missä määrin vastausyrityksen hallituksella on merkitystä seuraavissa omistajuutta koskevissa ratkaisuisissa. Kysymysten 37 ja 38 väittämiä oli yhteensä 21. Vastausvaihtoehtoja oli viisi ja vastaukset annettiin asteikolla 1=täysin samaa mieltä 5=täysin eri mieltä.

Kun kyselylomakkeessa on valmiit vastausvaihtoehdot, niin tämän ansioista vastauksista tulee yhdenmukaisia ja se helpottaa lomakkeiden käsittelyä. Kyselylomakkeen avulla voidaan minimoida vastausvirheet, joita voi syntyä esimerkiksi

siitä kun haastattelija yrittää tulkita vastaajan epämääräisiä tai epätasaisia vastauksia. Kyselylomakkeen kysymysten pitää olla yksiselitteisiä niin ettei kysymyksiä ja vastauksia tarvitse arvailla.

Kyselylomakkeen avulla saadut numerot ja niistä lasketut tunnusluvut eivät pelkästään kerro mitään vaan luvut on tulkittava. Suurin ero tutkimuskäytäntöjen näkökulmasta kvantitatiivisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä on siinä, että kvalitatiivisen aineiston kerääminen perustuu jo tiedettyyn ja määriteltyyn. Kyselylomakkeen idea perustuu siihen, että mitataan jotain, mikä on jo tiedossa. Ja se on muodostettu käsitteiksi. Tietoa kerätään suurista joukoista ja määrällisen tutkimuksen pyrkimyksenä on hyödyntää määriä. Sattumanvaraisuus yksilökohtaisesti häviää ja tutkimuskohdetta voidaan kuvata ja tilanteiden ja ryhmien välillä voidaan havaita eroja (Ronkainen ym. 2014, 84-85.)

4.3 Tutkimusaineisto

Aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ovat erillisiä vaiheita. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla ja se koostui useista eri kysymyksistä. Ne liittyivät suurempiin teemakokonaisuuksiin ja niitä olivat omistamisen tavoitteet ja niiden syntyminen, tavoitteen toteuttaminen, omistajaohjaus sekä omistuksen rakenteellinen kehittyminen. Vastajaan ja hänen edustamansa yrityksen osalta kysyttiin myös taustamuuttujia. Näitä olivat esimerkiksi yrityksen ikä, sukupuoli ja hallituksen koko. Tutkimuksen empiirisessä osassa taustamuuttujat ovat keskeisessä roolissa, jossa hallituksen toimintaa ja odotuksia pyritään selittämään taustamuuttujien avulla. Tilastotieteessä tilastolliset analyysit ovat kehittyneinä tekniikkoina ja periaatteina vakiintuneita ja yleisiä. Aineisto analysoitiin SPSS for Windows 19.0 –ohjelmalla.

Tutkimusaineiston koko ja mittauksessa käytetty asteikko asettavat rajoituksia sille, mitä tilastollisia menetelmiä on mahdollista käyttää. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeessa mielipiteitä on mitattu viisiportaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikollisten väittämien analyysissä on käytetty keskiarvoa, joka on paljon käytetty tunnusluku. Pelkästä keskiarvosta ei voida yksinään tehdä päätelmiä tutkittavasta jakaumasta, koska sama keskiarvo voi olla hyvin erilaisilla jakaumilla. Tulkinnan apuna voidaan käyttää lisäksi mediaania ja hajontalukuja. (Nummenmaa 2009, 161.) Keskiarvo ja keskihajonta ilmaistaan samoina yksikköinä kuin muuttujan arvo on mitattu ja niiden avulla voidaan

muodostaa jo jonkinlainen kuva muuttujasta. Siksi keskiarvoa ja keskihajontaa on hyödyllistä tarkastella rinnakkain. (Vehkalahti 2008, 54-55.) Tutkimuksessa kuvataan ensin vastaajat ja tämän jälkeen on kysymyslomakkeen kohdista 37 ja 38 ajettu kuvaavat tunnusluvut. Faktorianalyysi tehtiin kysymyksestä 37 ja siitä tehtiin faktoritulkinna ja muodostettiin summamuuttujat. Anova-analyysi tehtiin summamuuttujista.

Faktorianalyysin avulla voidaan samanaikaisesti tutkia monen muuttujan välisiä yhteyksiä. Analyysin avulla yritetään selvittää miten muuttujien väliset korrelaatiot niputtuvat. Eli millä muuttujilla on keskenään samankaltaista vaihtelua ja samalla mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia. Ne muuttujat, joilla on samankaltaista vaihtelua keskenään, mutta ovat toisista muuttujista riippumattomia, ne yhdistetään faktoreiksi. Faktoreiden avulla pyritään päättämään niitä muuttujia mitä ei voida suoraan mitata, vaan niiden olemassaolo päätellään havaittujen muuttujien vaihtelusta.

Varianssi on tilastollinen tunnusluku, joka kuvaa havaintojen poikkeamia keskiarvosta. Usean samankaltaista ominaisuutta mittaavan muuttujan sisältämä tieto voidaan tiivistää yhteen muuttujaan summamuuttujan avulla (Nummenmaa 2009, 61). Summamuuttujia muodostetaan yleisesti laskelmalla yhteen useiden samalla asteikolla mitattujen muuttujien arvot. Alkuperäisten muuttujien pitää mitata samaa asiaa, että summamuuttujia on mielekästä muodostaa. Reliabiliteettikerrointa käytetään summamuuttujan luotettavuuden tarkasteluun. Kun suuresta muuttujajoukosta on etsitty faktorit, yhteenkuuluvien muuttujien ryhmät lasketaan ja kuhunkin faktoriin kuuluvien muuttujien välinen reliabiliteetti. Summamuuttujat muodostetaan jos muuttujat tuntuvat mittaavan samaa asiaa.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Hirsijärven mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pohditaan reliabiliteettia ja validiteettia eli pätevyyttä. Mittaustulosten toistettavuutta tarkoittaa reliabelius eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata tarkoittaa validius. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Määrällisen tutkimuksen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan hankkia esimerkiksi muiden keräämistä tilastoista, tietokannoista, rekistereistä tai ne voidaan hankkia itse. Eri tiedonkeruumenetelmillä on hyvät ja huonot puolensa. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa esimerkiksi tutkimuksen tavoite, asian luonne, aikataulu ja budjetti. (Heikkilä 2001, 18-19.) Keskeinen osa tieteellistä tutkimusta on luotettavuuden arviointi ja keskeisiä käsitteitä luotettavuuskysymyksissä ovat reliabiliteetti ja validiteetti.

Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta ja tutkimuksessa se on tulosten tarkkuus, koska tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Että tutkimus on luotettava, siltä vaaditaan toistettavuus samanlaisin tuloksin (Heikkilä 2001, 30). Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimuksen pitää mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin selvittää. Mittaustulokset eivät voi olla valideja jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määriteltä. Keskimäärin validilla mittarilla mitatut tulokset ovat oikeita. Edustavan otoksen saaminen ja perusjoukon tarkka määrittely sekä korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma ja kysymysten pitää mitata oikeita asioita yksiselitteisesti (Heikkilä 2001, 29).

Jossain määrin kaikki mittarit ovat epätarkkoja ja epätäydellisiä ja siksi mittaukseen sisältyy aina virheitä. Sellainen virhe johon tutkija ei voi vaikuttaa ja sitä ei missään tutkimuksessa voi välttää on satunnainen virhe. Koko aineiston tulosta samaan suuntaan voi vääristää systemaattinen virhe. Tämä voi tulla esimerkiksi silloin, kun aineisto kerätään heti sen jälkeen kun työntekijät ovat saaneet lomauttamisvaroituksen ja tutkitaan työtyytyväisyyttä. (Ronkainen ym. 2014, 131-132.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu omistajien odotuksia hallituksen toiminnalle ja mikä merkitys hyvällä hallintotavalla on perheyrietyksissä. Tutkimus on rajattu perheyrietyksiin ja tutkimuksen aineistona on käytetty Ikäheimosen ym. tutkimushankkeen aineistoa mikä koostuu yhdessä Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK), Perheyrietysten liiton ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhdessä keräämästä datasta.

5.1 Omistajien odotukset hallituksen toiminnalle

Yrietysten hallituksilta odotetaan entistä vahvempaa roolia yrietyksen johdon tukena, neuvonantajana, sparraajana ja apuna johdon valvonnassa, kun hallitustyöskentelystä on tullut entistä vaativampaa. Hallituksen on oltava aktiivinen, että kaikki osa-alueet toimivat yrietyksessä. Yrietyksen johtaminen voi käydä vaikeaksi jos omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan keskinäiset suhteet eivät toimi. Periaatteessa heidän kesken pitäisi olla selkeä hierarkia, jossa hallitus valvoo operatiivisen johdon työtä ja käyttää omistajien valtaa. Laki ja hyvä hallintotapa antavat pelisäännöt, mutta onnistunut yhteistyö vaikuttaa yrietyksen menestymiseen. Koska perheyrietyksissä on tapana olla monessa roolissa samaan aikaan, voidaan olla helposti siinä tilanteessa, että omistajat alkavat toimia eri suuntiin jos selkeä omistajastrategia puuttuu.

Taulukkoon 2. on kerätty kuvaus vastaajajoukkoon liittyvistä taustamuuttujista vastaajan itsensä ja hänen edustamansa yrietyksen osalta. Analyysin kohteena on 241 perheyrietystä. Vastaajajoukko edustaa erikoisia ja eri-ikäisiä yrietyksiä. Yrietysten ikä vaihtelee 0-96 vuoden välillä ja yrietysten toimintaan osallistuu yhdestä sukupolvesta useampaan sukupolveen. Vastaajien hallituksen koko vaihtelee yhdestä henkilöstä yli viiteen henkilöön. Vastaajilta kysyttiin lisäksi perheenomistusosuutta ja ei omistavien hallitusjäsenten määrää.

Taulukko 2. Kuvaus vastaajista (241)

Ominaispiirre	keskiarvo	luokat	N	%
Kaikki yhteensä		241		
Yrityksen ikä	49,7	0-19	33	13,7
		20-34	68	28,2
		35-59	60	24,9
		60-96	55	22,8
		yli 97	25	10,4
Liikevaihto, M€*	46,1	0-1,99	45	18,9
		2-3,99	44	18,4
		4-9,99	51	21,3
		10-39,99	50	20,9
		40 tai yli	49	20,5
Osallistuvat sukupolvet**		1.	87	36,3
		2.	85	35,4
		3.	46	19,2
		4.	17	7,1
Perheen omistusosuus (%)	85,8	0-49,9	26	10,8
		50-90,9	45	18,7
		91 tai yli	170	70,5
Hallituksen koko (jäsenet)	3,7	1-2	58	24,0
		3-4	106	44,0
		5 tai enemmän	77	32,0
Ei omistavien hallitusjäsenten määrä***	1,08	0	113	47,5
		1	54	22,7
		2	31	13,0
		3	22	9,2
		4 tai enemmän	18	7,6

*two missing values in turnover variable

** six missing values in generation variable

*** three missing values in non-owner members in the board variable

Yritysten keski-ikä on 50 vuotta. Yritysten joiden ikä on 20-34 vuotta edustavat suurinta ikäryhmää (28,2 %). Seuraavaksi eniten on yrityksiä, joiden ikä on 35-59 vuotta. Vanhoja yrityksiä yli 97 vuotta vanhoja oli vastaajien joukossa 10,4 prosenttia. Suomalaiset perheyrietykset ovat onnistuneet pitämään yritykset hyvin hengissä ja siirtämään niitä seuraaville sukupolville. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että omistajien ollessa mukana toiminnassa yrityksiä on kehitetty pitkäjänteisesti, kun tarkoituksena on siirtää ne seuraaville sukupolville. Perheyrietysten säilyminen selittyy varmasti pitkälti perheen tuomasta voimasta ja tuesta. Monelle perheyrietyks on elämäntapa ja tehtyjä työtunteja ei lasketa.

Vastaajien yrityksistä 58,6 prosentin liikevaihto on alle 10 miljoonaa euroa. 10-40 miljoonan euron liikevaihto on viidenneksennellä ja yli 40 miljoonan euron liikevaihto on 20,5 prosentilla. Enemmistö vastaajista edustaa liikevaihdon perusteella pk-sektoria ja Suomessa valtaosa yrityksistä on PK-yrityksiä. Perheyrietyksliiton mukaan TOP 500 yrityksistä on 20 prosenttia perheyrietyksiä ja suurimpina liikevaihdolla mitattuna ovat esimerkiksi Karl Fazer Oy Ab ja Lemminkäinen Oyj.

Useamman sukupolven osallistuminen yrityksen toimintaan on tyypillistä perheyrietyksissä. Ensimmäistä sukupolvea edusti vastaajista 36,3 prosenttia ja toisen sukupolven edustajia oli melkein sama määrä 35,4 prosenttia. Noin viidennes edusti kolmatta sukupolvea ja neljättä ja tai tätä suurempaa sukupolvea 7,1 prosenttia. Vastaajien yrityksiin kuului yhtäaikaaisesti yhdestä neljään sukupolvea. Perheyrietykset ovat erilaisissa vaiheissa omistusrakenteeltaan sen mukaan kuinka monta sukupolvea on mukana yrityksen toiminnassa. Siksi yritysten haasteet ovat eri vaiheessa erilaisia. Yhden omistajan yritystä on hallittava ja johdettava eri lailla kuin yritystä, jossa mukana on monta omistajaa ja suvun jäsentä.

Yrityksissä perheen omistusosuus on keskimäärin 85,8 prosenttia. Perheen omistusosuus nousee selkeästi hyvin korkeaksi ja enemmistöissä yrityksissä yli 91 prosenttiin. Tulokset vahvistivat sitä, että omistajuus on painottunut perheeseen. Ulkopuolisia omistajia on vähän, kun yrityksellä on pieni omistajajoukko ja suuri omistusosuus. Perheillä itsellään pidetään omistusosuus tavallisesti suurena, koska tavoitteena on siirtää perheyrietyks seuraavalle sukupolvelle. Erityisesti pienissä perheyrietyksissä omistus halutaan säilyttää perheellä. Hallituksen tehtävänä on avustaa johtoa ja auttaa sekä täydentää johdon osaamisen heikkouksia erityisesti silloin, kun johto ja omistus keskittynyt samalle henkilölle tai hänen lähipiirilleen. Suuremmilla perheyrietyksillä voi olla tarvetta saada yritykselle esimerkiksi

lisää pääomaa ja silloin yritykset voivat olla listattuja ja omistus on silloin jakautunut. Listatulla yrityksellä pitää olla 25 prosentin osuus yrityksen määräysvallasta perheen tai suvun määräysvallassa.

Hallituksen koko vastaajien yrityksissä on keskimäärin 3,7 jäsentä, kun yleisin koko hallituksessa on 3-4 jäsentä (44 %). Vastaajien hallitusten jäsenten lukumäärä on sama kuin muidenkin hallitusten jäsenten määrä ei perheyrityksissä. Lain vaatima minimi hallituksessa on yksi henkilö ja tutkittavan kohdejoukon hallitukseen on nimetty useampia henkilöitä. Kun ei ole täytetty pelkästään lain vaatimaa ehtoa voidaan ajatella, että hallituksen painoarvo kasvaa kun jäseniä hallituksessa on enemmän. Hallituksen painoarvo kasvaa erityisesti jos hallitukseen on valittu kokeneita ammattilaisia. Menestyvissä perheyrityksissä on tavallisesti johtoon ja hallitukseen valittu ulkopuolisia jäseniä. Hallitus, jossa jäseniä on viisi tai enemmän oli 32 prosenttia vastaajien joukossa. Hallituksen koko pitäisi pitää yrityksen toimintaan nähden sopivan kokoisena, koska liian suuren hallituksen koko hankaloittaa hallituksen tehokasta työskentelyä. Jos hallitus on muodostettu ainoastaan perheenjäsenistä voi vaarana olla, että perheen sisäiset erimielisyydet voivat vahingoittaa yrityksen toimintaa.

Melkein puolessa yrityksistä hallitus muodostui yksinomaan omistajista (47,5 %). Vastausten mukaan ei-omistavien hallitusjäsenten määrä on keskiarvon mukaan yksi. Ei omistavien jäsenten tärkeimmät vaikuttamiskeinot ovat suora kontakti toimitusjohtajaan, aktiivinen toiminta hallituksessa ja yhtiökokouksessa äänenkäyttäminen. Yrityksen omistajaohjauksen kehittämisen ja yrityksen ammattimaisen johtamisen kannalta ulkopuolisten jäsenten hankkimista voidaan pitää tärkeänä kehityksenä. Heidän avullaan saadaan yritykselle hallitukseen tehokkuutta ja kilpailuetua. Perheen ulkopuolisten jäsenten mukaan ottaminen tai määrän lisääminen hallitukseen voi olla vaikeaa, koska perhe ja yritys menevät päällekkäin ja tämän vuoksi perheen voi olla vaikeaa hyväksyä ulkopuolisia jäseniä. Yrityksen toiminnassa perheenjäsenten tuomaa lisäarvoa arvostetaan. Hallitustyössä ulkopuoliset jäsenet koetaan pääsääntöisesti positiivisesti. Ei-omistavat hallituksen jäsenet voidaan ajatella tulleen valituksi hallitukseen osaamisensa perusteella. Ei-omistavien hallitusjäsenten pitää huolehtia, että he saavat riittävästi tietoa päätöksentekemisen tueksi. Tieto ei aina liiku tehokkaasti omistajilta muille.

Perheyrityksissä omistajaohjauksen tärkeä vaikuttaja on hallitus. Seuraavana tarkastellaan omistajien odotuksia hallitukselle ja millä edellytyksillä omistajuutta koskevaan

päätöksentekoon hallitus osallistuu. Kyselyn avulla selvitettiin, mitkä ovat omistajien odotukset yrityksen hallitukselle. (Taulukko 3. kuva 3.)

Taulukko 3. Kysymyslomakkeen väittämät(n 241)

Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa yrityksenne hallituksen suhteen tällä hetkellä? (1= täysin samaa mieltä; 5= täysin eri mieltä)

	Mean	Sd.
1. Hallituksen tehtävänä on arvioida ja ottaa kantaa yrityksen kautta toteutettaviin omistusratkaisuihin (liiketoimintojen perustaminen, myyminen, ostaminen, kiinteistöt, jne.)	2,04	1,02
2. Hallituksen jäsenet edustavat tasaisesti kaikkia yrityksen omistajatahoja tai sukuhaaroja	2,09	1,21
3. Hallituksen tuki ja neuvot toimitusjohtajalle tulevat tulevaisuudessa entistä tärkeimmiksi	2,13	1,00
4. Hallituksen jäsenen valinnassa tärkeää on hänen jokin erityisosaamisensa tai ominaisuutensa (esim. rahoitus, kansainvälistyminen, toimialatuntemus, verkostot)	2,19	1,09
5. Hallituksen rooli on muuttumassa strategisemmaksi	2,27	1,05
6. Hallituksen rooli osaamisen lähteenä kasvaa tulevaisuudessa	2,40	1,03
7. Toimitusjohtajan (ja muiden avainhenkilöiden) valvonnan merkitys hallituksen tehtävänä on korostumassa	2,68	1,04
8. Hallituksen rooli yrityksen edustajana yrityksestä ulospäin kasvaa	3,07	1,10
9. Hallituksen valta-asema yrityksessä on ollut vuoroin suuri ja vuoroin pieni	3,22	1,15
10. Hallitus ei osallistu operatiiviseen toimintaan millään tavoin	3,32	1,27
11. Hallituksen tehtävänä on sopeutua omistajan tahtotilaan siitähän huolimatta että tahtotila saattaa vahingoittaa yritystä	3,86	1,09

Vastausten mukaan hallituksen tämän hetken tilanteen mukaan eniten samaa mieltä oltiin siitä, että hallituksen tehtävänä on arvioida ja ottaa kantaa yrityksen kautta toteutettaviin omistusratkaisuihin. Tätä varten on hallituksen saatava omistajilta kaikki tarpeellinen tieto päätöksiensä tueksi, koska puutteelliset tiedot voivat vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon. Hallituksen yksi tehtävä on omistuksen arvon kasvattaminen ja voiton

tuottaminen ja siksi operatiiviseen ohjaukseen kuuluvat esimerkiksi riskienhallinta ja investointipäätökset. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä, että hallitus edustaa tasaisesti kaikkia omistajia ja toimitusjohtajalle annettava tuki ja neuvot tulevat entistä tärkeimmiksi. Toimitusjohtaja toimii yrityksen toiminnan keulakuvana ja hänen tehtävänä on yrityksen kirjanpidon, juoksevan hallinnon ja varainhallinnan asiallisuudesta vastaaminen (OYL 8:6). Nimenkirjoitusoikeus toimitusjohtajalla on vain juoksevan hallinnon asioiden hoitamiseen. Toimitusjohtaja voi ryhtyä merkittäviin toimiin vain silloin, kun hallituksen päätöksen odottaminen olisi yritykselle olennaisesti vahingollista. Hallitukselle kuuluvat ratkaistavaksi strategisesti merkittävät tai muuten epätavalliset asiat.

Valvonnan osa-alueet osakeyhtiössä ovat sisäinen valvonta ja ulkoinen valvonta. Sisäistä valvontaa toteuttavat hallitus ja toimitusjohtaja joko itse tai avustajia käyttäen. Lakisääteinen tilintarkastus ja julkinen valvonta ovat ulkoista valvontaa, jota tekee Rahoitustarkastus ja veroviranomaiset. (Hirvonen, Niskakangas & Wahlroos 1997, 219). Hallituksen on hyvä valvoa, että toimitusjohtaja toteuttaa yrityksen päivittäisessä toiminnassa yhtiökokouksen ja hallituksen päätöksiä. Hirvosen, Niskakankaan ja Wahlroosin tutkimuksessa määriteltiin hallituksen tärkeimpien tehtävien listauksessa esimerkiksi liiketoiminnan seuranta ja valvonta, ylimmän johdon valitseminen, riskien hallinta, toimitusjohtajan tukeminen ja lain noudattaminen (Hirvonen ym. 1997, 80 - 81). Tämä voi olla haasteellista jos samat henkilöt toimivat yrityksessä eri osissa päätöksentekoketjua ja toimivat lisäksi eri rooleissa. Yhtiökokouksessa omistaja voi käyttää omistajaääntä ja toimia lisäksi sekä hallituksessa että johtoryhmässä. (Ikäheimonen 2014.) OYL 8:14:n säännöksen mukaan toimitusjohtajan on tehtäviään hoitaessaan huomioitava, että yhtiön elimet eivät saa ryhtyä toteuttamaan toistensa päätöksiä, jotka ovat osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastaisia. OYL 15:1:n mukaan hallituksen, hallintoneuvoston jäsenet ja toimitusjohtaja ovat yritykselle vastuussa vahingosta, jonka he aiheuttavat toimiessaan tahallisesti tai huolimattomasti. Toimielinten jäsenet ovat vastuussa myös ulkopuolisille (osakkaat mukaan lukien) aiheutuneesta vahingosta, jos vahinko on syntynyt osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjystä rikkomalla.

Vastausten mukaan jokseenkin samaa mieltä oltiin, että hallituksen jäsen on jonkin erityisosaamisen tai hyvien kontaktien takia valittu hallitukseen ja hallituksen rooli on

muuttumassa strategisemmaksi. Yrityksen pysymiseen perheen tai suvun hallinnassa on hyvä apu ammattimainen hallitus. Se toimii yrityksen ja omistajien välissä. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet parantavat luottamusta yrityksen johtoon niiden perheyriyten omistajien osalta, jotka eivät ole aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa. Hallituksen ei tarvitse eikä pidä muodostua vain ulkopuolisista hallitusammattilaisista vaan on tärkeää, että hallitukseen kuuluu myös omistajaperheeseen kuuluvia jäseniä. Kaikki yrityksen ydintoiminnot liittyvät strategiaan ja siksi hallitustyön pitää toimia tehokkaasti. Jokseenkin samaa mieltä oltiin myös hallituksen roolin kasvamisesta tulevaisuudessa. Yrityksen toiminnassa hallituksella on keskeinen rooli tulevaisuuden suunnittelussa ja samalla he voivat tuoda uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. Hallituksen rooli on osa strategista johtamista ja se pitää liittää osaksi operatiivista johtamista. Kun hallituksessa on jäseniä, joilla on osaamista ja kokemusta niin nämä täydentävät toisiaan ja auttavat hallitusta työskentelyssä. Erilaisissa muutos- ja kriisitilanteissa osaava hallitus voi tarvittaessa suuntaa uudelleen yrityksen strategiaa tilanteiden hallitsemiseksi. Perheen ja yrityksen strategia pitäisi tukea ja olla linjassa keskenään, että perheyritys menestyisi.

Toimitusjohtajan ja muiden avainhenkilöiden valvonnan merkitys hallituksen tehtävänä on korotusmassa ja se sai keskiarvon 2,68, mikä on lähellä vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä. Tulos on mielenkiintoinen, koska yritysskandaalin vaikutuksena on tullut tarpeen lisätä valvontaa. Hallituksen tehtäviin kuuluu valvoa johtoa ja valvoa johdon huolellisuutta ja lojaliteettia. On varmistuttava ettei kukaan avainhenkilö aja omia etujaan hyötymistarkoituksessa. Hallituksen täytyy valvoa, että heidän tekemät päätökset laitetaan täytäntöön. Perheyriyksissä hyvän hallintotavan tarkoituksena on helpottaa ja samalla tehostaa perheen ja yrityksen hallintaa.

Tulosten perusteella ihan täysin eri mieltä ei oltu mistään, vaikka neljän väittämän keskiarvot vaihtelivat (3,07) ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä välillä (3,86). Hallituksen rooli yrityksen edustajana yrityksestä ulospäin sai keskiarvon 3,07, mikä on vastausvaihtoehtojen mukaan ei samaa eikä eri mieltä. Tulos perustuu siihen, vaikka hallitukselta odotetaan tukea ja osallistumista entistä enemmän yrityksen toimintaan niin sen rooli yrityksestä ulospäin ei kasva. Hallituksen rooli vaihtelee yritysten välillä ja se vaihtelee omistajarakenteen mukaan. Hallitus edustaa yritystä ulospäin osakeyhtiölain mukaan, mutta toimitusjohtajalla on myös oikeus edustamiseen. Pienissä yrityksissä edustaminen usein henkilöityy toimitusjohtajaan, joka on omistaja.

Yritystä ulospäin edustaa hallitusta useammin käytännössä toimitusjohtaja. Hallitus voi olla yrityksessä todellinen päätöksentekijä, mutta operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja. Hallituksen tehtävänä on vastata yrityksen sisäisestä hallinnosta. Säännöllisesti kannattaa miettiä toimivan johdon ja hallituksen vastuun- ja työnjakoa.

Jokseenkin eri mieltä tulosten perusteella oltiin siitä, että hallituksen valta-asema yrityksessä on ollut vuoroin suuri ja vuoroin pieni. Yrityksen toimitusjohtajan ollessa voimakas ja vahva on hallituksen roolina hoitaa vain lakimääräiset tehtävät ja hallituksen valta-asema jää pieneksi. Aktiivinen ja osallistuva hallitus saa valtaa toiminnallaan. Määräävällä hallituksella on valtaa ja se voi yrityksen kannalta on voimavara. Hallituksen valta-asemaan vaikuttavat yrityksen elinkaari ja kuinka aktiivisia ovat yrityksen omistajat.

Hallitus ei osallistu millään tavoin yrityksen operatiiviseen toimintaan, siitä oltiin jonkin verran eri mieltä. Käytännössähän toimiva hallitus osallistuu pakostakin operatiiviseen toimintaan. Perheyriksen ylimpänä johtona toimii hallitus, joka tekee merkittävimmät operatiiviset päätökset. Strategisella tasolla hallitus johtaa perheyritystä ja operatiivisella tasolla toimitusjohtaja. Kuitenkin kannattaa miettiä missä määrin operatiivista ohjausta otetaan yrityksen toimintaan hallitukselta. Operatiiviseen ohjaukseen kuuluu tärkeitä osa-alueita mitkä vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näitä ovat esimerkiksi johdon valinta, riskienhallintamalli ja investointipäätökset. Kun perheyritys kasvaa ja hallitukseen valitaan ulkopuolisia jäseniä voi perheyrittäjä alkaa pelkäämään valtansa puolesta. Tämä on yksi syy miksi ei haluta ulkopuolisia jäseniä hallitukseen. Ristiriitoja voi tulla perheen ja ulkopuolisen johdon välillä myös siitä, missä määrin perheenjäsenet voivat osallistua yrityksen operatiiviseen toimintaan.

Vastaajat olivat vastausten mukaan eniten jokseenkin eri mieltä siitä, että hallituksen tehtävänä on sopeutua omistajan tahtotilaan siitäkin huolimatta, että tahtotila saattaa vahingoittaa yritystä. Vaikka perheyriksen menestyksen pohjana on omistajien yhteinen tahtotila se ei välttämättä tarkoita, että kaikki heidän suunnitelmat ovat järkeviä ja kannattavia toteutettaviksi. Hallituksen pitää kuitenkin toimia omistajien tahdon mukaisesti, mutta samalla noudattaa lakia. Hallituksen jäsenellä vastuu on laajinta yritystä kohtaa ja korvausvastuu ei edellytä tahallisuutta. Siksi hallituksen täytyy miettiä, missä liikkuu hallitun riskin raja, ettei se joudu korvausvastuuseen.

Taulukko 4. Faktorianalyysi

	1	2	3	com
Hallituksen rooli on muuttumassa strategisemmaksi	.881			.780
Hallituksen rooli osaamisen lähteenä kasvaa tulevaisuudessa	.855			.731
Hallituksen tuki ja neuvot toimitusjohtajalle tulevat tulevaisuudessa entistä tärkeimmiksi	.790			.657
Hallituksen tehtävänä on arvioida ja ottaa kantaa yrityksen kautta toteutettaviin omistusratkaisuihin (liiketoimintojen perustaminen, myyminen, ostaminen, kiinteistöt, jne.)	.677			.482
Hallituksen jäsenen valinnassa tärkeää on hänen jokin erityisosaamisensa tai ominaisuutensa (esim. rahoitus, kansainvälistyminen, toimialatuntemus, verkostot)	.673			.607
Hallituksen rooli yrityksen edustajana yrityksestä ulospäin kasvaa	.623			.478
Toimitusjohtajan (ja muiden avainhenkilöiden) valvonnan merkitys hallituksen tehtävänä on korostumassa	.607			.546
Hallituksen tehtävä on sopeutua omistajan tahtotilaan siitäkin huolimatta että tahtotila saattaa vahingoittaa yritystä		.782		.644
Hallituksen valta-asema yrityksessä on ollut vuoroin suuri ja vuoroin pieni		.624		.537
Hallitus ei osallistu operatiiviseen toimintaan millään tavoin			.648	.521
Hallituksen jäsenet edustavat tasaisesti kaikkia yrityksen omistajatahoja tai sukuhaaroja			-.638	.461
Ominaisarvo	3,94	1,30	1,21	
Selitysaste	35,80	11,78	11,00	
<u>Kumulatiivinen selitysaste</u>	<u>35,80</u>	<u>47,58</u>	<u>58,59</u>	
<u>KMO.856</u>				

Useiden muuttujien samanaikaiseen yhteisvaihtelun tarkastelemiseen on kehitetty faktorianalyysi, minkä avulla pyritään selvittämään miten muuttujien väliset korrelaatiot niputtuvat. Mitkä muuttujat ovat toisistaan riippumattomia ja millä muuttujilla on

keskenään samankaltaista vaihtelua. Faktoreiksi yhdistetään ne muuttujat, joilla on samankaltaista vaihtelua keskenään, mutta ovat toisista muuttujista riippumattomia. (Nummenmaa 2009, 397.) Hallitusta koskeville väittämille tehtiin faktorianalyysi. Faktorianalyysin avulla selvitettiin, mitä odotuksia omistajilla on hallituksen toiminnalle. Ryhmittelyn seurauksena vastaukset muodostivat kolme faktoria (Taulukko 4.) Tämän hetken tilanteeseen verrattuna omistajat odottavat, että hallituksen rooli kasvaa. Rooli on muuttumassa strategisemmaksi ja osaamista odotetaan enemmän sekä tukea toimitusjohtajalle.

Parhaiten muuttujien vaihtelua selitti faktori yksi, jonka ominaisarvo oli 3,94 ja se selitti 35,80 prosenttia muuttujien varianssista. Toiseksi parhaiten muuttujien varianssia selitti faktori kaksi, jonka ominaisarvo oli 1,30 ja se selitti 11,78 prosenttia muuttujien varianssista. Faktori kolmen tulokset eivät poikenneet paljoakaan faktori kahden tuloksista, koska ominaisarvo oli 1,21 ja se selitti 11 prosenttia muuttujien varianssista. Kumulatiivinen selitysaste 58,59 prosenttia vangitsee koko patteriston faktori kolmessa.

Kaiser-Mayer-Olkin arvon (KMO) avulla voidaan testata faktorianalyysin soveltumista aineistoon. Yleensä huonoa faktoroitavuutta KMO-testissä on alle 0,5 arvot. KMO-testin arvoksi saatiin 0,856 eli aineisto sopii faktorianalyysiin. Kaikkien kolmen ryhmän ominaisarvot ovat suurempia kuin yksi, joten kaikki ryhmät voidaan ottaa mukaan analyysiin. Kumulatiivinen selitysaste selittää kokonaisvaihtelusta 58,59 prosenttia.

Faktorianalyysin perusteella saatiin selkeästi kolme faktori ryhmää. Näille ryhmille mietittiin niitä yhdistävä tunnusmerkki tai ominaisuus. Saadut ryhmät nimettiin seuraavasti:

Faktori 1 Hallituksen tuki

Hallituksen tuki ryhmässä olivat seuraavat kysymykset:

- Hallituksen rooli on muuttumassa strategisemmaksi
- Hallituksen rooli osaamisen lähteenä kasvaa tulevaisuudessa
- Hallituksen tuki ja neuvot toimitusjohtajalle tulevat tulevaisuudessa entistä tärkeimmiksi

- Hallituksen tehtävänä on arvioida ja ottaa kantaa yrityksen kautta toteutettaviin omistusratkaisuihin (liiketoimintojen perustaminen, myyminen, ostaminen, kiinteistöt, jne.)
- Hallituksen jäsenen valinnassa tärkeää on hänen jokin erityisosaamisensa tai ominaisuutensa (esim. rahoitus, kansainvälistyminen, toimialatuntemus, verkostot)
- Hallituksen rooli yrityksen edustajana yrityksestä ulospäin kasvaa
- Toimitusjohtajan (ja muiden avainhenkilöiden) valvonnan merkitys hallituksen tehtävänä on korostumassa

Ensimmäinen faktorissa on asioita, jotka käsittelevät esimerkiksi hallituksen roolia, tukea ja osaamista. Osa hallituksen roolista määräytyy osakeyhtiölain perusteella.

Faktori 2 Hallituksen valta

Valtafaktori ryhmässä olivat seuraavat kysymykset:

- Hallituksen tehtävä on sopeutua omistajan tahtotilaan siitakin huolimatta että tahtotila saattaa vahingoittaa yritystä
- Hallituksen valta-asema yrityksessä on ollut vuoroin suuri ja vuoroin pieni

Jos yrityksessä on määritelty omistajastrategia se ohjaa miten hallituksen ja omistajien valta jakaantuu yrityksessä.

Faktori 3 Hallituksen toiminta

Kontrollifaktori ryhmässä olivat seuraavat kysymykset:

- Hallitus ei osallistu operatiiviseen toimintaan millään tavoin
- Hallituksen jäsenet edustavat tasaisesti kaikkia yrityksen omistajatahoja tai sukuhaaroja

Hallituksen operatiivisiin tehtäviin kuuluu operatiivinen ohjaus eli johdon valinta, tulevaisuuden suunnittelu, riskienhallinta, mutta itse operatiiviseen toiminta ei kuulu hallitukselle.

Kolmesta faktoriryhmästä muodostettiin summamuuttujat: summa 1 =tukifaktori, summa 2 = valtafaktori ja summa 3 = toimintafaktori. Summamuuttuja muodostetaan yhdistämällä useita samaa asiaa eri tavalla mittaavia kysymyksiä yhteen muuttujaan laskemalla ne yhteen. Faktoreista muodostettuja summamuuttujia verrattiin seitsemään yritystä ja vastaajaan koskevaan taustamuuttujaan.

Taulukko 5. Faktoreiden keskiarvot ja keskihajonnat

	mean	sd.
summa 1	2,39	0,77
summa 2	2,71	0,86
summa 3	3,54	0,86

Tuloksista nähdään kolmesta faktorista muodostetut summamuuttujien keskiarvot ja keskihajonta. Tulosten tarkoituksena on keskiarvojen avulla asettaa tärkeysjärjestykseen faktoriryhmät. Oletetaan, että mitä enemmän vastaajat ovat samaa mieltä faktoreiden kanssa, sitä pienempi on keskiarvo ja sitä tärkeämpi faktoriryhmä on kyseessä omistajille. Keskihajonta (standard deviation) eli standardipoikkeama on tärkein ja eniten käytetty hajonnan mitta ja sen avulla saadaan selville kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä (Heikkilä 2001, 84). Eli keskihajonta mittaa, kuinka yksimielisiä vastaajat ovat kysymyksissä esitettävien asioiden suhteen. Vastaajat ovat yksimielisempiä, mitä pienempi on keskiarvon luku.

Pienin keskiarvo 2,39 on ensimmäisellä faktoriryhmällä, joka on nimetty hallituksen tueksi. Keskiarvo tulkittiin niin, että tällä hetkellä hallituksen tukea ja osaamista pidettiin tärkeänä koska sen avulla yritys saa arvokasta tietoa ja osaamista toimintaansa. Tukifaktori muodostuu esimerkiksi strategiasta, osaamisesta, tuesta, omistusratkaisuista eli omistajat odottavat, että johto saa hallitukselta tukea. Keskihajonnan mukaan vastaajat olivat tulosten mukaan yksimielisempiä ensimmäisessä faktoriryhmässä, että hallituksen rooli on tärkeä yritykselle. Keskihajonnassa ei ollut suurta eroa verrattuna faktoriryhmään kaksi ja kolme, joiden keskihajonta oli keskenään sama. Eli minkään ryhmän vastauksissa ei ollut suurta hajontaa.

Vastaajien vastaukset olivat jokseenkin samaan mieltä ja eivät ole samaa eikä eri mieltä välillä kysymykseen pitäisikö hallituksen toimia omistajien tahdon mukaan, vaikka se voisi vahingoittaisi yritystä ja tähän liittyen hallituksen valta-asema voisi vaihdella. Vastauksen keskiarvo oli 2,71. Tulosten perusteella faktoriryhmä kolmen keskiarvon 3,54 mukaan vastaajat ovat eri mieltä kysymysten väittämien kanssa siitä ettei hallitus osallistu operatiiviseen toimintaan ja että hallituksen jäsenet edustavat tasaisesti kaikkia omistajia. Vastausten perusteella eri mieltä oltiin siitä, ettei hallitus osallistuisi operatiiviseen toimintaan millään tavoin. Hallituksen ei pidä johtaa yritystä, vaikka se olisi aktiivinen. Toimitusjohtajan nimeäminen ja erottaminen ovat hallituksen operatiivisia tehtäviä.

Vastaajien mielestä hallitus ei edusta tällä hetkellä tasaisesti kaikkia omistajia, kun hallituksen yksi keskeinen tehtävä on huolehtia yrityksen kaikkien osakkaiden etujen valvonnasta. Osakeyhtiölain mukaan hallitus ei voi tehdä päätöstä tai eikä ryhtyä sellaisiin toimiin mikä aiheuttaa osakkeen omistajalle epäoikeutettua etua toisen osakkeenomistajan kustannuksella. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan on hallitusten jäsenten toimittava kaikkien osakkaiden ja osakkeiden hyväksi, koska muuten osakkaiden yhdenvertaisuutta laiminlyödään. Jos omistajat kokevat ettei tämä toteudu yrityksessä voi tästä aiheutua yhdenvertaisuusperiaatteen poikkeamisesta hallitukselle vahingonkorvausvastuu ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin mainittu. Jos omistajat kokevat ettei kaikki kohdella tasavertaisesti niin se hankaloittaa kaikkien keskinäisiä suhteita ja hallitus ei voi toimia ilman omistajien luottamusta. Siksi on tärkeää, että omistajien ja johdon välille saadaan toimiva suhde. Kun yrityksen hallitukseen valitaan jäseniä, joilla ei ole aikaisempaa suhdetta yritykseen, voidaan tällä varmistaa että hallitus toimisi osakkeenomistajan hyväksi.

5.2 Miten taustatekijät ja taustamuuttujat vaikuttavat hallituksen toimintaan

Taustatekijät oletettavasti vaikuttavat perheyriyten hallitusten toimintaan, koska tutkittavien yritysten välillä on suuriakin eroja esimerkiksi yrityksen iän, liikevaihdon ja sukupolvien välillä. Yhteisiin tavoitteisiin ja asenteisiin saattavat vaikuttaa yrittäjiin liittyvät taustamuuttujat, joita ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä ja monettako sukupolvea perheyrittäjä edustaa. Ilmiöiden jakautumista tai vaihtelua eri luokkiin tai ryhmiin voidaan selittää yleensä taustamuuttujien avulla.

Taulukko 6. ANOVA

Variable	Tuki	Valta	Toiminta
Sukupuoli mies	2,39	2,68	3,55
nainen	2,39	2,89	3,49
F-value	0,01	2,21	0,25
Sukupolvet			
1.	2,42	2,78	3,53
2.	2,53	2,71	3,63
3.	2,18	2,60	3,33
4.	2,17	2,24	3,71
5.	2,33	2,81	3,58
F-value	2,09	1,80	1,11
Perheyritys			
kyllä	2,36	2,66	3,53
ei	2,50	2,81	3,58
F-value	2,32	1,89	0,19
Eri äänimäärä osakesarjoille			
kyllä	2,12	2,79	3,54
ei	2,45	2,70	3,55
F-value	6,54	0,34	0,14
Listautunut			
kyllä	1,86	2,67	3,58
ei	2,39	2,70	3,54
F-value	3,01	0,01	0,90
Sukupolvenvaihdos toteumassa			
kyllä	2,20	2,67	3,47
ei	2,49	2,68	3,59
F-value	9,24	0,01	1,17
Sukupolven vaihdoksesta suunnitelma			
kyllä	2,21	2,61	3,54
ei	2,45	2,72	3,53
F-value	5,34	0,90	0,01

Tulosten mukaan sukupuolella ei ole merkitystä lainkaan. Hallitukselta odotetaan tukea johdolle sitä enemmän, mitä useampi sukupolvi on mukana yrityksen toiminnassa. Perheyriyksissä tukea odotetaan enemmän kuin muissa yrityksissä ja teorian mukaan yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja sukupolvien eri kausilla hallituksen tehtävät muuttuvat ja kehittyvät. Monen sukupolven ollessa mukana tarvitaan suunnittelua siihen miten yritys kasvaa tulevaisuudessa ja selviytyy markkinoilla. Perheyritysten pitäisi miettiä miten yritys vaikuttaa perheeseen ja perhe yritykseen liittyen esimerkiksi perheenjäsenten palkkaamiseen, omistamisen rakenteeseen, sukupolvenvaihdokseen ja päätöksentekoon. Hallituksen pitäisi pystyä tuottamaan lisäarvoa yritykselle ja samalla luoda tehokkaat toimintatavat. Tämän vuoksi perheyriyksöt valitsevat hallitukseen ulkopuolisia jäseniä, jotka ovat usein kokeneita yrityselämän toimijoita ja tuovat oman osaamisensa ja tietämyksensä mukaan.

Hallitukselta odotetaan tukea johdolle enemmän, kun yritys on listautunut. Taustamuuttujista erityisen merkityksellisiä näyttävät olevan eri äänimäärä osakesarjoille, onko yritys listautunut, sukupolvenvaihdos toteutumassa, sukupolven vaihdoksesta on suunnitelma. Hallitukselta tarvitaan enemmän tukea, kun yritys on listautunut, omistajuus on jakautunut monelle ja päätösten tekeminen voi olla vaikeaa. Pääsääntöisesti osakeyhtiön kaikilla osakkeilla on yrityksessä yhtäläiset oikeudet, eli yksi osake tuottaa yhden äänen kaikissa yhtiökokouksissa ja osakkeilla on samanlainen oikeus voitonjakoon. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä, että yrityksessä voi olla eri osakelajeja oikeuksiltaan ja velvollisuuksiltaan. Hallitukselta tarvitaan enemmän tukea, kun yritys on listautunut, omistajuus on jakautunut monelle ja päätösten tekeminen voi olla vaikeaa. Yrityksen näkökulmasta määräävä hallitus on silloin voimavara, koska se on saneleva, antaa lisäarvoa omalla osaamisellaan ja käyttää tarvittaessa voimaa.

Onko yritys perheyritys vai ei ja minkä verran odotetaan tukea hallitukselta, miten hallitus käyttää valtaansa ja minkälaista on operatiivinen toiminta ei tulosten mukaan ole juurikaan eroa keskenään. Perheyriyksissä on usein osakeyhtiölain määrittämien hallintoelinten lisäksi ns. epävirallisia hallintoelimiä, mitkä mahdollistavat perheen jäsenten osallistumisen hallintoon ja päätöksentekoon. Perheyritysten aktiiviset omistajat voivat haitata hallituksen työtä puuttamalla asioihin mitkä kuuluvat hallitukselle tai

omistajat eivät anna hallitukselle tarpeeksi tarkkoja ohjeita mitä he haluavat. Tästä voi aiheutua ongelmia. Muissa yrityksissä hallitus yleensä toimii osakeyhtiölain puitteissa.

Hallituksen valtaan taustamuuttujilla ei juurikaan näytä olevan merkitystä tulosten mukaan. Käytännössä hallituksen rooli voi vaihdella paljon yritysten välillä. Se voi olla todellinen päätöksentekijä tai rooli voi olla näennäinen. Osakeyhtiölaissa on hallituksen yleistoimivaltasäädöksen lisäksi määrätty tehtäviä nimenomaan hallitukselle joita se ei voi siirtää yhtiökokouksen päätettäväksi. Hallituksen ollessa aktiivinen se ei saa kuitenkaan alkaa johtamaan yritystä, koska hallitukselle se ei kuulu.

Hallituksen toiminta ei saanut tilastollisesti merkitseviä arvoja ja eroja taustamuuttujien kesken ei juurikaan ole. Käytännössä hallituksen merkitys on korostunut strategisena viitoittajana. Hallituksen tehtävänä ei enää ainoastaan ole toimia omistajien viestien tuojana ja etujen valvojana. Se toimii toimitusjohtajan kumppanina ja osallistuu aktiivisesti yrityksen arjen kehittämiseen. Suurimman arvon sai sukupolvenvaihdos toteutumassa, johon suuri merkitys on hallituksen tuella.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Johtopäätökset ja yhteenveto

Ikäheimosen ym. (2014) tutkimus omistuksen tavoitteellisuus perheyrytyksissä on ollut tämän työn oppaana. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suomalaisista perheyrytyksistä muutamaa valittua asiaa survey-menetelmällä hankitun datan avulla. Ensimmäinen asia oli perheyrytysten hallitus, mitä omistajat odottivat hallituksen toiminnalta? Mitkä asiat koettiin tärkeiksi ja mistä oltiin eri mieltä. Toinen asia oli hyvä hallintotapa ja miten se toimii perheyrytyksissä, ja jos ei toimi, niin miksi ?

Perheyrytysten liiketoiminnassa merkittävä rooli on omistajaperheellä ja liiketoimintaa ja henkilöstöä yrityksen johto johtaa omistajien määrittelemien asioiden kautta. Johdolla on vastuu operatiivisesta toiminnasta ja sen tulee noudattaa toiminnassaan yrityksen strategiaa. Tässä tutkimuksessa oli mukana 241 perheyrytystä ja yrityksen toimintaan osallistui yhtäaikaisesti yhdestä neljään sukupolvea. Vastaajista suurin osa edusti ensimmäistä ja toista sukupolvea. Liikevaihto vaihteli 0-40 tai yli miljoonan euron välillä ja yritysten ikä vaihteli 0- yli 97 vuoden välillä eli vastaajien joukossa oli keskenään erilaisia yrityksiä.

Faktorianalyysin avulla saatiin muodostettua kolme selkeää ryhmää omistajien odotuksista hallitukselle. Ryhmät nimettiin niitä yhdistävien tekijöiden mukaan ja tulokset analysoitiin ja näistä muodostettiin lisäksi summamuuttujat.

Tutkimuskysymys yksi oli, mitkä ovat omistajien odotukset hallituksen toiminnalle perheyrytyksessä ? Odotuksia oli tarkoitus tutkia kyselylomakkeen avulla saatujen vastausten perusteella. Käytetyn tutkimusmenetelmän mukaan löytyi kolme ryhmää vastausten perusteella, siitä mitä odotuksia vastaajilla oli hallituksen toiminnalta. Omistajien odotukset vaihtelevat yrityksillä, mutta saatujen tulosten mukaan omistajat odottavat hallitukselta neuvoa ja tukea entistä enemmän ja hallituksen rooli on samalla muuttumassa strategisemmaksi. Hallitukseen valitaan jatkossa enemmän jäseniä jonkin ominaisuuden tai erityisosaamisen takia. Tätä kautta yritys saa arvokasta osaamista ja tietoa yritykseensä. Vaikka toimitusjohtaja tavallisimmin edustaa yritystä ulospäin silti omistajat odottavat, että tulevaisuudessa hallituksen rooli yrityksen edustajana yrityksestä

ulospäin kasvaa. Omistajat odottavat, että hallitus neuvoo ja tukee toimitusjohtajaa entistä enemmän. Hallitus suunnittelee pitkällä tähtäimellä yrityksen toimintaa ja laatii tavoitteet samalla hyödyntäen ammattitaitoansa.

Tutkimuskysymys kaksi oli, mikä merkitys on hyvällä hallintotavalla perheyrityksessä? Saadut vastaukset antoivat samalla vastauksia myös toiseen tutkimuskysymykseen ja loppujen lopuksi molemmat tutkimuskysymykset ja saadut vastaukset tukivat toinen toisiaan. Corporate governanceen liittyen omistajat odottavat enemmän, että hallitus panostaa avainhenkilöiden ja toimitusjohtajan valvomiseen. Omistajat kokevat tämän vielä enemmän tärkeämmäksi jos hallitukseen ja johtoon on palkattu ulkopuolisia. Aktiivisen valvonnan ja jatkuvan vuoropuhelun avulla voidaan vähentää yrityksen kehittämiseen liittyviä erimielisyyksiä. Corporate governance ohjeistukset ottavat kantaa hallituksen kokoonpanoon ja millaisia jäsenten pitäisi olla. Tämä on linjassa omistajien odotusten kanssa siitä, että hallitukseen valitaan ammattitaitoista johtoa. Tavallisesti perheyritysten hallitus koostuu perheenjäsenistä ja ammattimainen hallitustyöskentely ei välttämättä ole heille tuttua.

Vaikka omistajien odotukset hallituksen suhteen kasvavat niin hallitustyöskentelyä sääntelevät lait ja erilaiset ohjeet ja koodit. Lainsäädäntö jättää kuitenkin liikkumavaraa ja hallitus voi itse määritellä yritysکوhtaisesti toimintatavat. Hallituksen työtä ohjaa omistajastrategia ja se toimii hallituksen viitekehyksenä. Omistajastrategian puuttuessa hallituksen on se muodostettava. Eri yrityksissä hallituksella on erilainen rooli ja ne vaihtelevat toimitusjohtajan ja omistamisrakenteen mukaan. Hyvästä hallinnasta on tullut keskeisin kehittämisen alue ja omistajat pitävät sitä vastausten mukaan tärkeänä odottavat hallitukselta siihen panosta.

Analyysien perusteella voitiin tilastollisesti osoittaa, että taustatekijöillä oli vaikutusta hallitusta koskeviin odotuksiin. Sukupuolella ei ollut merkitystä tulosten perusteella, vaikka hallitustyöskentelyssä ja johdossa on tavallisemmin mies kuin nainen. Suomessa naisten osuus esimerkiksi pörssiyritysten hallituksessa on kasvanut. Taustatekijöistä mikään ei selittänyt kaikkia omistajien odotuksia hallituksen suhteen. Merkityksellisiä taustatekijöitä olivat hallitukseen tukeen ja osaamiseen liittyen eri äänimäärä osakesarjoille, listautuminen, sukupolvenvaihdos toteutumassa, sukupolven vaihdoksesta on suunnitelma. Näistä taustatekijöistä merkityksellisin oli sukupolvenvaihdos toteutumassa. Hallitukselta tarvitaan tähän apua ja tukea, että sukupolvenvaihdos

onnistuu hyvin. Suomalaisille yrityksille se on suuri ja ajankohtainen haaste, koska suurten ikäluokkien eläköityminen on ajankohtainen. Sukupolvenvaihdokseen liittyy paljon riskejä kuten osaamisen siirto, jatkajan löytyminen ja verotukselliset kysymykset. Huonosti suunniteltu ja toteutettu sukupolvenvaihdos voi vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen, kannattavuuteen ja perhesuhteisiin. Onnistuessaan se lisää kasvua ja samalla vahvistaa yritystä. Perheyriksille sukupolvenvaihdos on aina riski ja sen suunnittelu pitäisi kuulua pitkän tähtäimen suunnitteluun. Väistyvän ja seuraajasukupolven molempien pitäisi osallistua suunnitteluun.

Eroa ei juurikaan ollut hallituksen antamassa tuessa siinä oliko kyseessä perheyritys vai ei. Hallitukselta odotetaan enemmän tukea, kun yrityksen omistajuus on jakautunut monelle ja yritys on listautunut. Tulosten mukaan hallituksen valtaan ei taustamuuttujilla ollut vaikutusta.

Kyselylomakkeen vastauksista tehtyjen tilastollisten analyysien perusteella voisi tehdä päätelmän, että perheyritysten hallitusten jäsenten osaamisella ja tuella on suuri merkitys tulevaisuudessa perheyritysten omistajille ja yrityksen johdolle. Hallitukselta odotetaan enemmän ja odotusten myötä tyytymättömät omistajat laittavat hallituksen jäseniä ja johtoa varmasti vaihtoon herkemmin. Corporate governancen merkitys kasvaa, kun omistajat haluavat enemmän valvontaa. Tällä he haluavat varmistaa, että yrityksen johto toimii omistajien parhaaksi ja he saavat sijoitukselleen parhaan mahdollisen tuoton. Samalla vältetään mahdolliset väärinkäytökset, laiminlyönnit ja säännösten noudattamatta jättämiset.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman aihe herätti aiheeseen syventyessä monia ajatuksia ja jatkotutkimusehdotuksia. Tämä tutkimus oli rajattu perheyriksiin ja perheyritysten tutkiminen kiinnostaisi jatkossakin, koska yrityksen toiminta muuttuu erilaiseksi kun perhe on omistajana ja toiminnassa mukana aktiivisesti tai taustalla ja varsinkin jos sukupolvina on yhtä aikaa mukana monta.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla temahaastatteluilla suoritettu tutkimus, jossa tutkitaan niitä perheyritysten hallituksia joihin ulkopuolisen jäsenen tai jäsenten vaikutus on ollut

negatiivinen. Olisi mielenkiintoista tutkia mitkä syyt sen aiheuttivat ja miten negatiiviset vaikutukset olisi voinut ehkä välttää.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy siihen minkälaisia ulkopuolisia hallituksen jäseniä perheyriykset haluavat hallituksiinsa. Millä kriteereillä ulkopuoliset hallituksen jäsenet valitaan ja millä keinoin heidät saadaan houkuteltua perheyriyksen hallitukseen.

LÄHDELUETTELO

Artikkelit

Berle, A.A & Means, G.C. 1932. T

Brokaw, L. & Murphy, A. 1992. Why family businesses are best. *Inc.* 14 (3), 72.

Carlsson, R. 2003. The benefits of active ownership. *Corporate Governance: The International journal of business in society.* Vol. 3, Iss 2, 371-382.

Chua, J. H., Chrisman, J.J. & Chang, E.P. 2004. Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review* 81 (88), 14-16.

Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory; An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

Fama, E. & Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics.* June pp. 327-349.

Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.

Gersick, K. E., Lansberg, I. Desjardins, M. & Dunn, B. 1999. Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business review*, 12 (4), 287-297.

Ikävalko, M., Pihkala, T. & Jussila, I. 2008. A family dimension in SME ownermanagers' ownership profiles – A psychological ownership perspective. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS).* Issue 1. Volume 2.

Ikävalko Markku, Pihkala Timo & Kraus Sascha (2010). The role of ownermanagers' psychology of ownership in SME strategic behaviour. *Journal of Small Business and Entrepreneurship.* Forthcoming.

Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Ikävalko, M. 2013. The evolution of the family business board – a case study.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 1 pp. 306-360.

Tagiuri, R., Davis, J. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. – Family Business Review 9 (2), 199-208.

Kirjat

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

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie E. 2010. Perheyritys on enemmän. Helsinki: WSOYpro.

Erma, J., Rasila, T., V. Virtanen, O. 2014. Hyvä hallitustyö. Viro. Meedia Zone OÜ.

Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L., Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus omistajan asialla – johdon tukena. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hannula, A., Kari, M., Mäki, T. 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki. Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heinonen, J., Toivonen, J. 2003a ”Johdatus perheyritysten tutkimiseen.” Teoksessa Qua vadis. Suomalainen perheyritys ? Heinonen J. (toim.). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Heinonen, J., Toivonen, J. 2003b ”Perheyritykset suomalaisessa yhteiskunnassa.” Teoksessa Qua vadis. Suomalainen perheyritys ? Heinonen J. (toim.). Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Hirsijärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

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

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L. 2003. Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Huuskonen, Visa: Yrittäjäksi ryhtyminen, teoreettinen viitekehys ja sen koettelu, Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja A-2:1992, Raision Painopojat, Raisio, 1992.

Ikäheimonen, T. & Pihkala, T. & Rautiainen, M & Ikävalko, M. (2014) Omistuksen tavoitteellisuus perheyriyksissä – kartoitus omistamisen tavoista ja tavoitteiden määrittelystä. Raportit ja selvitykset. Lappeenrannan yliopisto.

Kauppa- ja teollisuusministeriö KTM (2005). Perheyrittäjäyys. Perheyriytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Helsinki: Edita Publishing. KTM Julkaisuja 16/2005.

Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Porvoo: WSOY.

Lainema, M. ja Haapanen M. 2010. Vallan tasapaino. Tallinna. Tallinna Raamatutrükikoja, OÜ.

Lainema, M. 2013. Hyvä, paha omistaja. Tallinna. Tallinna Raamatutrükikoja, OÜ.

Kangasniemi, A. (toim.), Koironen, M., Loukola, A., Rankinen, A., Römer-Pakkanen, T., Suni, S., Westerholm, H. 2006. Yrittäjäyys on mahdollisuus 125 vuotta kaupallista koulutusta. Tampere. Cityoffset Oy.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM Elinkeino-osasto) 2005. Perheyrittäjäyys. Perheyriytykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Koironen, M. 1998. Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyriytyksistä. Valkeakoski: Konetuumat Oy.

Koironen, M. 2003. Perheyriytyksen johtaminen. Tampere:Tammer-Paino.

Koironen, M. 2007. Hyvä omistajuus. Valkeakoski: Konetuumat Oy.

KPMG, 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Osakeyhtiölaki OYL/624 2006.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö III Corporate Governance WS Bookwell Oy, Porvoo.

Nummenmaa, L. 2009. Tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

PK-Instituutti, Turun kauppakorkeakoulu, Heinonen, J. (toim.). 2003. Kirjapaino Grafia Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Salonen, A. 2000. Osakeyhtiön hallituksen jäsenen huolellisuusvelvollisuus. Werner Söderström lakitieto.

Suomela, E. 2010. Hallitus ja corporate governance. Helsinki. KHT-Media Oy.

Tiihonen, T. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja- työnjako ja vastuut. Gummerus Kirjapaino.

Tourunen, K. (2009a) Perheyrietykset kansantalouden resursseina. Keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000 – 2005. Väitöstudkimus. Jyväskylän Yliopiston Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Tourunen, K. (2009b) Perheyrietykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 53/2009. Edita Publishing Oy.

Veranen, J. 1997. Tuottoa vaativat omistajat – menestykseen omistajalähtöisellä johtamisella. Porvoo. Wsoy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Elektroniset lähteet

Airaksinen, M. 2012. Perheyrietyksen goverance – mitä, miksi ja miten?

Päämäärätietoinen omistaja listayhtiöissä. Perheyrietysten liitto. Pp. 41 – 44.

(verkkodokumentti) (Luettu 15.7.2017) Saatavilla:

<http://issuu.com/perheyrietyt/docs/paamaaratietoinen-om-oyj>

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. (2008) Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance) 2008. [verkkodokumentti] [viitattu 21.5.2017] Saatavilla: <http://www.arvopaperimarkkinayhdistys.fi>.

Karhu, S. Perheyrittäjäyys tutkimuksen yhtymäkohtia osuustoimintatutkimukseen. [verkkodokumentti] [viitattu 19.5.2016] Saatavilla: <http://pellervo.fi/wp-content>.

Keskuskauppakamari, 2006. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. [verkkojulkaisu] [viitattu 10.6.2016] Saatavilla: suositukset/listaamattomien-yhtioiden-corporate-governance/

Kapanen, A. 2013. Mitä on aktiivinen omistajuus ? [verkkodokumentti] [viitattu 19.5.2016] Saatavilla: <http://www.comset.fi/fi/mita-on-aktiivinen-omistajuus>.

Luoma, T. Omistajuus. 2009. [verkkodokumentti] [viitattu 5.7.2016] Saatavilla: <http://teroluoma.blogspot.fi/p/omistajuus.html>.

Menestysekäs pk-yrityksen hallitustoiminta edellyttää roolitusta. [verkkojulkaisu] [viitattu 23.3.2017] Saatavilla: <https://www.hallituspartnerit.fi/?x171220=198382>.

Mikä on perheyritys ?. [verkkojulkaisu] [viitattu 19.6.2016] Saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/yhteystiedot/medialle/>.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624, 6. luku, tulostettu 28.8.2016. [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).

Perheyrityspalvelut. 2012. Perheneuvosto –perheen ja yrityksen hyväksi. [verkkojulkaisu] [Viitattu 12.7.2017] Saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2016/09/perheneuvosto.pdf>.

Perheyritysten liitto. 2009 “ Hyvät hallintotavat perheyrityksissä.”

Perheyritysten liitto. 2012. Omistajaohjaus ja hallitustyö –lisäarvoa perheyritykselle. [verkkojulkaisu] [viitattu 25.3.2017] Saatavilla: http://www.perheyritys.fi/wpcontent/uploads/2016/09/Omistajaohjaus_ja_hallitustyö_työkirja-web-1.pdf.

Perheyritysten liitto. Suomen elinvoiman eväät 2011-2015. Perheyritykset, työllisyys, kestävä kasvu ja hyvinvointi. [verkkojulkaisu] [viitattu 7.5.2017] Saatavilla: <http://www.perheyritys.fi/wp-content/uploads/2014/09/Suomen-elinvoiman-eväät.pdf>.

TJS-Opintokeskus. Hallituksen jäsenen rooli. 2013. [Verkojulkaisu] [viitattu 28.5.2017]
Saatavilla:<http://www.tjs-opintokeskus.fi/julkaisut-ja-aineistot/verkkoaineistot>.

Yrittäjyys – Wikipedia, vapaa tietosanakirja. [verkojulkaisu] [viitattu 19.5.2016]
Saatavilla:<https://fi.wikipedia.org/wiki/Yrittäjyys>
(<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6778>, viitattu 22.3.2017.)