

Pro gradu -tutkielma

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Kauppatieteet
Laskentatoimi

Jussi Haavilainen

***Johdon raportoinnin rooli perheyriksen liiketoimintaryhmän hallinnossa –
tapaustutkimus***

Pro gradu -tutkielma

2018

1. tarkastaja: tutkijaopettaja Kati Pajunen
2. tarkastaja: tutkijaopettaja Helena Sjögrén

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jussi Haavilainen
Tutkielman nimi:	Johdon raportoinnin rooli perheyriksen liiketoimintaryhmän hallinnossa – tapaustutkimus
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2018
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 94 sivua, 9 kuviota, 2 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	tutkijaopettaja Kati Pajunen & tutkijaopettaja Helena Sjögrén
Hakusanat:	johdon laskentatoimi, johdon raportointi, corporate governance, perheyritys

Tutkielman tavoitteena oli selvittää johdon raportoinnin roolia perheomisteisen listautumattoman konsernin liiketoimintaryhmän hallinnossa. Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin teemahaastattelujen avulla. Tulokset noudattelivat pääosin aiemmissä tutkimuksissa havaittuja piirteitä, joiden mukaan perheyriyksissä johdon raportointi on suppeampaa ja harvemmin toteutettua muihin yrityksiin verrattuna. Johdon raportointi kohdeyriyksessä on kehittynyt systemaatisempaan suuntaan. Tärkeimpinä ajureina kehitykselle ovat toimineet kilpailuympäristön muutokset ja kilpailutilanteen kiristyminen. Yleensä tarve kehittyneemmälle raportoinnille koetaan perheyriyksissä vähäisemmäksi, koska omistajaperheen tietämys yrityksestä sekä nopeus ja ketteryys päätöksenteossa koetaan kilpailuetua luoviksi piirteiksi. Perheyriyksen kasvaessa riittävän suureksi syntyy kuitenkin tarve tarkemmalle ja systemaattisemmalle raportoinnille. Liiketoiminnan kasvun lisäksi johdon raportoinnilla voidaan katsoa olevan merkittävä rooli perheyriyksissä tilanteissa, joissa valtaa ollaan siirtämässä seuraavalle sukupolvelle tai ulkopuolisille johtajille.

ABSTRACT

Author:	Jussi Haavilainen
Title:	The role of management accounting in the governance of a family business division – case study
Faculty:	School of Business and Management
Master's Program:	Accounting
Year:	2018
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology, 94 pages, 9 figures, 2 tables, 1 appendix
Examiners:	Associate Professor Kati Pajunen & Associate Professor Helena Sjögrén
Keywords:	management accounting, management reporting, corporate governance, family business

The aim of this study was to examine the role of management accounting in the management of a privately owned family business group's business division. The research used qualitative methods with interviews as a primary source of research data. According to previous studies, management accounting and reporting in family businesses is less systematic and has a smaller role compared to non-family businesses, and the results of this study had similar findings. Management reporting in the case firm has developed to more systematic reporting, with recent changes in the competitive environment and heightened competition on the market acting as the most important drivers for change. Generally in family businesses the need for more developed reporting is not very high, as the owning family's deep knowledge about the business, along with the capability for swift and agile decision making is perceived as a competitive advantage. However, as the family business grows large enough, the need for more precise and systematic reporting arises. The role of management accounting has a significant role in family businesses also in situations, where the business is handed over to the next generation, or when more power is transferred to hired directors.

ALKUSANAT

Tämän gradun myötä yksi koulutie tulee vihdoin päätökseensä. Matka on ajoittain loppusuoran lähestyessä tuntunut pitkältä, mutta aina opettavaiselta. Opiskeluvuodet Lappeenrannassa ovat lopulta kuitenkin edenneet nopeasti, ja niistä päivistä kun oman gradun alkusanojen kirjoittaminen viimeisenä silauksena opintojen päättymiselle tuntui vain kaukaiselta haaveelta, tuntuu tähän päivään kuluneen vain yllättävän vähän aikaa.

Kiitos isälle, tyttöystävälle sekä muille läheisille tuestanne graduprosessin ja opintojen aikana. Kiitokset Pekalle mahdollisuudesta suorittaa tämä gradu toimeksiantona, sekä käytännön järjestelyistä kohdeyrityksessä. Haluaisin kiittää myös kaikkia haastatteluihin osallistuneita yrityksen henkilöitä. Lopuksi kiitokset myös ohjaajilleni Kati Pajuselle ja Helena Sjögrénille arvokkaista neuvoista ja ohjauksesta gradun kirjoittamisen aikana.

Lappeenrannassa 4.12.2018

Jussi Haavilainen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset aiheesta.....	7
1.2 Tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset	9
1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys.....	10
1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	13
1.5 Tutkielman rakenne.....	13
2. CORPORATE GOVERNANCEN TAUSTA JA KEHITYS	15
2.1 Agenttiteoria corporate governancen taustalla.....	16
2.2 Corporate governancen kehitys.....	19
2.3 Corporate governance Suomessa.....	22
2.3.1 Lainsäädännöllinen sääntely-ympäristö.....	23
2.3.2 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi.....	26
2.3.3 Keskuskauppakamarin asialista.....	27
2.4 Talousraportoinnin rooli corporate governancessa.....	28
2.4.1 Ulkoinen talousraportointi.....	30
2.4.2 Sisäinen johdon talousraportointi.....	30
3. CORPORATE GOVERNANCE, AGENTTIONGELMAT JA TALOUS- RAPORTOINTI PERHEYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	33
3.1 Perheyriyksen merkitys ja ominaispiirteet.....	33
3.2 Agenttiongelmat perheyriyksissä.....	35
3.3 Corporate governance perheyriyksissä.....	40
3.4 Johdon laskentatoimi ja talousraportointi perheyriyksissä.....	42
4. JOHDON RAPORTOINNIN ROOLI KOHDEYRITYKSEN HALLINNOSSA – TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	49
4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	49
4.2 Kohdeyriyksen esittely.....	50
4.3 Raportointikäytännöt kohdeyriyksessä.....	51
4.4 Haastattelujen toteutus.....	54
4.5 Haastattelujen tulokset.....	55
4.5.1 Perheyriyksen arvot, ominaispiirteet ja hallinto.....	56
4.5.2 Johdon raportointi yriyksessä.....	59
4.5.3 Raportoinnin muutos ja kehitys.....	64
4.6 Tulosten pohdinta.....	68
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	75
5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	82
5.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	84
LÄHDELUETTELO	86

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	12
Kuva 2. Agenttiongelmien esiintyminen yrityksessä. (mukaillen Mähönen & Villa 2010; Myers & Majluf 1984).....	18
Kuva 3. Suomen osakeyhtiöiden sääntely-ympäristö (mukaillen Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a).....	22
Kuva 4. Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen roolit corporate governancessa (mukaillen Schmidt & Brauer 2006; Ratnatunga & Alam 2011).....	29
Kuva 5. Perheomisteisten yritysryhmien rakenne pyramidimuodossa (mukaillen Morck & Yeung 2003).....	37
Kuva 6. Perheyritysten agenttiongelmien pääsyyt verrattuna tehokkaasti toimivaan yritykseen (Bammens et al. 2011; Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017).....	39
Kuva 7. Viitekehys johdon laskentatoimen ammattimaistamiselle perheyrityksissä (mukaillen Hiebl & Mayrleitner 2017).....	46
Kuva 8. Johdon laskentatoimen hyödyt perheyrityksissä avainasemassa oleville sidosryhmille (mukaillen PwC 2012; Hiebl 2013).....	48
Kuva 9. Agenttiongelmien hillitseminen yrittäjävetoisten tytäryhtiöiden konsernirakenteessa.....	69
Taulukko 1. Haastattelut kohdeyrityksessä.....	54
Taulukko 2. Vastauksista ilmenneitä teemoja aihealueittain jaoteltuna.....	55

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.....	95
--------------------------------	----

LYHENNELUETTELO

AML	Arvopaperimarkkinalaki (746/2012)
KPL	Kirjanpitolaki (1336/1997)
OYL	Osakeyhtiölaki (624/2006)
TilintarkL	Tilintarkastuslaki (1141/2015)

1. JOHDANTO

Perheyriyten osuus kaikista yrityksistä on merkittävä. Silti ainoastaan 12 % niistä säilyy kolmanteen omistajasukupolveen ja vain 3 % neljanteen sukupolveen saakka. (Hiebl 2013; Allio 2004) Perheyriyten ominaispiirteiden aiheuttamiin ongelmakohtiin yhtenä ratkaisuna on joissakin tutkimuksissa esitetty ennaltaehkäisevä johdon laskentatoimen työkalujen hyödyntäminen, koska niiden avulla perustajayrittäjä pystyy kodifioimaan hiljaisen tietonsa seuraavan sukupolven käyttöön, muodollistamaan strategisen visionsa käytännön suunnitelmiksi, ja mahdollistamaan liiketoiminnan siirtämisen seuraavan sukupolven ja mahdollisten ulkopuolisten johtajien käsiin. (Giovannoni; Maraghini & Riccaboni 2011; Hiebl 2013)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia yrityksen sisäisen johdon laskentatoimen roolia listautumattoman perheyriyksen hallinnossa. Tutkielmassa tarkastellaan yrityksen hallintoa corporate governancen käsitteen ja agenttiteorian (Jensen & Meckling 1976) pohjalta, sekä perheyriyten erityispiirteiden aiheuttamia eroavaisuuksia niissä esiintyviin agenttiongelmiiin ja hallintorakenteisiin.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset aiheesta

Tutkimusongelmat muotoituivat toimeksiantajayriyksen esittämän aihe-ehdotuksen pohjalta. Yrityksessä haluttiin selvittää, miten hallintoa kyettäisiin kehittämään varsinkin johdon raportoinnin suhteen paremmaksi. Tutkielman kohteena on listautumattoman perheomisteisen konsernin liiketoimintaryhmä, jonka hallintoa ja tytäryriyten seuranta johdon raportoinnin kautta halutaan kehittää. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin johdon raportoinnin käsittely corporate governancen käsitteen kautta, koska johdon laskentatoimella ja raportoinnilla on suuri rooli yriyten hallinnossa ja toiminnan ohjaamisessa (Ratnatunga & Alam 2011; Seal 2006). Tässä tutkielmassa käsitellään lyhyesti myös lainsäädännön ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin muodostamaa sääntely-ympäristöä osakeyhtiöiden hallinnolle.

Perheyriyten merkitys maailmantaloudelle on merkittävä. Arvioiden mukaan perheyriytkset vastaavat noin 70-90 % maailman bruttokansantuotteesta vuosittain

(Family Firm Institute 2008). Pohjois-Amerikassa perheyriyten osuus BKT:sta on 64 % ja työllistämistä 62 % työvoimasta (Prencipe, Bar-Yosef & Dekker 2014). Aiempien tutkimusten mukaan perheyriyten osuus S&P 500 -listan teollisuusyriyeksistä on yli 35 % ja S&P 1500 -listan kaikista yriyeksistä noin 46 % (Anderson & Reeb 2003; Chen, Chen & Cheng 2008). Euroopassa esimerkiksi noin 83 % ranskalaisista, 79 % saksalaisista, ja 73 % italialaisista yriyeksistä on perheyriyksiä (Prencipe et al. 2014). Suomessa perheyriyten osuus yksityisen sektorin työllistämistä on keskimäärin 37 %, ja suurimmillaan tietyillä alueilla jopa 55 %, lisäksi perheyriyket tuottavat noin 30 % kaikesta yriyten jalostusarvosta Suomessa (Perheyriyten liitto 2017b). Perheyriyten ominaispiirteet aiheuttavat erityisiä vaatimuksia talousraportoinnille ja varsinkin johdon raportoinnille, mikä on usein lähtökohtaisesti heikommalla tasolla kuin muissa yriyeksissä. Perheyriyket eroavat muista yriyeksistä usein esimerkiksi tavoitteiden, pidempien aikahorisonttien, hallintorakenteiden, ja talousjohtamisen suhteen (Salvato & Moores 2010; Bammens, Voordeckers & van Gils 2011; Hiebl, Duller, Feldbauer-Durstmüller & Ulrich 2015).

Kirjallisuudesta käy myös ilmi talousraportoinnin vahva rooli corporate governancessa (Whittington 1993; Schmidt & Brauer 2006; Hiebl 2015): tyypillisesti pörssiyhtiöissä korostuu sääntelystäkin johtuen ulkoinen raportointi sijoittajiin ja sidosryhmiin keskittyen, yksityisissä osakeyhtiöissä puolestaan sisäinen raportointi johdolle ja omistajille. Kummassakin tapauksessa talousraporttien tuottamalla luvuilla ja informaatiolla on merkittävä rooli.

Corporate governancea ja sen ohjeistuksia eri maissa, sekä varsinkin suositusten noudattamisen yhteyttä yriyksen osaketuottoihin tai yriytsarvoon ja suorituskykyyn, on tutkittu paljon (Gompers, Ishii & Metrick 2003; Core, Guay & Rusticus 2006; Bhagat & Bolton 2008). Aihetta on käsitelty pakottavaan lainsäädäntöön nojaten, sekä agenttiteorian ja vahvasti siihen liittyvien shareholder- ja stakeholder -teorioiden kautta, jotka käsittelevät sitä, tuleeko yriyksen johdon ajaa osakkeenomistajien vai yriyksen kaikkien sidosryhmien etua päätöksissään (Danielson, Heck & Shaffer 2008; Ahmad & Omar 2014).

Agenttiteorian lisäksi erityisesti perheyritysten tutkimuksen parissa yritysten hallintoa on tutkittu myös stewardship -teorian, resurssiperusteisen teorian ja sosioekonomisen varakkuuden teorian näkökulmista (Prencipe et al. 2014). Agenttiteoria on ollut käytetyistä teorioista suosituin myös perheyritysten tutkimuksen parissa (Prencipe et al. 2014), minkä takia se valittiin myös tämän tutkielman näkökulmaksi.

1.2 Tutkimusaukko ja tutkimuskysymykset

Perheyritysten tutkimuksen suosio on ollut kasvussa viime vuosina, mutta talousraportoinnin ja erityisesti sisäisen johdon raportoinnin rooli corporate governancessa varsinkin perheyritysten kohdalla on aihealue, jota ei ole vielä laajasti tutkittu (Songini, Gnan & Malmi 2013). Perinteisesti perheyrityksissä johdon laskenta ja raportointi on ollut suppeampaa ja harvemmin toteutettua kuin muissa yrityksissä. (Senftlechner & Hiebl 2015; Songini et al. 2013; Salvato & Moores 2010) Tässä tutkielmassa onkin tarkoituksena tutkia nimenomaan johdon talousraportointia perheyrityksissä sekä talousraportoinnin roolia corporate governancessa. Talousraportoinnin rooli varsinkin pörssiyritysten tapauksessa korostuu ulkoisten tilinpäätösten ja muiden vastaavien raporttien muodossa, mutta tässä tutkielmassa keskitytään listautumattoman yrityksen näkökulmasta tarkemmin johdon laskentatoimen tuottamiin sisäisiin raporteihin.

Tutkielman tarkoituksena onkin selvittää, miten perinteisesti pörssiyritysten näkökulmasta käsitellyt agenttiongelmien ja corporate governance, erityisesti johdon laskentatoimen tuottaman informaation rooliin keskittyen, esiintyvät yksityisesti omistetussa perheyrityksessä, joka yritysmuotonsa lisäksi eroaa tyypillisestä hajautetusta omistetusta pörssiyrityksestä selkeästi myös omistajarakenteeltaan. Tästä johtuen päätutkimuskysymyksenä on:

”Miten perheyrityksen ominaispiirteet vaikuttavat johdon laskentatoimen käyttöön ja hyödyntämiseen yrityksissä?”

Kohdeyrityksessä erityisesti johdon raportointi on ollut heikolla tasolla ja tytäryritysten välillä on esiintynyt eroja vaadittujen raporttien sisällöissä, mikä on vaikeuttanut koko liiketoimintaryhmän raporttien keskinäistä vertailtavuutta.

Alaongelmien avulla pyritään selvittämään miten johdon raportointia hyödynnetään tällä hetkellä, mitkä ovat toimineet ajureina jo tapahtuneelle kehitykselle, ja miten raportointia kyettäisiin edelleen kehittämään. Tämän vuoksi tutkimuksessa etsitään vastauksia myös seuraaviin kolmeen alaongelmaan:

”Miten johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota hyödynnetään yrityksen hallinnossa?”

”Mitkä toimivat ajureina johdon laskentatoimen kehittämiseksi kohdeyrityksessä?”

”Miten perheyriksen johdon raportointia voidaan kehittää paremmaksi?”

1.3 Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa lähestytään aihetta listautumattoman suuren perheyriksen näkökulmasta. Suurin osa corporate governancea käsittelevää tutkimusta keskittyy pörssiyrityksiin, joissa toteutuu agenttiteorian klassinen näkökulma omistajien ja johdon välisistä agenttiongelmista. Corporate governanceen hallintoa koskevista suosituksista voivat hyötyä myös muut kuin pörssiyritykset, ja esimerkiksi Suomessa myös suurimpien yksityisesti omistettujen yritysten suositellaan noudattavan pörssiyritysten hallinnointikoodia soveltuvilta osin (Keskuskaupakamari 2016).

Corporate governance

Tutkimuksessa olennaisena esiintyy corporate governanceen käsite, sekä sen sisältö ja määritelmä. Corporate governancea käytetään usein suomenkielistä käsitettä ”hyvä hallintotapa” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017). Termille ei kuitenkaan ole vakiintunutta suomenkielistä käännöstä, joten tässä tutkielmassa käsitteestä käytetään englanninkielistä alkuperäistermiä ”corporate governance”.

Tässä tutkielmassa corporate governance tarkoittaa Mähösen ja Villan (2010, 86) määritelmään pohjautuen yrityksen hallinnon kokonaisuutta ja niitä keinoja, joilla hallinto on järjestetty erilaisten agenttiongelmien ja eturistiriitojen minimoimiseksi yrityksen johdon, omistajien ja sen sidosryhmien välillä.

Perheyritys

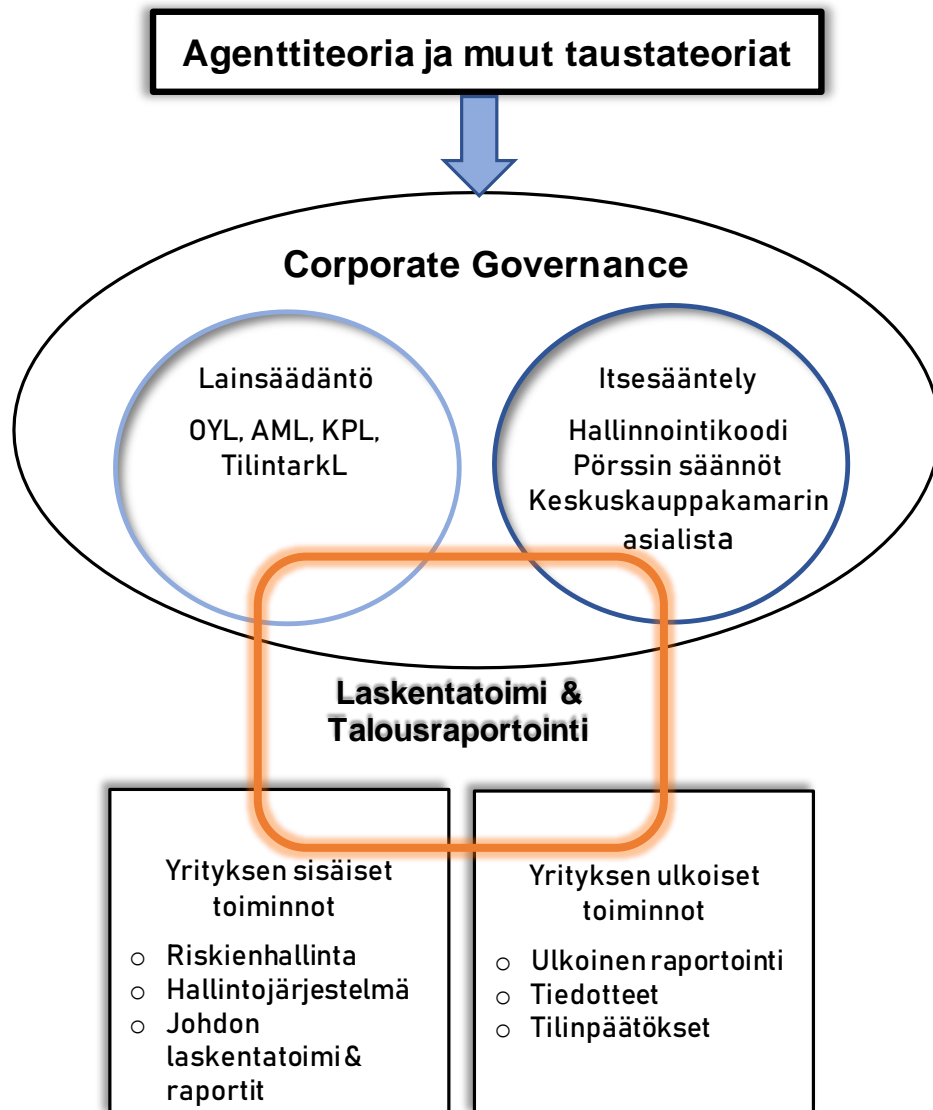
Perheyritysten tutkimuksissa on ajoittain nostettu esiin perheyrityksen määrittelemisen vaikeus (Prencipe et al. 2014). Tässä tutkielmassa määritelmänä käytetään suomalaista Perheyritysten liiton (2017a) määrittelyä: Perheyrityksessä välillinen tai välitön äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä, ja vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa. Pörssiyhtiöissä osakekannan hankkineella tai saaneella henkilöllä, tai hänen perheensä tai sukunsa jäsenellä, ollessa hallussa vähintään 25 % yhtiön osakkeiden äänivallasta, on kyseessä perheyritys.

Tämä tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu agenttiteoriaa, corporate governaceaa, perheyrityksiä ja johdon raportointia perheyrityksissä käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin. Aihetta koskevassa kirjallisuudessa esiintyy vahvasti Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoria sekä agenttisuhteiden aikaansaamat agenttiongelmien yritysten hallinnossa. Perinteisen osakkeenomistajat–yhtiön johto - agenttisuhteen lisäksi osakeyhtiöissä esiintyy myös ainakin kaksi muuta päämies–agenttisuhdetta: vähemmistöosakkaiden ja enemmistöosakkaiden välillä, sekä osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien, kuten työntekijät ja velkojat, välillä (Mähönen & Villa 2010, 86).

Kaikissa näissä suhteissa voi esiintyä agenttiongelman mukaista opportunistista käyttäytymistä. Pohjimmiltaan hyvää hallinnointitapaa agenttiteorian kannalta tutkittaessa on kyse ensisijaisesti agenttiongelmista osakkeenomistajien ja yhtiön johdon välillä, ja tähän liittyen johdon valvonnasta sekä toimista, joilla osakkeenomistajat pyrkivät varmistumaan siitä, että yritysjohto toimii heidän etunsa parhaaksi. (Mähönen & Villa 2010, 86)

Corporate governancen käsittämä hyvä hallintotapa kattaa keinoja, joilla näitä suhteita on järjestetty agenttiongelmien minimoimiseksi. Talousraportoinnin ja laskentatoimen rooli näiden suhteiden järjestämisessä on huomattava. Sekä sisäisen että ulkoisen laskentatoimen funktion tuottamaa informaatiota käytetään hyväksi agenttiongelmia vähentävissä mekanismeissa, kuten tulospalkkauksen

pohjana ja suorituskyvyn seurantakeinona sisäisten johdon raporttien muodossa, sekä valvontamekanismina ulkoisten raporttien muodossa sidosryhmille ja ulkopuolisille osakkeenomistajille (Kuva 1).



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuvassa 1. Corporate governancen käsitettä tutkitaan sen taustateorioiden valossa, keskittyen tässä tutkielmassa agenttiteoriaan. Käsitteen alle kuuluvat niin pakottava lainsäädäntö kuin yritysten ja liike-elämän itse- ja keskinäissääntely, joista Suomen sääntely-ympäristössä tärkeimmät lait ja säännöt on mainittu viitekehystä kuvaavassa

kuvassa 1. Corporate governancen käsitteeseen kuuluu yrityksen sisäisissä prosesseissa olennaisesti itse hallintorakenne sekä riskienhallinta, joita ei myöskään tässä tutkielmassa tarkemmin käsitellä.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin tapaustutkimuksena, jossa aineisto kohdeyrityksestä kerättiin pääosin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää yrityksen johdon laskentatoimen raportteja tuottavien ja hyödyntävien henkilöiden odotuksia järjestelmien toimivuuden ja niiden tuottaman informaation suhteen liiketoimintaryhmässä. Haastattelu on ollut perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmä ja sen joustavuus aineiston keruussa tilanteen edellyttämällä tavalla on eräs sen merkittävimmistä eduista, mahdollistaen esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastateltavalle kesken haastattelutilanteen (Hirsjärvi et al. 2010, 204-205). Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltavien omat näkökulmat ja mielipiteet pääsevät hyvin esille (Hirsjärvi et al. 2010, 164), joten menetelmänä se on soveltuva tutkittaessa haastateltavien kokemuksia johdon raportoinnin tämänhetkisestä tilasta ja tarpeista sen ominaisuuksille.

Tutkimusaineisto koostuu pääasiassa kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastatteluista. Lisäksi käytössä oli sekundääriaineistona yrityksen code of conduct -ohjeistus sekä yrityksen raportoinnin kokonaisuutta käsittelevä esittelytilaisuus.

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisenä on johdanto, jossa kerrotaan alustavasti tutkimuksen aihepiiristä ja sen taustoista, esitellään tutkimusaukko sekä tutkimuskysymykset ja rajaukset, ja määritellään tutkielmassa esiintyvät käsitteet sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Seuraavat kaksi päälukua kattavassa teoreettisistä viitekehystä käsittelevässä osiossa esitellään tutkimuksen aihepiiriin olennaisesti liittyvänä taustateorian agenttiteoria (Jensen & Meckling 1976), käsitellään aiheeseen liittyvien tutkimusten

kehitystä ja historiaa, sekä luodaan katsaus tutkimuksen nykytilaan. Yritysten hallintoa tarkastellaan corporate governancen käsittämään hyvään hallintotapaan ja agenttiteoriaan pohjautuen. Teoriaosuudessa luodaan myös katsaus perheyrytysten ominaispiirteisiin, sekä näiden vaikutukseen perheyrytyksissä esiintyvissä agenttiongelmassa ja corporate governancessa, sekä talousraportoinnin rooliin näiden asioiden hoitamisessa.

Toisessa pääluvussa käsitellään yleisellä tasolla corporate governancen aihepiiriä ja sen taustalla vaikuttavaa agenttiteoriaa, corporate governancen malleja ja suomalaista sääntely-ympäristöä, sekä talousraportoinnin roolia corporate governancessa. Tutkielman kolmas pääluku käsittelee erikseen agenttiongelmia, corporate governancetta ja talousraportointia erityisesti suomalaisen perheyrytysten näkökulmasta, mikä on tämän tutkielman tarkempi fokus.

Tutkimuksen empiirisen osion kattavassa neljännessä pääluvussa esitellään tapaustutkimuksen kohdeyritys sekä käsitellään itse tutkimuksen toteutusaineistoinen ja tutkimusmenetelmien. Empiirisessä osiossa selvitetään kohdeyrityksen nykytila haastattelujen avulla ja verrataan tuloksia teoriaosuudessa esiin nousseisiin piirteisiin. Tämän jälkeen viidennessä pääluvussa esitellään vielä yhteenveto ja johtopäätökset, sekä näiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset omana osionaan. Tähän osioon sisältyy myös tarkempi vastausten analysointi ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen, sekä luotettavuuden arviointi ja jatko-tutkimusehdotukset

2. CORPORATE GOVERNANCEN TAUSTA JA KEHITYS

Aikaisemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa termille *corporate governance* ja erityisesti sen laajuudelle annetaan tutkimuskontekstista sekä tieteenalasta riippuen hieman eriäviä määritelmiä. Laajimmat määritelmät nojautuvat sopimusteoriaan, käsittäen koko yrityksen toimintaympäristön sääntelyn ja sidosryhmät, sekä myös sidosryhmien väliset keskinäiset suhteet:

”Corporate governance ottaa huomioon yrityksen hallinnan ja yritysjohdon valvonnan, yritystä koskevan ohjauksen sekä yrityksen sidosryhmät laajasti ymmärrettynä. Corporate governancella tarkoitetaan osakkeenomistajan ja yritysjohdon välistä suhdetta ja näiden välisen intressiristiriidan ratkaisemiseen käytettäviä välineitä.” (Mähönen & Villa 2010, 86)

”Osakeyhtiön corporate governancessa on kyse niistä säännöistä, joilla varallisuus, valta ja vastuu jaetaan yhtiössä yhtiön keskeisten sidosryhmien, eli osakkeenomistajien, yhtiön johdon ja velkojien kesken.” (Mähönen & Villa 2010, 1)

Perinteisemmät määritelmät liittyvät agenttiongelmien selvittämiseen sekä omistajakeskeiseen näkökulmaan, jolloin corporate governancella käsitetään lähinnä perinteisen omistajien ja johdon välisen päämies-agenttisuhteen hoito ja valvonta erilaisten sopimusten avulla (Armstrong, Guay & Weber 2010), tai keinoja joilla yrityksen rahoittajat vakuuttavat itsensä saamaan sijoitukselleen jonkin tuoton (Shleifer & Vishny 1997). Myös Elinkeinoelämän (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017) keskusliiton määritelmässä käsitteellä ymmärretään nimenomaan yrityksen johdon ja hallituksen roolit, velvollisuudet ja suhteet osakkeenomistajiin laajemman sidosryhmänäkökulman sijaan.

Yhteistä kaikille määritelmille on kuitenkin se, että corporate governance käsittää ne keinot, joilla yrityksen hallinto ja sen valvonta on järjestetty. Corporate governancen käsite liittyy vahvasti Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoriaan ja siihen kuuluvaan päämies-agentti -asetelmaan, jonka seurauksena yrityksessä voi ilmetä agenttiongelmia.

Corporate governancen säännökset perustuvat paljolti yritysten itsesääntelyyn ja liike-elämän keskinäisiin pelisääntöihin virallisen lainsäädännön sijaan. Yritysten itsesääntelyyn tukeutumista hyvän hallintotavan määrittelyssä puoltaa myös se, että hyvän hallintotavan määrittelyssä on kyse hallintojärjestelmän hienosäädöstä ja kulloinkin voimassa olevat parhaat käytännöt voivat muuttua nopeammin kuin lainsäädännön on mahdollista muuttua. Tästä syystä itsesääntely ja hallinnointikoodin suositukset pyritään muotoilemaan lainsäädäntöä täsmällisemmiksi ja käytännönläheisimmiksi. (Mähönen & Villa 2010, 78)

2.1 Agenttiteoria corporate governancen taustalla

Tärkeimpänä ja tutkimuksissa suosituimpana teoriana corporate governancen tarkastelussa on hyödynnetty agenttiteoriaa. Teorian mukaan yrityksen toimiva johto toimii omistajien agenttina, eli heidän tulisi toimia päämiehenä toimivan omistajan lukuun ja tämän etua ajatellen. Agenttiteoria nousi yrityksen teoriasta (Alchian & Demsetz 1972) johdettuna keskustelun aiheeksi 1970 -luvulla erityisesti Jensenin ja Mecklingin (1976) ansiosta.

Agenttiongelmien mahdollisuus yrityksissä syntyy siksi, koska perinteisen yrityksen mallin, jossa omistajana ja johtajana toimii yrittäjä sijaan modernille yritykselle, varsinkin suuryritykset ja pörssiyritykset huomioiden, on tyypillisempää malli, jossa johtajuus ja omistajuus on erotettu toisistaan erillisiksi funktioiksi ja yritys katsotaan eri tuotannontekijöiden välisten keskinäisten sopimusten verkoksi (Jensen & Meckling 1976; Fama 1980). Tällaisessa sopimusten verkkona ajatellussa yrityksessä eri toimijoita ohjaa omien etujen tavoittelu, mikä johtaa agenttiongelmiin, joita pyritään sopimusten avulla rajoittamaan. Nämä keskinäisissä sopimussuhteissa olevat toimijat toisaalta ymmärtävät, että osin heidän henkilökohtainen menestymisensä on riippuvainen koko yrityksen menestymisestä tiiminä (Fama 1980).

Agenttiteorian mukaan tällaisissa yrityksissä omistajien ja johdon välille syntyy agenttisuhte, jolla tarkoitetaan sopimusta, jossa yksi tai useampi henkilö eli päämiehet asettavat toisen henkilön eli agentin suorittamaan jotakin tehtävää

heidän puolestaan ja samalla antavat agentille päätösvaltaa asian suorittamisen suhteen (Jensen & Meckling 1976).

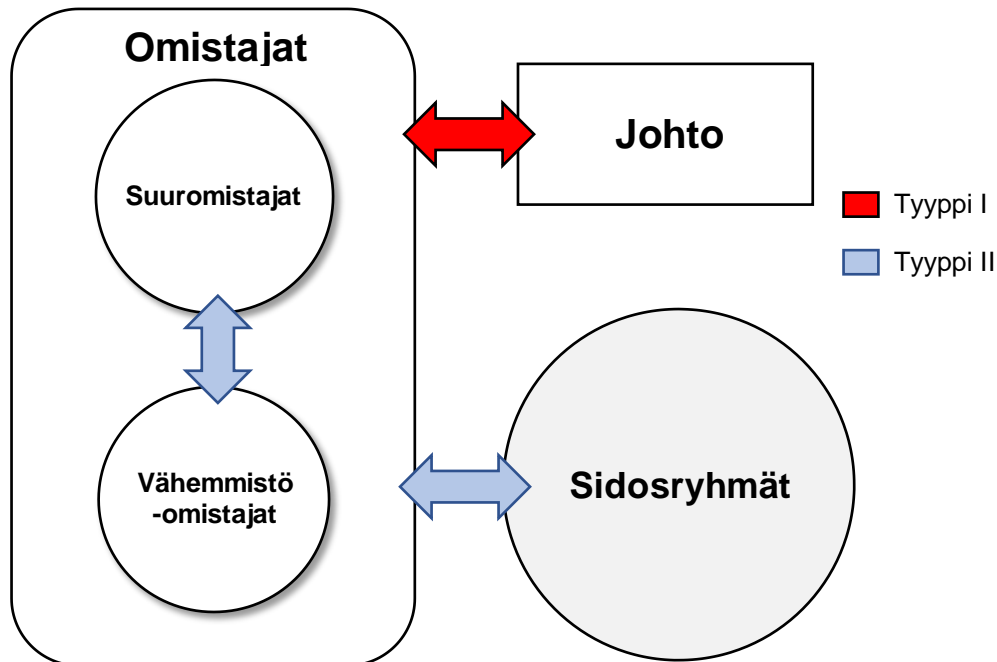
Eräs agenttiteorian perusoletuksista ja yksi avaintekijöistä eturistiriitojen sekä agenttiongelmien syntyyn onkin se, että yritykseen palkatut johtajat eivät ainoastaan tavoittele omistajien asettamia tavoitteita käyttäessään päätösvaltaansa yritykseen sijoitettujen varojen suhteen, vaan taloudellisesti rationaalisesti käyttäytyvinä yksilöinä he keskittyvät henkilökohtaisiin intresseihin ja oman etunsa maksimoimiseen, esimerkiksi ylimalkaisen itsensä palkitsemisen muodossa. Nämä tavoitteet eivät välttämättä aina ole linjassa omistajien tavoitteiden kanssa. (Jensen & Meckling 1976; Charron 2007; Hiebl 2015)

Päämiehen on kuitenkin mahdollista agenttisuhteissa rajoittaa agentin poikkeamia omista intresseistään luomalla soveltuvia kannustimia agentille sekä käyttämällä kustannuksia agentin toiminnan valvontaan. Teorian mukaan on lähtökohtaisesti mahdotonta, että kyettäisiin ilman mitään kustannuksia vakuuttumaan siitä, että agentti tekee oikeita päätöksiä päämiehen näkökulmasta. Siksi useimmissa agenttisuhteissa esiintyy valvonta- ja sitouttamiskustannuksia, sekä poikkeamia agentin tekemien päätösten sekä päämiehen kannalta optimaalisten päätösten välillä. (Jensen & Meckling 1976; Fama & Jensen 1983)

Osakeyhtiössä voidaan havaita edellä kuvatun päämies–agenttiongelman mukaisesti kolme erilaista päämies–agenttisuhdetta: (1) vähemmistö-osakkeenomistajat – enemmistöosakkeenomistajat, (2) yhtiö/osakkeenomistajat – velkojat ja (3) osakkeenomistajat – johto. Corporate governancessa onkin oikeastaan kyse näiden suhteiden hallinnoimisesta siten, että yhtiöön tehdyille osakepääoma- ja velkasijoituksille sekä inhimilliselle pääomalle saadaan luotua maksimaalinen arvo. (Mähönen & Villa 2010, 8)

Agenttiongelmien esiintymistä yrityksen toimijoiden välisissä suhteissa on havainnollistettu kuvassa 2. Omistajien ja johdon välistä perinteistä agenttiteorian tutkimaa suhdetta kutsutaan myös ensimmäisen tyypin agenttiongelmaksi, kun taas muita yrityksessä esiintyviä agenttisuhteita, kuten suhteita yrityksen ja ulkopuolisten sidosryhmien sekä enemmistö- ja vähemmistöosakkaiden välillä, kutsutaan toisen

tyypin agenttiongelmiksi. Kuvassa 2 on havainnollistettu osakeyhtiössä esiintyvät agenttisuhteet.



Kuva 2. Agenttiongelmien esiintyminen yrityksessä. (mukaillen Mähönen & Villa 2010; Myers & Majluf 1984)

Edellä mainituista agenttisuhteista merkittävin kiinnostuksen kohde rahoituksen ja laskentatoimen tutkimuksessa viime vuosikymmeninä on ollut yrityksen omistuksen ja johdon eriytymisestä johtuvien ensimmäisen tyypin agenttiongelmien tutkiminen omistajien (päämiehet) ja palkattujen johtajien (agentit) välillä (Shleifer & Vishny 1997; Hiebl 2015). Agenttiongelmien ja johdon itsekään käyttäytymisen vähentämiseen sekä omistajien ja johtajien tavoitteiden yhtenäistämiseen esitellään yleensä kaksi perusmekanismia: monitorointi, kuten säännöllinen raportointivelvollisuus yhtiön hallitukselle, ja tulospalkkaukset (Hiebl 2015; Jensen & Meckling 1976).

Palkitsemista osake-eduin ja optioin on tutkittu agenttiteorian parissa esimerkiksi sen suhteen noudattavatko nämä pääomasidonnaiset kannustimet sopimusteoreettisia malleja optimaalisesti, eli onko tällaisin järjestelyin suoritettu palkitsemisen taso tehokkaalla tasolla. Havaintoja on tehty sekä puolesta (mm. Core & Guay 1999) että vastaan (mm. Yermack 1995). Tutkimuksissa on myös havaittu,

että johtajien palkkiot ovat olleet usein suurempia yrityksissä, joissa hallintorakenteet ovat heikkomat ja joissa esiintyy enemmän agenttiongelmia (Core, Holthausen & Larcker 1998). Näissä yrityksissä myös yrityksen suorituskyky on havaittu muuta heikommaksi (Core et al. 1998).

2.2 Corporate governancen kehitys

Käsitteenä corporate governance tuli esiin USA:ssa 1960-luvulla, ja yleistyi 1970 -luvulla keskusteluissa ja kirjoituksissa, joissa vaadittiin suurempia oikeuksia osakkeenomistajille johtajien opportunistisen käyttäytymisen hillitsemiseksi. Erityistä huomiota corporate governance alkoi saada vuosituhannen vaihteessa suuryritysten, kuten USA: laisten Enronin ja WorldComin, sveitsiläisen Tycon, sekä italialaisen Parmalatin skandaalien myötä. (Mees 2015; Bhimani 2009; Ahmad & Omar 2014; Ratnatunga & Alam 2011)

Tapahtumien seurauksena lainsäätäjät alkoivat vahvistaa erilaisia hallintokoodeja poistaakseen skandaaleiden kautta ilmentyneitä heikkouksia yritysten hallinto- ja ohjausjärjestelmissä. Maailmanlaajuisesti merkittävimpiä uudistuksia corporate governancessa olivat esimerkiksi Cadburyn komitean raportti Iso-Britanniassa 1992 sekä USA:n Sarbanes-Oxley -lainsäädäntö vuonna 2002. (Ahmad & Omar 2014)

Cadburyn raportissa luotiin kansalliset ohjeet ja suositukset corporate governancen järjestämisestä ja painotettiin tällaisen ohjeistuksen tärkeyttä ulkomaalaisten sijoittajien houkuttelemisessa (FRC 2016). Raportissa oikeutettiin yritysten valvontamekanismien laajentaminen käsittämään riskienhallintaan ja corporate governanceen liittyvät asiat (Bhimani 2009). Alkuperäisen raportin linjaukset ja määritelmät näkyvät vielä nykyäänkin sellaisenaan Iso-Britannian hallinnointikoodissa (FRC 2016).

Raportissa esiteltä *comply or explain* eli *noudata tai selitä* -periaate on otettu sittemmin kansainvälisesti laajamittaiseen käyttöön eri maiden hallinnointikoodeissa keskeisenä osana corporate governance -säädöksiä, ja on nykyään pakollinen tiedonantopoliittinen sääntö esimerkiksi kaikissa 28:ssa EU:n jäsenmaassa (Rose 2016). Periaatteen mukaisesti yrityksen on noudatettava hallintokoodissa annettuja ohjeistuksia, tai ohjeistuksesta poikettaessa selitettävä miksi poiketaan ja miten

toimitaan ohjeistuksen sijaan (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015, 8). Sen katsotaan olevan käytännöllinen keino hyvän corporate governancen aikaansaamiseksi samalla välttämällä niin sanotun kovan lainsäädännön, eli virallisten lakien ja asetusten, muokkautumaton viitekehys (Rose 2016).

Sarbanes-Oxley -laissa puolestaan mahdollistettiin muun muassa johtoasemassa toimivien henkilöiden rankaiseminen sakoin tai vankeusrangaistuksin, mikäli yrityksen sisäiset valvontajärjestelmät katsotaan riittämättömiksi (Mullineux 2010; Mees 2015). Tämän voidaan katsoa johtaneen yritysten hallinto-, ohjaus- ja valvontajärjestelmien toimivuuden ja riittävyyden merkityksen selvään kasvuun.

Kasvaneesta suosiosta huolimatta corporate governance -suositukset saavat vastaansa myös kritiikkiä. On esimerkiksi pohdittu, että parhaille käytännöille rakentuvat suositukset toimivat varsin huonosti, koska samat ohjeet eivät sovi toimiala-, maa-, ja yrityskohtaisista erityispiirteistä johtuen kaikille yhtiölle. Samalla tämä paine yhdenmukaisuuteen suosituksissa osaltaan heikentää todellisista hallintokäytännöistä saatavaa tietoa. Corporate governancen ja hallintokoodien suositusten noudattamisessa ei pitäisikään tärkeää olla se, että kaikki yhtiöt noudattavat samanlaisia käytäntöjä, vaan se että erilaisilla poikkeamilla suosituksista ja hyvillä todellisilla perusteluilla lisätään sijoittajien kannalta relevanttia informaatiota markkinoilla (Huovinen 2009).

Corporate governancen malleissa voidaan havaita kolme karkeaa suuntausta (Hansen 2007), jotka linkittyvät kolmeen erilaiseen oikeusjärjestelmään ja niiden perinteisiin, sekä osin myös käsiteltyihin shareholder- ja stakeholder -näkökulmiin: mannereurooppalainen, angloamerikkalainen, ja skandinaavinen malli.

Perinteisessä common law -oikeusjärjestelmän käytäntöihin perustuvassa angloamerikkalaisessa corporate governancen mallissa korostuu perinteinen agenttiteorian johto-omistajat -suhde shareholder -näkökulmasta. Mannereurooppalainen corporate governance -malli puolestaan perustuu civil law -oikeusjärjestelmän lainsäädännölle. Tämän lakiperheen lait perustuvat maailman vanhimpaan, levinneimpään ja vaikutusvaltaimpaan roomalais-germaaniseen lakiperinteeseen. (La Porta et al. 1998; Ahmad & Omar 2014) Erilaisista

lakiperinteellisistä ja historiallisista näkökulmista huolimatta sekä angloamerikkalainen että saksalainen mannereurooppalainen governance -malli ovat listattujen pörssiyhtiöiden kohdalla yllättävän samankaltaisia (Hansen 2007).

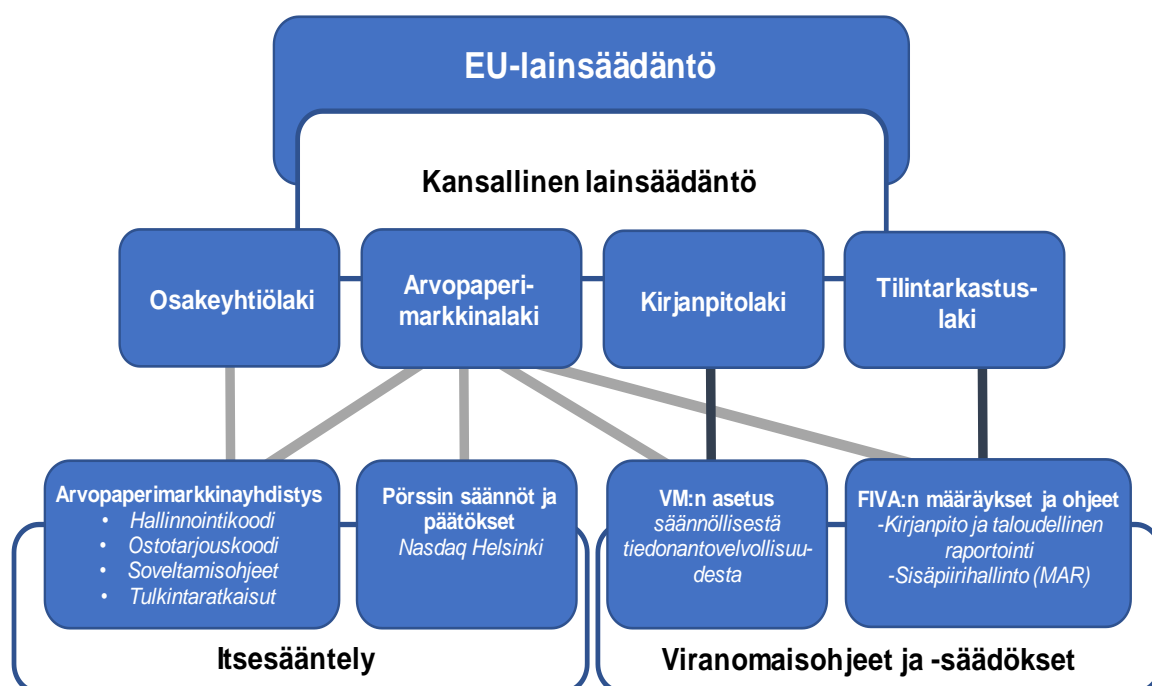
Pohjoismainen lainsäädäntöjärjestelmä asettuu perinteisten civil law- ja common law -oikeusjärjestelmien välimaastoon, sisältäen elementtejä molemmista (La Porta et al. 1997; Mähönen 2010). Yhtiölainsäädännön ja corporate governancen perinteisiin sekä osakemarkkinoiden omistajuusrakenteen erityispiirteisiin liittyen pohjoismainen corporate governace eroaa osiltaan sekä perinteisestä angloamerikkalaisesta että mannereurooppalaisesta mallista (Hansen 2007; Mähönen 2010). Pohjoismaisen corporate governance -järjestelmän avainelementtejä ovat Thomsenin (2016) mukaan omalaatuinen oikeusjärjestelmä, alhainen korruptioaste, ja korkeat corporate governance -suositusten noudattamisasteet.

Angloamerikkalaisen ja mannereurooppalaisen mallin vastaisesti pohjoismaisessa corporate governancen mallissa ei karteta suuromistajia (Hansen 2007; Thomsen 2016). Pohjoismaisen järjestelmän ydinajatuksena onkin, että osakkeenomistajille halutaan antaa suora vaikutusmahdollisuus yrityksen asioihin sekä yksityisissä että listatuissa yhtiöissä, ja suuromistajien olemassaolo katsotaan tervetulleeksi, sillä ne voivat monitoroida ja valvoa yhtiön johtoa kaikkien omistajien puolesta tavoin, joihin yksittäisillä vähemmistöosakkailta ei ole mahdollisuuksia. (Hansen 2007)

Pohjoismaisissa hallinnointikoodeissa on samankaltaisuuksien lisäksi myös eroja. Suomen koodi on melko lyhyt ja tiivis, Ruotsin puolestaan pitkä ja tarkkaselosteinen, Tanskan ollessa näiden kahden välimaastosta (Rose 2016). EU:n lainsäädännön harmonisoinnin myötä myös corporate governancen suositukset ovat yhtenäistyneet, koska lopulta suositukset pohjautuvat ajantasaiseen lainsäädäntöön, eivätkä ainakaan voi toimia pakottavien säännösten vastaisesti (Mähönen 2010).

2.3 Corporate governance Suomessa

Suomessa corporate governancen aihepiiriin ja talousraportointiin liittyviä asioita säännellään lainsäädännöllisesti enimmäkseen osakeyhtiölaissa (624/2006), arvopaperimarkkinalaissa (746/2012), kirjanpitolaisissa (1336/1997) ja tilintarkastuslaissa (1141/2015). EU-lainsäädännölle perustuvaa kansallista lainsäädäntöä täydentävät myös Valtionvarainministeriön asetukset säännöllisestä tiedonantovelvollisuudesta, sekä Finanssivalvonnan kirjanpitoa ja taloudellista raportointia sekä sisäpiirihallintoa, kuten markkinoiden väärinkäytösasetusta (MAR), koskevat ohjeistukset. Varsinaisia corporate governance -suosituksia annetaan listatuille yhtiöille Helsingin pörssin säännöissä sekä Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisemassa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa. Ohjeistuksia listaamattomien yhtiöiden hallinnon järjestämisestä annetaan Keskuskaupakamarin asialistassa.



Kuva 3. Suomen osakeyhtiöiden sääntely-ympäristö (mukaiillen Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a)

Edellä kuvattua suomalaisten osakeyhtiöiden sääntely-ympäristöä on esitelty kaaviomuotoisena kuvassa 3. Kuvasta voidaan havaita, että pörssi-yhtiöiden kontekstissa sekä itsesääntelyn että viranomaisohjeiden ja -säädösten yhteys arvopaperi-

markkinalakiin on vahva. Kirjanpitolaki ja tilintarkastuslaki puolestaan liittyvät vahvimmin suoraan viranomaisten sääntelyyn ja asetuksiin, eikä niissä ole juurikaan itsesääntelylle tarkemmin tulkittavaksi ja määritellyksi jätettyjä asioita, toisin kuin osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalaeissa.

Osakeyhtiölain viimeisin vuoden 2006 uudistus korosti omistajien oikeuksia ja johdon fidusiaarisia velvoitteita ja sen voidaan katsoa vieneen suomalaista corporate governancea enemmän angloamerikkalaiseen suuntaan. Myös Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallinnointikoodi sekä ostotarjouskoodi painottavat asioita enemmän angloamerikkalaisesta näkökulmasta. Suurin osa pakottavasta lainsäädännöstä osakeyhtiöiden ja arvopapereiden markkinoinnin suhteen nojaa kuitenkin EU:n lakien ja asetusten harmonisoinnin vuoksi enemmän mannereurooppalaiseen suuntaan. (Mähönen 2010)

Vaikka itsesääntelyllä on suuri merkitys corporate governancessa niin monilta osin suositukset kuitenkin perustuvat täydentävinä ohjeina pakolliselle viralliselle sääntelylle, kuten osakeyhtiölakiin. Esimerkiksi hallinnon asianmukainen järjestäminen yhtiössä kuuluu OYL 6:2.1 mukaan hallituksen vastuulle. Lisäksi OYL 1:8 mukaisiin hallituksen fidusiaarisiin huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteisiin, joiden mukaan yhtiön johdon on huolellisesti toimittava yhtiön edun edistämiseksi, kuuluu myös velvollisuus varmistaa yhtiön hallinnointijärjestelmän toimivuus. (Mähönen & Villa 2010, 1)

2.3.1 Lainsäädännöllinen sääntely-ympäristö

Lainsäädäntö Suomessa corporate governancen suhteen koostuu pääosin osakeyhtiölaista (OYL 624/2006), arvopaperimarkkinalaista (AML 746/2012) kirjanpito-laista (KPL 1336/1997) ja tilintarkastuslaista (TilintarkL 1141/2015).

Osakeyhtiölaki (624/2006)

Voimassa oleva osakeyhtiölaki (624/2006) on viimeksi uudistettu vuonna 2006. Osakeyhtiö on suomalaisen lainsäädännön mukainen yhtiömuoto, jossa yhtiö on erillinen oikeushenkilö, eivätkä osakkeenomistajat vastaa henkilökohtaisesti yhtiöön kohdistuvista velvoitteista (OYL 1:2). Osakeyhtiö voi olla yksityinen osakeyhtiö (Oy)

tai julkinen osakeyhtiö (Oyj). Julkisen osakeyhtiön osakkeet voivat olla pörssissä julkisen kaupankäynnin kohteena, kun taas yksityisen osakeyhtiön osakkeilla kaupankäynti kaupankäynnistä rahoitusvälineillä annetusta laissa (Arvopaperimarkkinlaki 748/2012) tarkoitetulla säännellyllä markkinalla on kielletty (OYL 1:2). Tarkemmat määrittelyt osakeyhtiön hallinnosta esimerkiksi hallituksen kokoonpanoa ja pätevyyttä koskien on jätetty hallinnointikoodin suositusten määriteltäviksi.

Arvopaperimarkkinlaki (746/2012)

Arvopaperimarkkinlaki (746/2012) koskettaa luonnollisesti ainoastaan yhtiöitä, joiden osakkeet ovat julkisen kaupankäynnin kohteena pörssissä tai tulossa pörssiin kaupankäynnin kohteeksi listautumisen perusteella. Laissa säädetään arvopapereiden liikkeeseen laskemisesta eli erilaisista osakeanneista, tiedonantovelvollisuudesta, julkisista ostotarjouksista sekä arvopaperimarkkinoiden väärinkäytön estämisestä ja valvonnasta (AML 1:1.1).

Arvopaperimarkkinoilla ei saa AML 1. luvun 2 §:n mukaan menetellä hyvän arvopaperimarkkinatavan vastaisesti. Se mitä tällä hyvällä arvopaperimarkkinatavalla suoranaisesti tarkoitetaan, on kuitenkin jätetty määrittelemättä, ja pörssin säännöt sekä listayhtiöiden hallinnointikoodi pyrkivät osaltaan asettamaan hyvälle arvopaperimarkkinatavalle ajankohtaisen merkityksen.

Suuri osa olennaisesti corporate governanceen liittyvistä säännöksistä koskee yhtiöiden tiedonantovelvollisuutta. Erikseen pelkkää pörssiyhtiöiden jatkuvaa ja säännöllistä tiedonantovelvollisuutta käsittelee arvopaperimarkkinain 6. ja 7. luku. Tilinpäätöksen tulee antaa oikea ja riittävä kuva yhtiön ja sen konsernin taloudellisesta tilasta ja tuloksesta, toimintakertomuksessa on annettava oikea kuva yhtiön ja sen konsernin toiminnan kehityksestä, taloudellisesta tilanteesta sekä merkittävistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Lisäksi pörssiyhtiöiden kyseessä ollessa on toimintakertomuksessa esitettävä tiedot seikoista, jotka ovat omiaan olennaisesti vaikuttamaan julkiseen ostotarjoukseen yhtiön arvopaperista (AML 7:6). Pörssiyhtiöiden velvollisuutta antaa selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (AML 7:7) ohjeistaa tarkemmin listayhtiöiden hallinnointikoodi.

Kirjanpitolaki (1336/1997)

Kirjanpitolain (1336/1997) mukaan kaikki osakeyhtiöt, kuten kaikki muutkin Suomen lainsäädännön tuntemat yhtiömuodot, ovat kirjanpitovelvollisia (KPL 1:1). Laissa on erilaisia määräyksiä kirjanpidosta yrityksen koon mukaan. Laissa yritykset on kokonsa puolesta luokiteltu pienyrityksiin, mikroyrityksiin ja suuryrityksiin.

Kirjanpitolaissa säädettyjä (KPL 3:1.1) pakollisia tilinpäätöksen osia ovat tase ja tuloslaskelma, sekä suuryritysten ja yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöiden kohdalla rahoituslaskelma, sekä näiden liitetiedot. Lisäksi julkisten osakeyhtiöiden sekä yksityisten osakeyhtiöiden, jotka eivät ole mikro- tai pienyrityksiä, on laadittava tilikaudelta toimintakertomus (KPL 3:1.3). Toimintakertomuksessa on kuvattava taloudellisten tunnuslukujen ja muiden tunnuslukujen (KPL 3:1a.2) keinoin yrityksen toiminnan kehitystä ja tuloksellisuutta, taloudellista tilannetta sekä riskejä (KPL 3:1a.1).

Lisäksi toimintakertomukseen on sisällytettävä arviot esimerkiksi todennäköisestä tulevaisuuden kehityksestä, tiedot olennaisista tapahtumista tilikauden päättymisen jälkeen, sekä selvitys tutkimus- ja kehitystoiminnasta. (KPL 3:1a.3) Yleisesti tilinpäätöksen tulee KPL 3:2 mukaan antaa oikea ja riittävä kuva toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta ottaen huomioon harjoitetun liiketoiminnan laatu ja laajuus.

Tilintarkastuslaki (1141/2015)

Tilintarkastuslakia (1141/2015) sovelletaan KPL 1:1 tarkoitetun kirjanpitovelvollisen tilintarkastukseen. Täten tilintarkastuslaki koskee myös kaikkia osakeyhtiömuotoisia yrityksiä, lukuun ottamatta erikseen määritellyjä erittäin pieniä yrityksiä (TilintarkL 1:2.2).

Tilintarkastuslain (TilintarkL 3:1.1) mukaan tilintarkastus käsittää yhteisön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastamisen. Hallinnointikoodi osaltaan vaikuttaa suositukseen yhtiön hallinnon järjestämisestä siten,

että noudatetaan hyvää tapaa hallinnossa ja ilmeisesti pörssiyhtiöiden tilintarkastuksessa voidaan ottaa kantaa myös vallitsevien käytäntöjen tai hallinnointikoodin noudattamatta jättämiseen.

Kuten osakeyhtiöiden sääntely-ympäristöä kuvaavassa osiossa (Kuva 3) aiemmin mainittiin, niin kirjanpito- ja tilintarkastuslait perustuvat pitkälti virallisiin säännöksiin eikä niissä ole jätetty tulkintavaraa itsesääntelyn varaan, vaikka molemmat lait liittyvätkin läheisesti varsinkin ulkoiseen laskentatoimeen ja talousraportointiin.

2.3.2 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi

Suomen corporate governance -suositusten mukaisen hallinnointikoodin ylläpitämisestä sekä sen soveltamisohjeista ja tulkintaratkaisuksista vastaa Arvopaperimarkkinayhdistys, joka on Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry:n, Keskuskauppakamarin ja Nasdaq Helsinki Oy:n (Helsingin pörssi) joulukuussa 2006 perustama toimielin, päätehtävänään hyvän arvopaperimarkkinatavan edistäminen ja määrittäminen (Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a). Vaikka hyvä arvopaperimarkkinatapa tunnustetaan ja mainitaan arvopaperimarkkina-alueissa, esimerkiksi AML 1:2 §:n ”*Kielto menetellä hyvän arvopaperimarkkinatavan vastaisesti*”, ei tätä hyvää arvopaperimarkkinatapa määritellä lakitekstissä tarkemmin. Sen yksityiskohtaisempi sisältö kehittyikin arvopaperimarkkinoilla omaksuttujen hyvien käytäntöjen mukaan, joita Arvopaperimarkkinayhdistys osaltaan määrittää ja edistää. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a)

Hallinnointikoodi on ensisijaisesti pörssiyhtiöitä varten laadittu kokoelma hyvää hallintotapaa koskevia suosituksia (Arvopaperimarkkinayhdistys 2015). Suomen corporate governance -käytännöt pohjautuvat pitkälti G20/OECD -maiden corporate governance -periaatteisiin sekä muiden Pohjoismaiden käytäntöihin, Suomen lainsäädännön erityispiirteet huomioiden. Tehokkaan itsesääntelyn kehittämisen kautta yhdistys pyrkii vähentämään viranomaisääntelyn lisäämisen tarvetta ja varmistamaan arvopaperimarkkinoilla toimivien yritysten pelisääntöjen ja toimintamallien yhdenmukaisuuden. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2017a; 2017b; 2017c)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi sisältää 28 suositusta (Hallinnointikoodi 2015). Nykyinen versio hyväksyttiin 1.10.2015 ja se tuli voimaan 1.1.2016 alkaen,

korvaten edellisen vuonna 2010 voimaan tulleen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin sekä siihen liittyneet Arvopaperimarkkinayhdistyksen soveltamisohjeet. Edelliseen hallinnointikoodiin verrattuna yksittäisiä suosituksia on vähemmän kuin ennen (55 kpl), mutta monet näistä ovat joko siirtyneet muiden suositusten alaisiksi tai siirtyneet uuteen raportointia koskevaan asiakokonaisuuteen. Suositukset jakautuvat kuuteen erillisen asiakokonaisuuden muodostamaan lukuun. Näiden lisäksi hallinnointikoodissa on vielä omat osionsa hallinnointia ja palkitsemista koskevaan raportointiin. (Hallinnointikoodi 2015, 9)

2.3.3 Keskuskauppakamarin asialista

Keskuskauppakamarin asialista listaamattomien yhtiöiden hallinnon järjestämisestä julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 2006, jolloin myös varsinaiset corporate governance -suositukset tulivat Suomessa käytäntöön. Asialista päivitettiin viimeksi huhtikuussa 2016. Siinä ei ole pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin tapaan erillisiä numeroituja suosituksia, vaan tarkoituksena on erilaisten pohtivien esimerkkien ja kysymysten avulla saada yritys pohtimaan hallintotapaansa eri hallinnon osa-alueilla. Suosituksista poikkeamista ei myöskään tarvitse *noudata tai selitä* -periaatteen mukaisesti mitenkään julkisesti perustella. Asialistassa on vielä listautumattomia pk-yrityksiä silmällä pitäen erilliset lukunsa perheyrittysten omistajaneuvoston sekä sukupolvenvaihdosten toteuttamiseen. (Keskuskauppakamari 2016)

Suurimpien listaamattomien yhtiöiden suositellaan noudattavan listayhtiöiden hallinnointikoodia *noudata tai selitä* -periaatteineen soveltuvilta osin. (Keskuskauppakamari 2016) Tämä johtuu siitä, että suurimmat listaamattomat yritykset ovat suurine sidosryhmineen myös yhteiskunnallisesti merkittäviä tekijöitä, vaikka ne eivät sinänsä ole yhtä laajasti arvopaperimarkkinoilla olevia toimijoita kuin pörssiyritykset. Listayhtiöiden koodin noudattamissuositus myös osaltaan helpottaa yhtiön hallinnossa tarvittavia muutoksia, mikäli yhtiö joskus suunnittelee listautuvansa. Todennäköisimmin suurimmat listaamattomat yhtiöt ovat myös potentiaalisimpia seuraavia pörssiyhtiöitä, tietysti jokaisen yhtiön yksilöllisistä strategisista valinnoista ja kasvutarpeista riippuen.

2.4 Talousraportoinnin rooli corporate governancessa

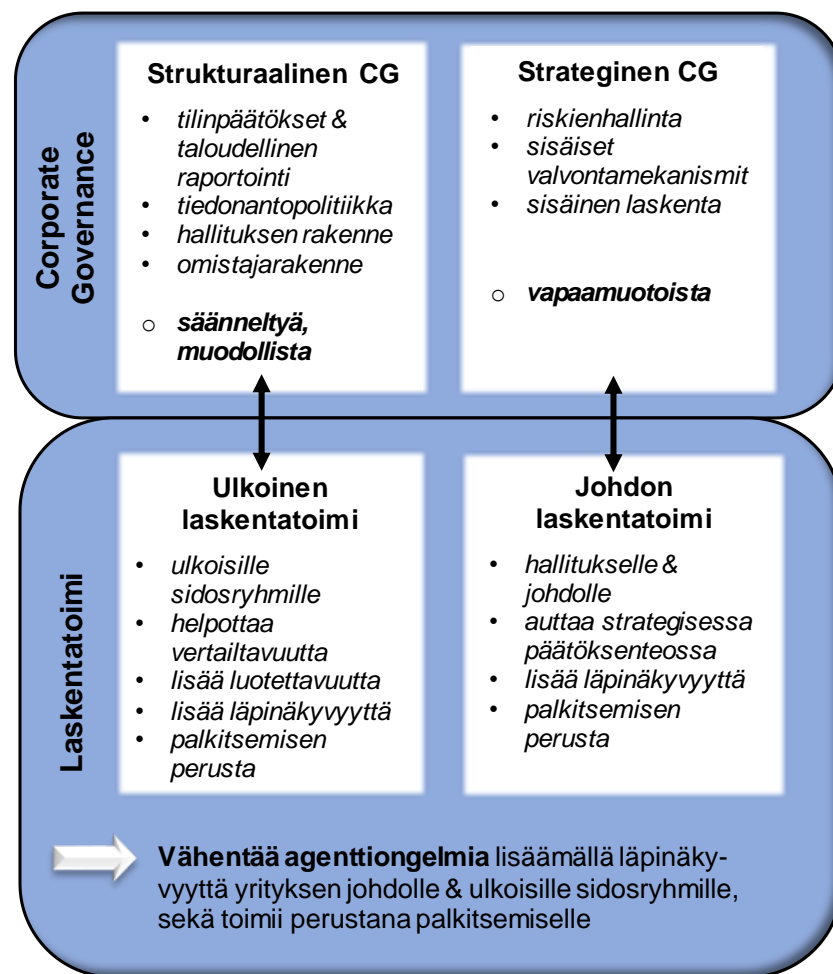
Molemmissa agenttiongelmien ratkaisemiseen pyrkivissä perusmekanismeissa, johdon monitoroinnissa sekä tulospalkkauksessa, yrityksen rahoitus- ja laskenta-funktiot ovat tärkeässä roolissa datan ja informaation toimittajina (Hiebl 2015; Armstrong et al. 2010). Konsensus aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa onkin se, että talousraportointi on hyödyllistä, koska sen avulla saadaan aikaan tehokkaampia sopimuksia raporttien lisätessä läpinäkyvyyttä, esimerkiksi tulospalkkausinformaation tuottamisessa (Armstrong et al. 2010). Tästä huolimatta erityisesti sisäisen johdon laskentatoimen, corporate governancen, ja riskienhallinnan väliset keskinäiset suhteet ovat saaneet tutkimuksissa vain vähäistä huomiota (Bhimani 2009).

Jo 1990 -luvun alussa corporate governancen nostaessa suosiotaan Cadburyn komitean raportin myötä, katsottiin talousraportoinnin olevan tärkeä osa toimivaa hallintojärjestelmää. Talousraportoinnin kehittäminen ja parannukset katsottiin välttämättömäksi lisäksi kehittyneemmän corporate governancen aikaansaamisessa. (Whittington 1993) Talousraportoinnilla ja yrityksen laskentafunktiolla on agenttiongelmien hoidossa ja corporate governancessa siis merkittävä rooli, mikä näkyy reaaliaimassa esimerkiksi alentuneina yritysten pääoman kustannuksina.

Parannusten talousraportointiin yritysten vertailtavuutta lisäävien yhtenäisempien raportointikäytäntöjen muodossa katsottiin jo varhaisessa vaiheessa (Whittington 1993) tapahtuvan sääntelyn muutoksina. Myöhemmin tämä pohdinta onkin osoittautunut oikeaksi erilaisten maailmanlaajuisten raportointistandardien, kuten IFRS -tilinpäätösstandardien pakollisuuden laajenemisen myötä. Jo aiemmin ennen pakottavan sääntelyn kehittymistä yritykset antoivat tilinpäätösraportteja vapaaehtoisesti luotonantajille ja osakkeenomistajille, sekä hankkivat ulkopuolisia tilintarkastajia tarkastamaan näitä raportteja. Tästä oli seurauksena rahoituksen kustannusten lasku, koska sijoittajat vaativat pienemmän riskien esiintyessä pienempää tuottoa pääomalleen tällaisista hyvin hallinnoituista yrityksistä. (Jensen & Meckling 1976; Hiebl 2015)

Talousraportoinnin rooli corporate governancen kokonaisuudessa on siis merkittävä. Sen lisäksi, että se kattaa niin sanotun rakenteellisen governancen (Schmidt

& Brauer 2006) piirissä säännellyt talousraportit yrityksen ulkoisille sidosryhmille, antaen keinoja tuottomahdollisuuksien arviointiin sekä yritysten keskinäiseen vertailuun erilaisten tilinpäätösstandardien yleistyessä, niin yrityksen sisäisen johdon laskentatoimen tuottama informaatio on avainasemassa strategisessa päätöksenteossa ja riskienhallinnassa, jotka liittyvät oleellisesti yrityksen sisäisiin valvontamekanismeihin, sekä pitkän aikavälin selviytymiseen ja kilpailukykyyn.



Kuva 4. Ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen roolit corporate governancessa (muokailen Schmidt & Brauer 2006; Ratnatunga & Alam 2011)

Tätä laskentatoimen ja talousraportoinnin roolia näiden kahden corporate governancen ulottuvuuden parissa on havainnollistettu kuvassa 4. Ulkoinen talousraportointi liittyy vahvemmin rakenteelliseen corporate governanceen, kun taas johdon raportointi enemmän corporate governancen strategiseen ulottuvuuteen. Molemmissa

rooleissa talousraportointi toimii läpinäkyvyyttä lisäävänä funktiona sekä perustana suorituskyvyn mittaamisen seuraamiselle ja siihen perustuvan palkitsemisen mahdollistamiselle. (Kuva 4)

2.4.1 Ulkoinen talousraportointi

Ulkoinen talousraportointi esimerkiksi tilinpäätösten muodossa kattaa corporate governancessa kaksi eri roolia: *ex ante* -roolissa se tarjoaa sijoittajille keinoja tuotto-mahdollisuuksien arviointiin ja *ex post* -roolissa (myös niin sanottu stewardship -rooli) se antaa pääoman tarjoajille valvontakeinon siihen, miten heidän pääomaansa yrityksessä käytetään. (Beyer, Cohen, Lys & Walther 2010)

Kuten kuvasta 4 käy ilmi, lisää ulkoinen talousraportointi läpinäkyvyyttä yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien suuntaan. Ulkoinen raportointi on usein hyvin säänneltyä ja määrämuotoista ja se linkittyy kuvan viitekehyksen mukaisesti enimmäkseen niin sanottuun strukturaaliseen eli rakenteelliseen corporate governanceen, jonka piiriin kuuluvat taloudelliset raportit ja tiedonantopolitiikka, omistajarakenne, sekä hallituksen rakenne.

Myös ulkoisen raportoinnin piiriin kuuluvia seikkoja voidaan käyttää perustana johdon palkitsemisen määrittämisessä. Lisäksi säännelty ja standardien mukainen ulkoinen raportointi helpottaa yritysten vertailtavuutta kilpailija-analyyseissa sekä ulkopuolisten sijoittajien ja analyytikoiden kannalta.

2.4.2 Sisäinen johdon talousraportointi

Johdon laskentatoimen rooli corporate governancessa on myös merkittävä. Moniin toimintoihin, jotka käsitetään johdon laskentatoimeen sisältyviksi, viitataan implisiit-tisesti corporate governancen käsitteessä, koska unohtamatta esimerkiksi tilintar-kastajien roolia ja vastuita ulkopuolisina yritystoiminnan valvojina, hyvä corporate governance käsittää myös sen, että yrityksen sisäiset raportointi- ja valvontakäytän-öt on järjestetty asianmukaisesti. (Seal 2006)

Rajaus ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen välillä ei myöskään aina ole niin tarkka kuin uskotaan. Yritykset saattavat tiedottaa vapaaehtoisesti asioista, jotka ovat johdon laskentatoimen järjestelmien tuottamasta tiedosta koostuvia, ilman suoraa suhdetta ulkoisen laskentatoimen tuottamaan dataan. Lisäksi monet toiminnot, jotka perinteisesti käsitetään johdon laskentatoimeen kuuluviksi, kuten kustannusten allokointiperusteet ja siirtohinnoittelu, voivat suoraan vaikuttaa julkisesti julkaistuihin tilinpäätösraportteihin varastojen arvon, raportoitujen käyttökatteiden tai segmenttien liiketulosten muodossa. (Bushman & Smith 2001)

Koska ongelmat corporate governancessa liittyvät taloudellisen ylijäämän ja lisäarvon jakamisen lisäksi sen muodostamiseen, niin johdon laskentatoimifunktio voi tuottaa avainasemassa olevaa informaatiota yrityksen toimivalle johdolle ja ulkopuolisille hallituksen jäsenille esimerkiksi yrityksen strategisia valintoja ja suuntauksia koskevista seikoista. Johdon laskentatoimen avulla kyetäänkin helpottamaan esimerkiksi yrityksen ulkopuolisten hallituksen jäsenten kontribuutioita yrityksen strategiaan suuntauksiin tuottamalla systemaattisempaa tietoa yrityksen nykytilanteesta. (Seal 2006)

Suurin osa laskentatoimen tutkimuksesta on keskittynyt rakenteellisen governancen (Schmidt & Brauer 2006) tutkimiseen esimerkiksi omistajarakenteen, hallituksen kokoonpanon, taloudellisen raportoinnin sekä tiedonantopolitiikan muodossa. Tämä näkökulma ei kuitenkaan ole onnistunut huomioimaan sitä, miten tällaiset ulkoisten valvontamekanismien asettamat vaatimukset kyetään saavuttamaan integroimalla corporate governance organisaatioiden sisäisiin prosesseihin niin sanotussa strategisessa corporate governancessa, mitä pidetään johdon laskentatoimen piiriin kuuluvana tutkimuskohteena. (Ratnatunga & Alam 2011)

Strategisten valvontamekanismien tärkeyttä corporate governancessa ja yritysten riskienhallinnassa on usein korostettu erilaisissa selvityksissä. Käsitettäessä yrityksen tavoite pitkän aikavälin osakkeenomistajien arvon tuottamisena corporate governancen menettelytavat tulee suunnitella siten, että ne tuottavat soveltamisohjeita strategista päätöksentekoa varten kriittisissä ongelmatilanteissa. Tässä johdon laskentatoimi voi auttaa hallitusta saamaan tarpeellista informaatiota päätöksentekoon

ja suorituskvyn arviointiin strategian toteuttamisessa kilpailulla toimialalla. (Ratnatunga & Alam 2011)

3. CORPORATE GOVERNANCE, AGENTTIONGELMAT JA TALOUSRAPORTOINTI SUOMALAISEN PERHEYRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Perheyrietysten ominaispiirteet aiheuttavat eroavaisuuksia verrattuna hajautetusti omistettuihin yrityksiin, joiden näkökulmasta erilaisia taustateorioita useimmiten tarkastellaan. Perheyrietyksissä esiintyy esimerkiksi uniikkeja hallintorakenteita ja piirteitä, joiden seurauksena niissä tyypillisemmin suositaan pitkän aikavälin tavoitteita sekä taloudellisissa tavoitteissa että tulevaisuuden visioissa (Tapis, Priya & Mahon 2017; Miller 2003). Tässä luvussa keskitytään pohtimaan aiemmin teoriaosiossa käsitellyjä seikkoja tämän tutkielman tutkimuskohteena olevan suomalaisen listatutumattoman perheyrietyksen näkökulmasta.

3.1 Perheyrietysten merkitys ja ominaispiirteet

Tutkimuksissa on havaittu viitteitä siitä, että yritykset, joiden sisäpiirin omistajuusaste on korkea, suoriutuvat paremmin markkinoilla (Morck, Shleifer & Vishny 1988). Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin löydetty myös vastakkaisia tuloksia (Lappalainen 2014). Andresin (2008) mukaan perheen omistajuus liittyy parempaan suorituskykyyn, ainakin tietyissä olosuhteissa kuten perustajaperheen vielä osallistuessa aktiivisesti päätöksentekoon, koska perustajaperheillä on syvempi suhde yrityksiinsä ja ne tuntevat vastuullisuutta myös toisia osakkeenomistajia kohtaan. Samoin myös Villalonga ja Amit (2006) havaitsivat että perheyrietyksillä, joissa perustaja toimii yhä hallituksen puheenjohtajana, on korkeampi suorituskyky, joka kuitenkin laskee seuraavien sukupolvien astuessa päätöksentekorooleihin hallituksissa ja toimitusjohtajina.

Perheomistajuuden katsotaan toisaalta laskevan yrityksen potentiaalista suorituskykyä siksi, että perheenjäsenet päätöksentekorooleissa toimiessaan karttavat riskiä ja kasvua oman ja perheen varallisuutensa turvaamiseksi (Ben-Amar & André 2006). Kuten edellä mainittiin, tutkimuksissa on kuitenkin myös osoitettu, että varsinkin ensimmäisen sukupolven vielä toimiessa yrityksessä voi heidän syvä tietämyksensä yrityksestä vaikuttaa suorituskykyyn positiivisesti.

Perheyrietykset nojaavat erityisiin resursseihinsa luodakseen kilpailuetua itselleen (Hiebl 2013). Eräs näistä resursseista on vähäisempi muodollisuus ja korkeampi

joustavuus muihin yrityksiin verrattuna (Simon & Hitt 2003). Niinpä ne ovat keskittyneitä toimittamaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita ja ne karttavat rakenteensa vuoksi kalliita hallinnollisia kustannuksia. Perheyriksen pysyessä pienikokoisena, jolloin omistaja-johtaja kykenee vahtimaan kaikkia toimintoja, alempi muodollisuuden aste voi olla todellinen kilpailuetu (Hiebl 2013). Yrityksen kehittyessä ja kasvaessa yrityksen toiminta skaalautuu kuitenkin yhden henkilön valvontamahdollisuuksien ulottumattomiin (Giovannoni et al. 2011). Tällöin onkin usein tarvetta palkata yritykseen ulkopuolisia johtajia sekä ottaa käyttöön kehittyneempiä johdon laskenta- ja valvontajärjestelmiä, vaikka nämä saattavatkin vaikuttaa omistaja-johtajan mielestä turhilta rahanhaaskauksilta (Hiebl 2013).

Perheomistajuuden positiiviset vaikutukset liittyvät muun muassa harvemmin esiintyviin agenttiongelmiin, harkitumpaan resurssien käyttöön, pitkäaikaisten investointihorisonttien suosimiseen sekä siihen, että yrityksen maine heijastuu omistajaperheen jäseniin henkilökohtaisesti (Gedaljovic, Carney, Chrisman & Kellermans 2012; Carney 2005). Perheyriksien kilpailuetu muodostuu sosiaalisen pääoman hyödyntämisestä, yrittäjyydellisestä asenteesta ja hiljaisesta tiedosta yhdessä säästäväisyyden, keskittyneisyyden ja henkilöitymisen kanssa (Carney 2005; Gedaljovic et al. 2012).

Perheyriksissä päätösvaltaiset perheenjäsenet tekevät muihin yrityksiin verrattuna enemmän tunteisiin perustuvia ratkaisuja rationaalisesti omistaja-arvon maksimoimiseen tähtäävien päätösten sijaan, mistä hyvänä puolena on suuri kiintymys yrityksen maineeseen ja selviytymiseen, mutta mikä saattaa huonoina puolina tuoda suuremman todennäköisyyden hyväksyä taloudellisia tappioita, alle tavoitteiden jäävää suorituskykyä, ja organisaationallisia epäonnistumisia, jos näillä toimilla pystytään säilyttämään perheen kontrolli yrityksessä. (Tapis et al. 2017) Muut perheomistajuuden negatiiviset vaikutukset johtuvat muun muassa itsekkästä käytöksestä, kannustimista kuluttaa yrityksestä saatavia etuja ylimalkaisesti, johdon kaavamaisuudesta ja pysähtyneisyydestä, sekä enemmistö- ja vähemmistöomistajien intressien eroutumisesta (Gedaljovic et al. 2012).

Yrityksen sisäpuoliset hallituksen jäsenet, jotka ovat usein yrityksen johtotehtävissä toimivia tai perheyriksien tapauksessa myös omistajaperheen jäseniä, kykenevät

tehostamaan päätöksentekoa yrityksessä, koska he ovat tärkeä yrityksen sisäisen informaation lähde yrityksen mahdollisuuksien ja rajoitteiden suhteen (Armstrong et al. 2010; Adams, Hermalin & Weisbach 2009). Koska informaation siirtäminen yksilöiden välillä riittävän nopeasti on kallista, niin päätösvallan ohjaaminen niille yksilöille, jotka jo tietävät enemmän yrityksen asioista on tässä suhteessa tehokasta. Päätöksentekijänroolinsa lisäksi sisäpuoliset hallituksen jäsenet pystyvät tehokkaasti kouluttamaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä yrityksen toiminnoista (Fama & Jensen 1983). Lisäksi sisäpuolisilla hallituksen jäsenillä, joilla on suuria omistusosuuksia yrityksestä, on suurempi kannustin ohjata yritystä maksimoimaan osakkeenomistajien arvoa ja voittoa (Armstrong et al. 2010). Tämä korostuu etenkin perheyriyten tapauksessa.

Toisaalta keskittyneesti omistetuissa yrityksissä määräysvallassa olevat osakkeenomistajat voivat hyväksikäyttää vähemmistöosakkaita valtaamalla asemat yrityksen johdossa ja käyttämällä yrityksen resursseja omien etujensa tavoitteluun. Tämä ongelma korostuu erityisesti perheyriyksissä, koska perheenjäsenillä on enemmän kannustimia ja mahdollisuuksia poimia henkilökohtaisia etuja yrityksestä kuin muilla osakkeenomistajilla. Vähemmistöosakkaiksi voidaan katsoa mahdollisten ulkopuolisten sijoittajien lisäksi myös perustajaperheen jäsenet, joilla on hallussaan äänivallattomia osakkeita. (Salvato & Moores 2010)

3.2 Agenttiongelmät perheyriyksissä

Perheyriyten tyypillinen omistajarakenne ja muut ominaispiirteet aiheuttavat joitakin niille tyypillisiä agenttiongelmia, mutta voivat toisaalta puolestaan vähentää joidenkin hajautetusti omistetuille yrityksille tyypillisten agenttiongelmien esiintyvyyttä.

Perheyriyksissä esiintyy usein johdon osakkeenomistusta, mitä voidaan pitää tärkeänä keinona agenttiongelmien vähentämisessä (Jensen & Meckling 1976; Lappalainen 2014). Tällä kyetään vähentämään ensisijaisesti niin sanottuja ensimmäisen asteen agenttiongelmia omistajien ja johdon välillä, mutta muut agenttiongelmät yrityksen ja sen luotonantajien välillä voivat puolestaan lisääntyä johdon omistajuuden kasvaessa ja informaatioasymmetrian lisääntyessä (Myers &

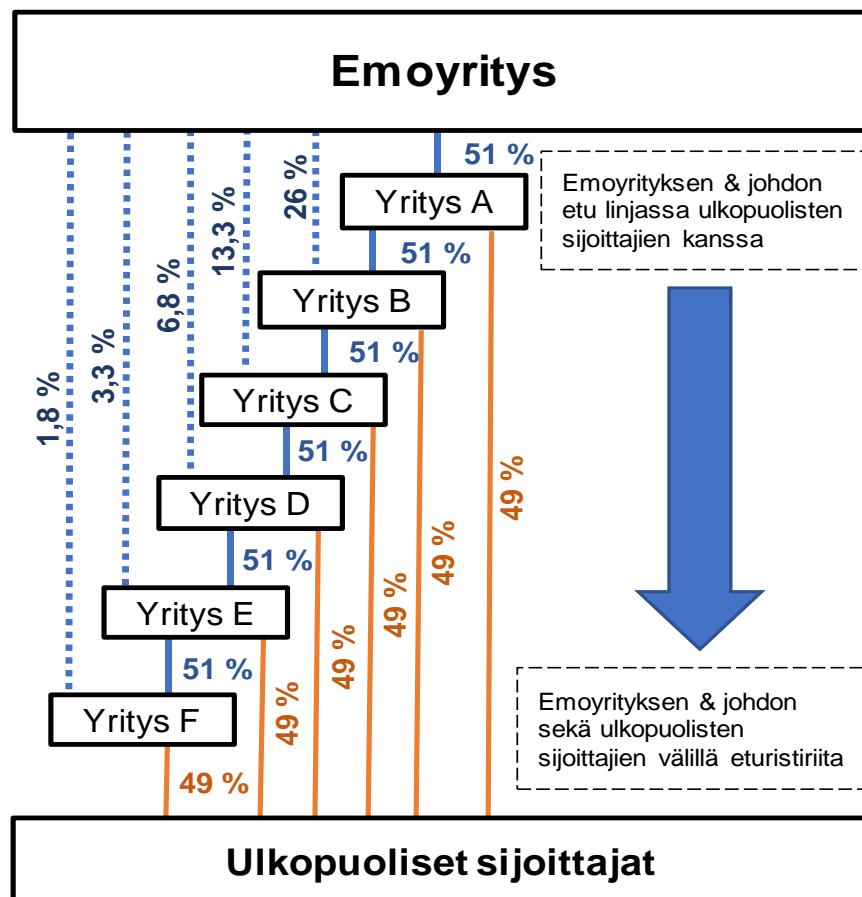
Majluf 1984), mikä ilmenee korkeampina korkoina ja vähäisempänä lainojen tarjontana. (Niskanen & Niskanen 2010; Lappalainen 2014)

Johdon osakeomistuksen katsotaan yleensä toimivan hyvänä keinona vähentää omistajien ja johdon välisiä eturistiriitoja, jolloin keskitetysti omistetuissa yrityksissä, kuten perheyriksissä, tällaiset agenttiongelmät pitäisi olla minimoitu. Kuitenkin erityisesti maissa, joissa monet suurista yrityksistä kuuluvat perheomisteisiin yritysryhmiin, voi esiintyä uudenlaisia agenttiongelmia, joissa toimiva johto toimii omistajaperheen eduksi pienosakkaita laiminlyöden. Niinpä perinteisesti hyväksi koettu keskitetty omistajuus (Jensen & Meckling 1976; Shleifer & Vishny 1997) ei välttämättä toimi samalla tavoin suurten perheomisteisten yritysryhmien kontekstissa. Suurten perheomisteisten yritysryhmien hakiessa ulkopuolista rahoitusta syntyy agenttiongelmia omistajaperheen ja muiden sijoittajien välille johtuen ketjumaisista omistusrakenteista ryhmän yritysten välillä, joilla näennäisesti eriytetään omistajuus ja johto, määräysvallassa olevien perheiden taipumattomuudesta, sekä vähemmistörahoittajille haitallisista ei-liiketoimillisesti perustelluista varainsiirroista ryhmän yritysten välillä. (Morck & Yeung 2003)

Perheomisteisissa yritysryhmissä esiintyy myös perinteistä johdon ja omistajien välistä agenttiongelmia mitä kauemmaksi emoyrityksestä omistusketjuissa mennään (Morck & Yeung 2003). Perheomisteisen yritysryhmän rakennetta on havainnollistettu kuvassa 5. Ylhäällä oleva varsinainen emoyrityksenä toimiva perheyriks omistaa osake- tai äänienemmistön yrityksestä A, esimerkiksi 51 %. Yritys A puolestaan omistaa vastaavan enemmistön yrityksestä B ja niin edelleen. Alimmalla portaalla (Yritys F) emoyrityksen omistusosuus on enään 1,8 %, mitä voidaan suuruusluokaltaan verrata jo joidenkin hajautetusti omistettujen yhtiöiden johtajien omistusosuuksiin johtamissaan yrityksissä. Tällöin riski päätösvaltaa käyttävän johtajan tai tässä tapauksessa emoyrityksen toimimisesta muiden omistajien etujen vastaisesti on huomattavasti suurempi, sillä taloudelliset seuraamukset osakearvon alenemisesta eivät ole niin suuret kuin muilla omistajilla. (Morck & Yeung 2003).

Ensimmäisellä portaalla emoyritykselle kuuluu siis 51% A:n voitoista tai tappioista, mutta alimmalla portaalla yritys F:stä vastaava osuus on vain 1,8 %. Koska

lopullinen määräysvalta on ketjurakenteesta johtuen kaikissa yrityksissä emoyrityksellä, on sillä suuret intressit siirtää mahdollisia voittoja esimerkiksi siirtohinnoittelun avulla ylemmäs portaissa lähemmäs emoyritystä itseään. Tällöin alemmilla portailla ulkopuolisten omistajien ja johdon intressit voivat olla erilaiset mikä johtaa klassisiin johdon ja omistajien välisiin agenttiongelmiin.



Kuva 5. Perheomisteisten yritysryhmien rakenne pyramidimuodossa (mukaan Morck & Yeung 2003)

Ylemmillä portailla johdon ja kaikkien omistajien intressit ovat enemmän samansuuntaiset, koska emoyrityksen omistusosuus on suurempi. Lyhyesti sanottuna siis perheomisteisessa yritysryhmässä perheen omistaman emoyrityksen määräysvalta on jokaisessa yrityksessä, mutta omistusosuus pienenee mitä kauemmas emoyrityksestä rakenteessa mennään, mikä johtaa muiden ulkopuolisten sijoittajien aseman heikkenemiseen näissä yrityksissä. Emoyhtiöllä on

kannustimia siirtää voittoja alemmilla pyramidin tasoilta ylemmille tasoille yrityksiin, joissa sen omistusosuus ja täten myös osuus voittovaroista on suurempi (Kuva 5).

Perheyriyten lisäksi myös yleisesti pk -yrityksissä esiintyy enemmän toisen asteen agenttiongelmia, eli ongelmia omistaja-johtajien ja ulkopuolisten lainanantajien välillä, kuin suurissa yrityksissä (Myers 1984; Myers & Majluf 1984). Toisen asteen agenttiongelmiksi kutsutaan kirjallisuudessa myös perheyriyksissä ja keskittyneesti omistetuissa yrityksissä esiintyviä agenttiongelmia suuromistajien ja vähemmistöosakkaiden välillä (Prencipe et al. 2014; Villalonga & Amit 2006). Vaikka agenttiteoria pohjautuukin siihen ajatukseen, että päätöksentekijöitä yrityksessä motivoivat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa (Jensen & Meckling 1976), niin keskitetysti omistetuissa yrityksissä, joissa omistajien ja johtajien roolit ovat usein päällekkäisiä omistaja-johtajia motivoivat enemmän organisaation tavoitteet ja sen hyvä maine, jolloin heidän käyttäytymisensä on enemmän kollektiivista kuin individualistista (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Omistajien arvon maksimoinnin sijaan perheyriyten tavoitteissa korostuu usein toiminnan jatkuvuus, yrityksen maine, sekä työpaikkojen turvaaminen perheenjäsenille ja yrityksen luovutus seuraavan sukupolven haltuun tulevaisuudessa (Anderson, Mansi & Reeb 2003, Lappalainen 2014).

Perheyriyksissä esiintyvien agenttiongelmien voidaan katsoa johtuvan Bammensin, Voordeckersin ja Van Gilsin (2011) mukaan neljästä pääsyystä, jotka on ilmaistu esimerkkitutkimuksineen Briano-Turrentin ja Poletti-Hughesin (2017) muodostamassa luettelossa:

1. Yrityksen resurssien kuluttaminen omaan käyttöön esimerkiksi erikoisosinkojen ja ylenpalttisen palkitsemisen muodossa (Anderson & Reeb 2004; Setia-Atmaja, Tanewski & Skully 2009).
2. Yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden jääminen toissijaiseksi määräävän perheen tavoitteille, kuten yrityksen säilyttämiselle tulevia sukupolvia varten (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes 2007; Jones, Makri & Gómez-Mejía 2008; Voordeckers, Van Gils & Van den Heuvel 2007).

3. Altruistinen perheen hyväksi toimiminen, kuten omien osastojen luominen perheenjäsenille sekä perheenjäsenten yhtäläinen palkitseminen suoritetusta työpanoksesta tai aikaansaannoksista välittämättä, sekä ylenpalttiset työsuhde-etuudet ja etuoikeudet perheenjäsenille (Schulze, Lubatkin & Dino 2001).

4. Perheensisäiset konfliktit, jotka aiheuttavat vihamielistä kilpailua perheenjäsenten välillä ja johtavat yrityksen alisuoriutumiseen (Schulze, Lubatkin & Dino 2003).



Kuva 6. Perheyrittysten agenttiongelmien pääsyyt verrattuna tehokkaasti toimivaan yritykseen (Bammens et al. 2011; Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017)

Edellä mainittujen neljän syy aiheuttamia agenttiongelmia liittyen yrityksen eri ulottuvuuksiin sekä verrattuna tehokkaasti toimivan yrityksen ideaalitilanteeseen näiden ongelmakohtien suhteen on kuvattu kuvassa 6. Kuvan oikeassa reunassa olevat perheyrittysten agenttiongelmien pääsyyt on yhdistetty yrityksen toiminnan ulottuvuuksiin (kuvassa keskellä), sekä vertailtu kuvan vasemmassa laidassa tehokkaasti toimivaan yritykseen kyseisissä toiminnan ulottuvuuksissa (Kuva 6).

Perheenjäsenyyden, omistamisen ja johtamisen roolien päällekkäisyydet voivat vähentää perinteisiä agenttiongelmia, mutta mahdollistavat samalla uudenlaisten agenttiongelmien syntyminen johtuen esimerkiksi epäsymmetrisestä altruismista, perheenjäsenten ja ulkopuolisten toimijoiden välisistä eturistiriidoista, sekä eri rooleissa olevien perheenjäsenten välisistä riidoista (Schulze, Lubatkin, Dino & Buchholtz 2001; Helsen, Lybaert, Steijvers, Orens & Dekker 2017). Muita perheyriyksissä esiintyviä agenttiongelmia ovat myös joidenkin perheenjäsenten vapaamatkustaminen, mahdollisuudet perheenjäsenten juurtumiseen johtoasemissa, sekä perheeseen kuuluvien johtajien kompetenssin puute (Chrisman et al. 2004). Nämäkin agenttiongelmät käyvät myös ilmi kuvassa 6 esitetystä viitekehuksesta. Esimerkiksi Chrismanin ym. (2004) mukaiset edellä mainitut ongelmat liittyvät vahvasti viitekehysten organisaation & jäsenten kyvykkyyden ulottuvuuteen. On myös mahdollista, että jotkut perheenjäsenet ovat osallisina yrityksessä molemmissa rooleissa omistajina ja johtajina, kun taas toiset ainoastaan omistajina. Tällainen tilanne voi johtaa itsekkäämmän käytöksen lisääntymiseen ja vähentää tehokasta yhteistyötä ja tiedonkulkua, joita yleensä pidetään perheyriyksen merkittävinä hyödyllisinä ominaispiirteinä, sekä aiheuttaa uusia agenttikustannuksia. (Kim & Gao 2010; Helsen et al. 2017)

3.3 Corporate governance perheyriyksissä

Keskittyneen omistuksen yrityksissä, joihin perheyriyksenkin usein kuuluvat, erityisinä ongelmina corporate governancen suhteen on pidetty päätöksenteon läpinäkymättömyyttä sekä pienomistajien heikomman osapuolen suojan riittämättömyyttä. Monissa maissa joissa on perinteisesti ollut perheyriyksiä ja keskittyneesti omistettuja yrityksiä, kuten Saksa, Italia ja Ranska, tätä ei ole kuitenkaan pidetty ongelmana koska suuromistajien, kuten perheenjäsenten, on katsottu kykenevän järjestämään riittävän valvonnan informaatioasymmetrian vähentämiseksi. (Ojo 2013)

Sekä vieraan pääoman että oman pääoman ehtoisten suursijoittajien rooli corporate governancessa katsotaan tärkeäksi, koska ne ovat aktiivisia sijoittajia, jotka odottavat saavansa realisoitavaa tuottoa sijoitukselleen ja siksi niillä on vahva motivaatio kontrolloida päätöksentekoa yrityksessä (Jensen 1993, Shleifer & Vishny

1997). Tyypillisesti perheyriyksissä esiintyy paljon oman pääoman ehtoisia sijoittajia omistajaperheestä, joilla on vahva intressi valvoa yrityksen toimintaa. Perheyriyksissä tyypillisesti johto ja omistajuus eivät ole eriytettyjä, jolloin tilanne eroaa siltä osin verrattuna ei-perheyriytysmuotoiseen yritykseen, jossa on suuria institutionaalisia sijoittajia mukana. Perheyriyksen omistaja-johtajan intressit yritystä kohtaan saattavat olla myös muut kuin omistaja-arvon maksimointi, esimerkiksi yrityksen olemassaolon turvaaminen ja työpaikkojen luonti sukulaisille, riskejä välttämällä ja yrityksen kasvun kustannuksella. Tällöin suursijoittajan valvova rooli omistajille tulevan realisoitavan sijoitustuoton maksimoinnin tarkoituksessa (Jensen 1993, Shleifer & Vishny 1997) ei välttämättä hyödytä mahdollisia muita perheen ulkopuolisia piensijoittajia samalla tavalla kuin ei-perheyhtiöissä.

Yrityksen operatiivisen toiminnan ja hallinnon parissa omistajayrittäjän johtamissa perheyriyksissä on havaittu käytettävän vähemmän objektiivista suorituskvyn arviointia. Niissä myös asetetaan ei-spesifejä tavoitteita keskijohdolle verrattuna muihin ei-perheyriyksiin, sekä perheyriyksiin, joissa operatiivista toimintaa johtaa perheen ulkopuolelta palkattu toimitusjohtaja. (Posch 2017)

Edellisessä luvussa mainittujen agenttiongelmien (Kuva 6) hallitseminen toimii perheyriyksillä vahvana kannustimena lisätä corporate governancen säännösten mukaan toimimista ja suosia hallitusrakenteita, jotka rajoittavat yrityksen varallisuuden mielivaltaista käyttöä (Brunello, Graziano & Parigi 2003). Aiempien tutkimusten perusteella perheyriytysten hallituksissa olevien ulkopuolisten jäsenten rooliksi onkin havaittu toimiminen ulkopuolisten sijoittajien ja lainantajien luottamuksen säilyttäjinä, ja että ulkopuolisten jäsenten rooli hallituksissa on syntynyt juuri näiden ulkopuolisten sidosryhmien painostuksesta. (Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017; Carter, D'Souza, Simkins & Simpson 2010; Fiegenger, Brown, Dreux & Dennis 2000)

Latinalaisamerikkalaisia yrityksiä käsittelevässä tutkimuksessa (Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017) havaittiin että perheyriykset harjoittivat parempia corporate governancen käytäntöjä kuin ei-perheyriykset, mikä tukee oletusta siitä, että ainakin heikon institutionaalisen sääntelyn kehityvissä markkinaympäristöissä, kuten Latinalaisessa Amerikassa, perheyriykset hakevat paremmalla corporate

governancen noudattamisella luottamuksen rakentamista vähemmistöomistajia kohtaan. (Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017)

3.4 Johdon laskentatoimi ja talousraportointi perheyriyksissä

Kolme suurinta eroa perheyriyksen ja ei-perheyriyksen laskentatoimessa ovat Tapisin ym. (2017) mukaan konservatismi, pitkän aikavälin tavoitteisiin keskittyminen, ja yrityksen hallintorakenne emotionaalisen kiintymyksen viitekehyyksessä. Omistajaperheen jäsenten kasvanut emotionaalinen kiintymys yritykseen ja perheenjäsenten identiteetin rinnastuminen yritykseen ovat merkittävimmät ajurit näiden eroavaisuuksien takana (Tapis et al. 2017). Esimerkkinä pitkäjänteisyydestä päätöksenteossa perheyriyksissä tyypillisesti valitaan tavoitteita tai investointeja, kuten tutkimus- ja kehitysprojekteja, sekä investointeja henkilöstö- ja arvoketjusuhteiden sekä yrityksen maineen parantamiseen, joiden toteutuminen kestää yleensä vähintään viisi vuotta (Tapis et al. 2017; Miller & Le Breton-Miller 2006).

Konservatismi laskentatoimessa ja kirjanpidossa voidaan jakaa tavanomaiseen konservatismiin ja epätavalliseen konservatismiin. Tavanomaista konservatismia ovat esimerkiksi liikearvon ja pysyvien vastaavien alaskirjaukset, varastojen kirjaus markkinahintaan tai sen alle, sekä tulevien tulojen aliarviointi ja tulevien tappioiden yliarviointi. Epätavallista konservatismia ovat nopeutettujen poistoaikojen käyttö, tutkimus- ja kehitysmenojen sekä markkinointimenojen kirjaaminen kuluiksi, LIFO -periaatteen hyödyntäminen varastoissa, ja ennakoituja tulevia kustannuksia suurempien varausten kirjaaminen. (Tapis et al. 2017; Ruch & Taylor 2015) Epätavallisen konservatismiin käyttö johtuu perheenjäsenten huolesta turvata yrityksen ja itsensä maine sekä halusta säilyttää yritys tuleville sukupolville (Tapis et al. 2017), jolloin halutaan välttää tilanne, jossa kulut olisivat ennakoitua suurempia tai tulot ennakoitua pienempiä.

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen näkökulmasta perheyriyksen tutkimuksessa on ollut kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa. Ensimmäisen mukaan perheyriykset tuottavat keskimääräistä parempaa laskenta-, suunnittelu-, ja tilintarkastusinformaatiota, koska perustajaperheen jäsenten intresseissä on

yrittäjien pitkän aikavälin suoriutuminen sekä perheen ja yrityksen maine, kuten edellä mainittiin. Toisen lähestymistavan näkökulmasta puolestaan omistajaperheen aiheet johtaa sidosryhmiä harhaan yrityksen tilanteesta ja peitellä yrityksen varojen kavaltamista henkilökohtaiseen käyttöönsä tuottavat keskimääräistä huonompaa talous- ja tilintarkastusinformaatiota. (Salvato & Moores 2010)

Mooresin ja Mulan (2000) mukaan johdon laskentatoimen järjestelmien käyttö perheyrittäjissä käsittää sekä muodollisia että epämuodollisia ohjausmekanismeja ja näiden käytön yleisyys vaihtelee yrityksen elinkaaren vaiheiden mukaan. Johdon laskentajärjestelmien käyttö lisääntyi ja muodollistui yrityksen kasvaessa ja vanhetessa, jolloin esimerkiksi budjetointiin, kustannus- ja laatustandardeihin sekä varastotasoihin alettiin kiinnittää enemmän huomiota (Moores & Mula 2000; Salvato & Moores 2010).

Tarkemmin perheyrittäjien kontekstissa tutkittavaksi soveltuvia osa-alueita laskentatoimen ja talousraportoinnin piiristä ovat Songinin ym. (2013) mukaan muun muassa agenttikustannusten hallintamekanismit, muodolliset ja epämuodolliset johdon valvontakäytännöt, johdon laskentatoimen järjestelmät erilaisissa perheen ja liiketoiminnan elinkaaren vaiheissa, suorituskyvyn mittaaminen taloudellisen ja eitaloudellisen informaation avulla, suorituskyvyn mittaamisen ja palkitsemisen välinen yhteys, sekä perheen ulkopuolisten johtajien osallistuminen.

Johdon laskentatoimen järjestelmien hyödyntämisen vaikutuksista perheyrittäjien suorituskykyyn on tehty havaintoja sekä puolesta (Songini & Gnan 2015) että vastaan (Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire 2015). Tulosten keskinäisen johdonmukaisuuden ja vertailtavuuden puutteen voidaan katsoa johtuvan siitä, että käytetyt ja saatavilla olevat aineistot, erilaiset laskentakäytännöt erilaisissa juridisissa toimintaympäristöissä, sekä tutkijoiden käyttämät erilaiset lähestymistavat aiheeseen vaikuttavat johdon laskentatoimen tutkimuksessa merkittävästi tuloksiin (Carrera 2017).

Johdon laskentatoimen järjestelmien käyttöönotto tai parantaminen nähdään perheyrittäjien kohdalla usein askeleena kohti liiketoiminnan johdon

ammattimaistamista (Songini 2006; Duller, Feldbauer-Durstmüller & Mitter 2011; Hiebl et al. 2015). Liiketoiminnan johdon ammattimaistamisen lisäksi johdon laskentatoimen käytäntöjä on havaittu kehitettävän erityisesti sukupolvenvaihdosten lähestyessä (Giovannoni et al. 2011). Muutosten johdon laskentatoimen järjestelmien parissa on havaittu tällaisissa tilanteissa mahdollistavan ratkaisevan tärkeässä roolissa olevan tiedon siirtämisen perheen ulkopuolisten johtajien tai seuraavan sukupolven perheenjäsenten hyödynnettäväksi (Hiebl et al. 2015).

Pienten ja keskisuurten perheyriyten on erityisesti havaittu käyttävän vähemmän johdon laskentatoimen välineitä verrattuna samankokoisiin ei-perheyriyksiin (Speckbacher & Wentges 2012; Hiebl, Feldbauer-Durstmüller & Duller 2013), mikä osaltaan on seurauksena siitä, että perheyriyksissä käytetään enemmän intuitioon perustuvia päätöksiä, jolloin muodollisille päätöksenteko- ja valvontainstrumenteille, kuten johdon laskentajärjestelmille, on vähemmän tarvetta kuin ei-perheyriyksissä (Posch & Speckbacher 2012; Hiebl et al. 2015). Poschin ja Speckbacherin (2012) tutkimuksen mukaan näin toimivien perheyriyten suorituskyky ei kuitenkaan ollut heikompaa verrattuna ei-perheyriyksiin, joten pk-yriyten kohdalla intuitioon perustuva päätöksenteko ja vähäisempi johdon laskentajärjestelmien käyttö saattavatkin olla soveltuvia keinoja yriyten hallintoon (Hiebl et al. 2015).

Myös institutionaalisesta perspektiivistä tarkasteltuna käänteinen suhde perheen osallistumisasteen ja johdon laskentajärjestelmien käyttöasteen välillä saa tukea (Hiebl et al. 2015). Kun perheen ulkopuolisia johtajia palkataan yriykseen, he luultavasti vaativat saada käyttöönsä samanlaisia järjestelmiä kuin heillä on ollut käytössään aiemmilla työnantajilla, kuten operatiiviset ja strategiset johdon laskentatoimen työkalut (Davila & Foster 2005; Hiebl et al. 2015). Johdon laskentatoimen työkalut toimivat myös apuna tiedon siirtämisessä perheen ulkopuolisille johtajille tai seuraaville sukupolville, koska nämä työkalut korostavat koko yriyksen strategiset ja operatiiviset kulmakivet tiivistetyssä muodossa (Giovannoni et al. 2011). Omistajaperheen tai perustaneen sukupolven vetäytyessä pois aktiivisesta toiminnasta yriyksessä kasvaa tiedon siirron tarve uudelle sukupolvelle tai ulkopuolisille johtajille esimerkiksi muodollisten, kirjallisten strategiasuunnitelmien ja ohjeistusten muodossa suullisten ohjeistusten sijaan (Hiebl et al. 2015).

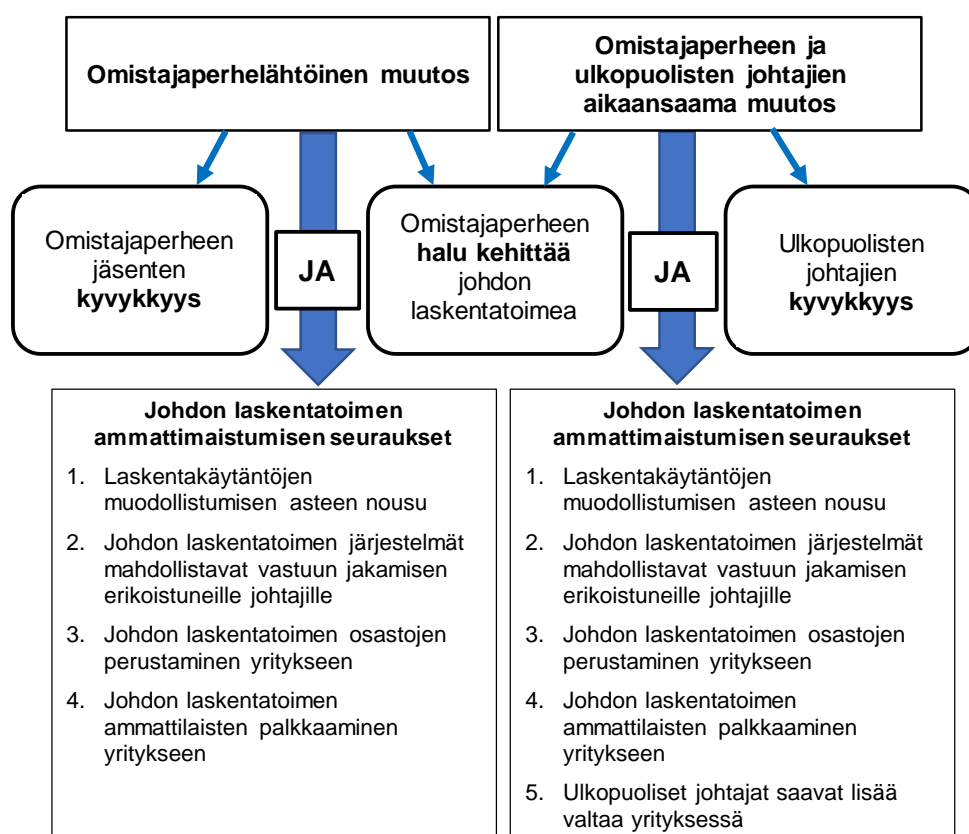
Sen lisäksi että perheyriyksissä asetetaan vähemmän painoarvoa johdon laskentatoimen työntekijöiden muodolliselle akateemiselle koulutukselle ja harvoin perustetaan omaa johdon laskennan osastoa, niin myös työnhakijan näkökulmasta keskitetysti omistetut perheyriykset eivät välttämättä ole houkuttelevia laskentatoimen ammattilaisille, koska ammatillinen kehitys, annettu vastuu ja etenemismahdollisuudet voivat olla rajoitetummat kuin ei-perheyrihtiöissä. (Hiebl et al. 2015; Barnett & Kellermanns 2006)

Joissain aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että myös omistajaperheen luottamus toimivaan palkattuun johtoon saattaa vähentää tarvetta kehittyneempien johdon laskentajärjestelmien käyttöönotolle (Moilanen 2008; Stergiou, Ashraf & Uddin 2013). Toisaalta toisissa tutkimuksissa (Giovannoni et al. 2011) on havaittu, että omistajien luottamuksen aste on epäolennaista tilanteissa, joissa yritys kasvaa riittävän isoksi ja liiketoimintaprosessin kompleksisuus lisääntyy sen myötä. Tällaisissa tapauksissa tarve kehittyneemmille järjestelmille syntyy liiketoiminnallisista perusteista johtuen, omistajien luottamuksen asteesta riippumatta.

Johdon laskentatoimen kehitys ja ammattimaistaminen vaikuttavat kulkevan perheyriytysten kohdalla käsi kädessä kasvun kanssa (Hiebl et al 2013; Moores & Mula 2000). Muutos syntyy luultavasti vastauksena lisääntyneeseen kompleksisuuteen, sekä perheen ulkopuolisten johtajien ja työntekijöiden lisääntyneen panoksen johdosta syntyvien uusien agenttiongelmiin seurauksena (Songini 2006; Giovannoni et al. 2011; Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire & Mercken 2013; Hiebl & Mayrleitner 2017). Konsensus aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on ollut se, että lisääntynyt johdon laskentatoimen sekä muiden johdon valvontajärjestelmien käyttö perheyriyksissä on ollut seurausta perheen ulkopuolisten ja akateemisesti koulutettujen laskentatoimen ja rahoituksen ammattilaisten palkkaamisesta, ja tällaisia henkilöitä palkatessa on nimenomaisesti etsitty osaamista johdon laskentatoimen järjestelmien parista (Hiebl & Mayrleitner 2017; Hiebl 2014).

Aiemman konsensuksen vastaisesti viimeaikaisten tutkimusten perusteella on löydetty myös todisteita väitteille siitä, että perheen ulkopuolisten palkattujen

asiantuntijoiden ja johtajien, kuten controllereiden ja talouspäälliköiden, lisäksi johdon laskentatoimen kehityksen ajureina voivat toimia myös perheyriyksessä toimivat perheenjäsenet, mikäli heillä on riittävä koulutus johdon laskentatoimen tai liiketalouden parista, omistajaperhe pitää johdon laskentajärjestelmien tuottavaa informaatiota tärkeänä, ja omistajaperheellä on halu kehittää yrityksensä laskentatoimea (Hiebl & Mayrleitner 2017). Tämä osoittaa, että perheen ulkopuolisten työntekijöiden lisäksi myös omistajaperheen jäsenet voivat hyötyä johdon laskentatoimen järjestelmien tuottamasta informaatiosta ja kehittää itse yrityksensä järjestelmiä ammattimaisempaan suuntaan, vaikka aiemmin kehitystä on pidetty juuri ulkopuolisten toimijoiden, joiden tietämys yrityksen asioista ei ole niin syvää kuin omistajaperheellä, aikaansaamana.



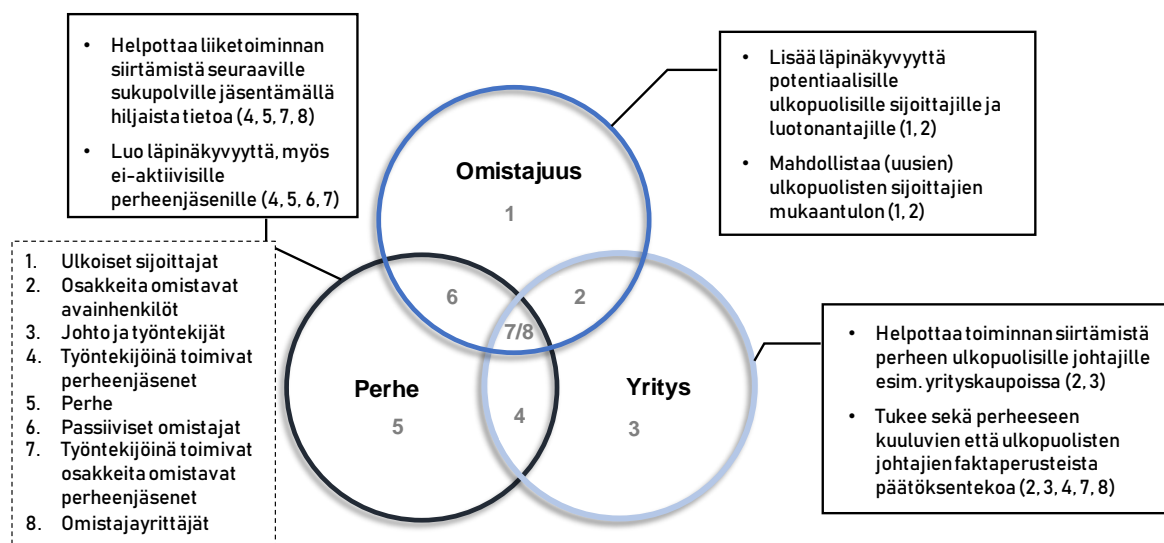
Kuva 7. Viitekehys johdon laskentatoimen ammattimaistamiselle perheyriyksissä (mukaillen Hiebl & Mayrleitner 2017)

Edellä kuvattu viitekehys johdon laskentatoimen kehitykselle perheyriyksissä on havainnollistettu kuvassa 7. Vaikka muutos johdon laskentatoimessa voi nykytiedon

valossa olla lähtöisin perheyriykseen palkattujen ulkopuolisten johtajien lisäksi myös perheestä itsestään, on keskiössä molemmissa skenaarioissa päätösvaltaa yrityksessä käyttävän perheen halukkuus muutokselle ja laskentatoimen kehitykselle (Kuva 7).

Saman ajatuksen johdon laskentatoimen ammattimaistumisen ajureista perheyriyksissä ovat esittäneet aiemmin myös Hall ja Nordqvist (2008), joiden mukaan sekä perheenjäsenet että ulkopuoliset työntekijät voivat toimia ammattimaisina johtajina yrityksissä, kunhan heiltä löytyy perheyriyksen johtamisen kannalta relevanttia muodollista ja kulturaalista kyvykkyyttä. Muodollinen kyvykkyys tässä yhteydessä tarkoittaa soveltuvaa koulutusta ja ammatillisia taitoja, jotka on mahdollista saada myös kyseisen yrityksen ulkopuolelta, kun taas kulturaalinen kyvykkyys koskee nimenomaisesti kyseisen yrityksen taustalla olevien toimintamallien, arvojen ja tavoitteiden ymmärtämistä (Hall & Nordqvist 2008). Tavallisesti perheen ulkopuolisilla johtajilla on muodollinen kyvykkyys paremmalla tasolla, kun taas perheenjäsenillä on puolestaan vahvempi kulturaalinen kyvykkyys syvemmän yrityksen liiketoiminnan ja sen taustalla vaikuttavien tekijöiden kautta.

Johdon laskentatoimen hyödyt perheyriytysten avainasemassa oleville sidosryhmille on esitelty kuvassa 8. Kuvaan on merkitty perheyriykseen kuuluvien toimijoiden sijoittuminen toiminnan eri ulottuvuuksiin. Kaikista sidosryhmistä ainoastaan osakkeita omistavat sekä yrityksessä työskentelevät omistajaperheen jäsenet sekä yksin toimivat omistajayrittäjät kuuluvat kaikkiin kolmeen perheyriytysten ympyrämallin ulottuvuuteen.



Kuva 8. Johdon laskentatoimen hyödyt perheyrittäjissä avainasemassa oleville sidosryhmille (mukaan PwC 2012; Hiebl 2013)

Kuvasta käyvät ilmi johdon laskentatoimen aikaansaamat hyödyt perheyrittäjissä esiintyvien omistajuus-perhe-yritys -ulottuvuuksien muodostaman perheyrittäjien kokonaisuuden kannalta sekä tarkemmin mitä sidosryhmiä ja toimijoita mikäkin hyöty koskee: esimerkiksi liiketoiminnan siirtämisen seuraaville sukupolville helpottuminen hyödyttää perhettä (5), yrityksessä työskenteleviä perheenjäseniä (4) sekä osakkeita omistavia yrityksessä työskenteleviä perheenjäseniä/omistajayrittäjää (7 ja 8). Yleisesti katsoen johdon laskentatoimen kehittäminen lisää läpinäkyvyyttä ja faktaperusteista päätöksentekoa, mikä on hyvä asia jokaisen sidosryhmän kannalta. Lisäksi se helpottaa tiedon siirtämistä osapuolien välillä sukupolvenvaihdostilanteissa sekä perheen ulkopuolisille toimijoille, ja lisää luotonantajien ja ulkopuolisten sijoittajien luottamusta sekä mahdollistaa uusien sijoittajien mukaantulon.

4. JOHDON RAPORTOINNIN ROOLI KOHDEYRITYKSEN HALLINNOSSA – TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Poschin ja Speckbacherin (2012) mukaan intuitiivinen päätöksenteko ja vähäisempi johdon laskentajärjestelmien käyttö voivat olla täysin soveliaita hallintomalleja pienille ja keskisuurille perheyrityksille (Hiebl et al. 2015). Kohdeyritys on kuitenkin jo selvästi suuri perheyrittäjä, jossa kehittyneemmille järjestelmille saattaisi olla jo selkeästi tarvetta. Myös Speckbacherin ja Wentgesin (2012) tutkimuksessa havaittiin omistajaperheen suuremman osallistumisen yrityksen johdossa ja hallituksessa korreloivan vähäisemmän suorituskyvyn mittausjärjestelmien sekä erilaisten kannustimien käytön kanssa, mutta tämä suhde koski lähinnä pienempiä yrityksiä ja oli vain heikosti havaittavissa suuremmissa yrityksissä. Tarkoituksena on tutkia, miten paljon näin suuren kokoluokan yrityksessä ilmenee vielä perheyrittäjien hallinnolle tyypillisiä piirteitä, ja miten yrityksessä johdon raportoinnin parissa työskentelevät perheen ulkopuoliset johtajat kokevat johdon raportoinnin nykytilan ja kehityksen johdon laskentatoimen informaation saatavuuden ja hyödyntämisen suhteen.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tämä tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin tapaustutkimuksena, jossa aineisto kohdeyrityksestä kerättiin avainhenkilöiden teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen avulla oli tarkoitus selvittää yrityksen johdon laskentatoimen raportteja tuottavien ja hyödyntävien henkilöiden odotuksia järjestelmien toimivuuden ja niiden tuottaman informaation suhteen liiketoimintaryhmässä. Haastattelu on ollut perinteisesti laadullisessa tutkimuksessa päämenetelmä ja sen joustavuus aineiston keruussa tilanteen edellyttämällä tavalla on eräs sen merkittävimmistä eduista, mahdollistaen esimerkiksi tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastateltavalle kesken haastattelutilanteen (Hirsjärvi et al. 2010, 204-205). Lisäksi haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmänä on se, että haastateltaviksi voidaan valita tiettyjä henkilöitä, joilla on kokemusta ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Näin toimittiin myös tämän tutkielman kohdalla, haastateltaviksi valittiin 6 henkilöä, joilla kaikilla on kattavaa kokemusta johdon raportoinnista. Näistä lopullisesti haastateltaviksi päättyi 4 henkilöä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Menetelmälle tyypillisesti haastattelun aihealueet ja kysymykset määriteltiin etukäteen, ja haastateltavilla oli mahdollista tutustua näihin ennen haastattelujen toteuttamista. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän vahvuus on sen joustavuudessa, haastateltava saa vastata kysymyksiin vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja ja tuoda samalla omia kysymyksiään esille. Lisäksi menetelmä mahdollistaa haastattelijan toistaa kysymyksen tarvittaessa, oikoa väärinkäsityksiä ja muutenkin käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 2003, 86-87; Tuomi & Sarajärvi 2009,73)

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastateltavien omat näkökulmat ja mielipiteet pääsevät hyvin esille (Hirsjärvi et al. 2010, 164), joten menetelmänä se on soveltuva tutkittaessa haastateltavien kokemuksia johdon raportoinnin tämänhetkisestä tilasta ja tarpeista sen ominaisuuksille. Haastatteluissa käytetty haastattelu-runko on nähtävissä liitteenä 1. Haastattelun kysymykset jaoteltiin eri teemojen alle, joita tässä tutkimuksessa olivat perheyritysten ominaispiirteet ja corporate governance, sekä johdon raportointi.

Varsinaisten tutkimushaastattelujen lisäksi sekundääriaineistona käytössä oli yrityksen sisäistä materiaalia code of conduct -ohjeistuksen muodossa. Yrityksen raportoinnin kokonaisuus järjestelmiseen käytiin aluksi erikseen läpi vapaamuotoisen esittelyn muodossa konsernin controllerin kanssa ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista.

4.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys kuuluu suomalaiseen oman toimialansa välineiden ja tuotteiden valmistukseen keskittyvään konserniin. Tämän tutkielman kohteena on konsernin jakelu-liiketoimintaan keskittynyt liiketoimintaryhmä, joka on Euroopan mittakaavassa merkittävä toimija alallaan ja tarjoaa konsernin omien tuotteiden lisäksi tuotteita myös muilta alan toimittajilta. Nykyään liiketoimintaryhmään kuuluu parikymmentä yritystä eri maissa pääosin Euroopan alueella. Koko konserni työllistää lähes 3000 henkilöä,

ja sen liikevaihto on vuosittain 500 – 1000 miljoonan euron välillä. Konsernin pääkonttori sijaitsee Suomessa. Kaikkiaan konserniin kuuluu myös ei-aktiiviset yritykset mukaan lukien 77 yritystä 17 eri maassa.

4.3 Raportointikäytännöt kohdeyrityksessä

Konsernin emoyhtiön ja tutkimuskohteena olevan liiketoimintaryhmän tasolla kaikki kuukausiraportointi tapahtuu käytännössä Excel -pohjaisen työkalun kautta. Järjestelmää pidetään toimintavarmana ja ymmärrettävänä, mutta siinä on ymmärrettävästi myös rajoitteita kehittyneempiin järjestelmiin verrattuna. Konsernin tilinpäätös konsolidoidaan myös täysin Excel –pohjaisesti, sillä erillistä konsernitilinpäätöksen konsolidointiohjelmistoa ei ole käytössä.

Talousjohtajan lisäksi konsernitasolla toimii vain yksi controller, jonka kautta kaikki laskentatoimen luvut kulkevat ja joka kasaa kaiken tarvittavan datan konsernitilinpäätöstä varten, tytäryrityksissä on tietysti myös omat talouspäällikkönsä. Hän vertaakin itseään rautatieasemaan, jonka kautta kaikki kulkee, eli hän on hyvin perillä kaikista luvuista, mutta johdolla on puolestaan tarkempi käsitys siitä mihin suuntaan luvut ovat menossa ja mihin suuntaan niiden pitäisi olla menossa. Emoyhtiön raportit tulevat sähköpostitse kuukausittain käytännössä koko johtoryhmälle. Konsernin emoyhtiössä on käytössä Excel -raporttien lisäksi Qlikview -ohjelmisto, joko on johtoryhmällä lähes päivittäisessä käytössä. Kuukausittaisessa johtoryhmän kokouksessa käydään johdon raportit tarkemmin läpi, ja kirjoitetaan luvut auki sanallisen selvityksen muodossa.

Konsernissa tehdään tilinpäätöksen lisäksi puolivuotiskatsaus sekä neljännesvuosikatsaukset. Näistä puolivuotiskatsaus tehdään konsernin laajuisesti virallisen tilinpäätöksen tavoin, mutta kvartaaliraporteista ei samanlaista konsolidointia tehdä. Näiden lisäksi johdolle toimitetaan kuukausittaiset raportit. Virallisessa tilinpäätöksessä aikarajat ylittyvät usein, tavoite on saada tilinpäätös allekirjoitetuksi ennen juhannusta, mutta käytännössä se menee aina heinä-elokuulle. Yrityksellä on käytössä tavallisesta kalenterivuodesta poikkeava tilikausi, joka alkaa 1. helmikuuta ja päättyy 31. tammikuuta.

Konsernin ja liiketoimintaryhmän välillä johdon raportoinnissa on eroja. Konsernin laajuudella johdon raportteihin sisältyy myyntiluvut, myyntikate, lyhyt tase, kulut lähes kättäsummana, eli esimerkiksi käyttökate ei ole jaoteltuna tuotteittain. Liiketoimintaryhmän tasolla johdon raportointi on tarkempaa, ja tavoitteena on saada käyttökate esimerkiksi liiketoiminnoittain (esimerkiksi huolto, myynti, varaosat) jaoteltuna. Maakohtaiset erot raporteissa eivät ole aina suoraan verrattavissa, koska maiden käyttämät tilikartat ovat erilaisia ja osalla tytäryrityksistä on omia varastoja, mikä vaikuttaa esimerkiksi kiinteisiin kuluihin. Qlikview -ohjelmistossa, joka on koko konsernin emoyhtiössä käytössä, on myynnit ja katteet puolestaan helpommin saatavilla tarkemmin eroteltuina.

Konsernin sisällä tytäryhtiöillä on käytössään omia toiminnanohjausjärjestelmiä ja -ohjelmistoja, joista tiedot siirretään Exceliin manuaalisesti. Esimerkiksi liiketoimintaryhmän maista Tanskassa on käytössä oma ERP-järjestelmänsä, Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Virossa on käytössä yhteinen ERP-järjestelmä ja muissa maissa lähes kaikissa omansa. Viralliset viranomaisraportit ovat yhtenäisiä, mutta lähes kaikissa muissa esiintyy eroja. Tytäryhtiöiden välillä esiintyy huomattavia eroja raporttien selkeydessä, esimerkiksi jostain maasta tuloslaskelma ja tasedata tulevat ainoastaan paikallisella kielellä. Tästä johtuen virheelliset kirjaukset konsernitason raportoinnissa ovat mahdollisia, mutta jäävät suuruusluokaltaan esimerkiksi tilintarkastuksen olennaisuusrajan alle. Suuri osa raportointiin käytettävästä ajasta kuluu eri tilinpäätöserien ja raporttien etsimiseen liiketoimintaryhmän ja konsernin tytäryhtiöiltä.

Perheyhtiöisyys keskittyneen omistuksen muodossa näkyy osaltaan siinä, että raportoinnissa aikataulut ylittyvät lähes jatkuvasti. Perustaja ja pääomistaja on vielä niin hyvin perillä päivittäisestä liiketoiminnasta, että luvut toimivat lähinnä päätösten tukena varsinaisen toiminnan ohjaamisen sijaan, jolloin systemaattinen aikataulutettu raportointi ei ole suurin prioriteetti. Taloushallinto palkanlaskenta, reskontrahoito ja kirjanpito mukaan lukien on myös kokonaan omissa käsissä, eikä mitään ole ulkoistettu. Tämän hetkinen Excel -pohjainen raportointi yhden controllerin kautta on toisaalta työläs, mutta toisaalta palkitsevaa hänen ollessa niin hyvin perillä kaikesta.

Kuluja seurataan yrityksessä tarkasti. Konsernitasollakin pääomistajana toimiva perustajayrittäjä haluaa itse hyväksyä kaikki investoinnit, palkkaukset ja matkat. Hän on myös kiinnostunut myynnistä ja sen kehityksestä. Liiketoimintaryhmässä maatasolla tytäryhtiöiden maajohtajat saavat paljon valtaa ja vastuuta, kunhan emoyrityksen valmistamien tuotteiden myynti on hyvällä tasolla ja tulosta syntyy. Isoissa järjestelmä- ja muissa investoinneissa pääomistaja haluaa kuitenkin itse hyväksyä ne, kuten myös tilanteissa, joissa myynti laskee selkeästi tai toiminta on tappiollista.

Konsernin tytäryhtiöissä budjetointi on paikoin heikolla tasolla. Osassa maista, kuten Saksassa ja Tanskassa, budjetointiin panostetaan huolella ja raportit ovat toisaalta usein myöhässä, jotkut maat puolestaan tekevät budjetointia ainoastaan pakon sanelemana. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi Saksassa johtajien bonukset on tytäryhtiötasolla sidottu budjettitavoitteisiin. Koko konsernin tai liiketoimintaryhmän tasolla näin ei kuitenkaan ole. Tällä hetkellä käytössä ei ole esimerkiksi yhteisiä kannustimia tai sanktioita budjettien alittamisesta tai ylittämisestä.

Budjetti valmistellaan vuosittain pääkonttorin antamien ohjeistusten mukaisesti. Paikallinen johtaja on vastuussa budjetin valmistelusta ja lähettämisestä pääkonttorille hyväksyttäväksi. Kvartaaliraportointi on kuukausibudjettia kattavampi kokonaisuus, jota varten annetaan erillinen aikataulu ja ohjeistukset. Tilinpäätös toimii tärkeimpänä raporttina, ja tilintarkastettuja tilinpäätöksiä käytetään myös mahdollisten bonuspalkkioiden perustana.

Budjetin sanallinen osuus on epämuodollinen, mutta numeerinen osuus tulee tehdä pääkonttorin antamien aikataulujen ja ohjeiden mukaan. Budjettiin tulee sisältyä kuukausittainen tuloslaskelma ja tase, sekä vertailu edellisen vuoden toteutuneisiin lukuihin. Siihen tulee myös sisältyä suunnitelma riittävän likviditeetin turvaamiseksi budjetointiajanjaksolle ottaen huomioon myös negatiiviset markkinashokit. Ohjeistuksessa korostetaan jatkuvan vertailun tärkeyttä hyväksytyyn budjetin ja toteuman välillä.

4.4 Haastattelujen toteutus

Haastattelut yrityksessä toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluina touko-kuun 2018 aikana. Haastateltavina yrityksestä olivat henkilö konsernin talousosastolta, sekä liiketoimintaryhmästä liiketoiminnan kehityksestä kaksi henkilöä sekä liiketoimintaryhmän johdosta yksi henkilö. Kuvailutietoa haastatteluista on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Haastattelut kohdeyrityksessä

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Työkokemus yrityksessä
H1 Talousosasto	14.5.2018	19 min	26 vuotta
H2 Liiketoiminnan kehitys	30.5.2018	31 min	6 vuotta
H3 Liiketoimintaryhmän johtotaso	30.5.2018	43 min	10 vuotta
H4 Liiketoiminnan kehitys, johtotaso	30.5.2018	41 min	5 vuotta

Alun perin suunnitellut haastattelut konsernin talousjohtajan ja varatoimitusjohtajan kanssa jouduttiin perumaan aikataulusyistä. Pienestä otoksesta ja perutuista haastatteluista huolimatta tutkimuksen kannalta relevantteihin aihealueisiin saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia, mitä voidaan pitää merkinä aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä (Eskola & Suoranta 2003, 62-63).

Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko sähköpostilla etukäteen tutustuttavaksi, sekä liitteenä Arvopaperimarkkinayhdistyksen listayhtiöiden hallinnointikoodi, mikäli se ei ollut vielä ennalta tuttu. Myös itse haastattelutilanteessa haastattelurunko oli nähtävillä haastattelun ajan. Haastateltavia ohjeistettiin ennen haastattelun alkua haastattelun kulusta ja siitä, että teemahaastattelulle tyypillisesti kysymykset olivat lähinnä ohjeellisia ja niihin olisi mahdollista myöhemmin palata tarvittaessa, sekä

vastata samalla myös useaan kysymykseen teemojen alla. Haastattelijan ei tarvinnut juurikaan ohjailta haastattelutilannetta ja keskustelua eteenpäin, muutoin kuin merkiksi seuraavaan kysymykseen siirtymisestä.

Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 33 minuuttia. Haastatteluja ei litteroitu yksityiskohtaisesti; äännähdyksiä, intonaation muutoksia ja taukoja ei kirjattu ylös, myös erilaisia täytesanoja ja toistoa jätettiin litteroimatta. Sanat litteroitiin puhekielissä muodoissaan, mutta joissain tapauksissa lauserakenteita tehtiin selkokielisemmiksi. Nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 134 minuuttia, josta litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 31 sivua.

4.5 Haastattelujen tulokset

Eri haastattelujen vastaukset kerättiin kootusti haastattelurungon (Liite 1) mukaisten teemojen ja kysymysten alle. Vastauksia analysointiin sisällönanalyysin keinoin. Vastauksista kerättiin yhtenäisiä piirteitä omaavia toistuvia teemoja, joiden mukaan vastauksia jaoteltiin uudelleen toistuvien teemojen tai piirteiden alle.

Taulukko 2. Vastauksissa esiin nousseita teemoja aihealueittain

Osuus vastauksista	Perheyriyten ominaispiirteet & hallinto	Johdon raportointi yrityksessä	Raportoinnin muutos & kehitys
Kaikki	<i>(ei vastauksia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tärkeä rooli liiketoiminnan ohjauksessa ○ Kuukausiraporttien tärkeys 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Omistajien kiinnostus ja tuki ei aktiivista, mutta lisääntynyt
3/4	<ul style="list-style-type: none"> ○ Päätöksenteon kasvottomuuden puute ○ Päätöksenteon suoraviivaisuus/byrokratian puute ○ Vahva perustajan rooli 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resurssit informaation hyödyntämiseen ○ Sisällössä kehitettävää 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Systemaattisuus lisääntynyt
Puolet	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pitkäjänteisyys ○ Työntekijöistä välittäminen ○ Tytäryritysten yrittäjämäisyys ○ Yksipuolisuus päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yhtenäisten järjestelmien puute ○ Konsolidointiohjelmiston puute ○ Nopeus ja informatiivisuus kehittyneet 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Liiketoimintaympäristön muutokset ajurina ○ Kilpailun kiristyminen ○ Raportoinnin rooli perheyriyksissä

Corporate governance -alue sai niin vähän vastauksia, että se on taulukossa yhdistetty perheyriyten ominaispiirteitä, arvoja ja hallintoa koskevaan aihealueeseen. Haastattelurungon aihealueittain vastauksista esiin nousseita teemoja ja piirteitä on

kuvattuna kootusti edellä olevassa taulukossa 2. Taulukkoon on kerätty sellaiset teemat, joita esiin vastauksissaan nosti vähintään puolet haastatelluista.

4.5.1 Perheyriityksen arvot, ominaispiirteet ja hallinto

Aluksi haastateltavilta kysyttiin perheyriityksen arvoja sekä ominaispiirteitä, ja näiden vaikutuksia yrityksen hallintoon ja päätöksentekoon. Arvoista päällimmäisinä vastauksissa nousee esiin pitkäjänteisyys, mikä ilmenee sekä päätöksenteossa että esimerkiksi pitkinä työsuhteina. Pitkäjänteisyys päätöksenteossa korostuu esimerkiksi siinä, ettei seuraavan kuukauden tai seuraavan kvartaalin tulosta pidetä silmällä liian tarkkaan, vaan mahdollisille positiivisille käännteille annetaan aikaa tapahtua.

”[H2] Varmaan voisi ajatella että korostuu sellainen pitkäjänteisyys. Eli ei katsota yhden kvartaalin tulosta, vaan tehdään pitkäjänteisesti ja pidempiä suunnitelmia kuin että painotettaisiin lyhytaikaisia.”

Pitkät työsuhteet liittyvät myös toiseen ilmi tulleeseen arvoon, joka on työntekijöistä välittäminen, mikä ilmenee esimerkiksi vakaassa palkanmaksussa ja työntekijöiden huomioimisessa merkittävänä päivinä tai juhlapyhinä.

Perheyriityksen rakenteesta johtuvina ominaispiirteinä esiin nostettiin tärkeimpinä päätöksenteon kasvottomuuden puute ja suoraviivaisuus, eli eräänlainen byrokraatian vähyys, joka tuo mukanaan nopeutta päätöksentekoon. Yrityskohtaisena erityispiirteinä myös yrityksen vakaa asema ja vahva talous nostettiin esiin. Näistä kaikista piirteistä löydettiin sekä hyviä että huonoja puolia. Koska yrityksessä ei ole toistaiseksi pidetty esimerkiksi yksiäkään yt-neuvotteluita, voi syntyä mahdollinen riski siitä, että työpaikat tuntuvat liiallisen turvatuilta. Muista ominaispiirteistä päätöksenteon kasvottomuuden puute näkyy pääomistajan näkyvänä läsnäolona, joka antaa myös yrityksen varoille ja resursseille kasvot.

Päätöksenteon suoraviivaisuudessa ja byrokraatian puutteessa koettiin erityisesti sen nopeus hyvänä puolena. Varsinkin omistajien mielestä kiinnostavissa asioissa pääomistaja puuttuu välillä melko pieniinkin asioihin itse, jos ne ovat hänelle tärkeitä. Tämän vastapainona muodollisen byrokraatian puute aiheuttaa tosin myös

sen, ettei omistajia vain vähän kiinnostavia asioita välttämättä saada niin helposti käsiteltäviksi.

”[H3] No varmaan semmoinen suoraviivaisuus päätöksenteossa on selkeä, että ei ole mitään komiteoita mistä pitää hakea hyväksyntöjä tietyille asioille, nopea kyky reagoida asioihin on varmaan yksi selkeä hyvä puoli siinä. Sitten tietysti, jos se ei ole omistajien mielestä mielenkiintoinen asia, niin sitten sitä ei pysty myöskään minkään komiteoiden kautta viemään eteenpäin, että on siinä tietysti kolikon molemmat puolet.”

Myös muita mahdollisia haittavaikutuksia nostettiin esille. Toisinaan päätöksenteon nopeus saattaa johtaa ajoittain myös harkitsemattomiin päätöksiin. Lisäksi perheyriykselle tyypillisesti päätöksenteon yksipuolisuus (Gedaljovic et al. 2012) saattaa aiheuttaa siihen tiettyä kapeakatseisuutta.

”[H1] Totta kai koska se päätöksenteko on yhden ihmisen, yhden perheen kässissä, niin siitä ehkä puuttuu semmoinen tietty diversiteetti ja se semmoinen monipuolisuus. Että asioita katsotaan niin kuin hyvin yhdeltä kantilta kuitenkin.”

Yhä johdossa toimivan pääomistajan lisäksi myös muun johdon roolit ovat tarpeenmukaisia, eikä selkeitä päätösvaltarajoja tai vastaavia vastuualueita ole niin selkeästi määritelty kuin esimerkiksi pörssiyrityksissä. Vakiintuneiden prosessien puute ja johdon roolituksen joustavuus ovat vielä peruja ajoilta, jolloin yritys oli huomattavasti pienempi.

Byrokratian puute ja omistajan vahva läsnäolo näkyvät myös selkeänä epähierarkisuutena organisaatiossa, periaatteessa kuka tahansa työntekijöistä voi esimerkiksi lähestyä pääomistajaa suoraan. Vakiintuneiden prosessien ja päätöksentekorajojen puutekaan ei välttämättä ole pelkästään hyvä asia. Standardisoidut prosessit, joissa päätökset kulkevat tiettyä kaavaa noudattaen ja vastuualueet on selkeästi rajattu, saattaisivatkin ehkä tulla kannattavammaksi toimintatavaksi pitkällä aikavälillä.

”[H2] ...systemaattisuus, voisi kuvitella, että olisi ei-perheyriyksen vahvuus verrattuna meihin, että sellainen systemaattinen kontrolli ja standardisoidut tavat toimia, varsinkin listatuilla yhtiöillä on vahvasti siellä DNA:ssa, kun taas meillä se on tosi vaihtelevaa miten katsotaan niitä tilanteita ja miten niitä analysoidaan. [– –] Mutta sitten taas jos on systemaattinen tapa toimia, niin voisinkin ajatella että pitkällä

aikavälillä se on se parempi tapa toimia sen sijaan että rönsyillään paikasta toiseen.”

Perheenjäsenten roolia yhtiössä koskevien kysymysten vastauksissa korostuu yhä vahva perustajan ja pääomistajan rooli. Myös muita omistajaperheen jäseniä on ollut ja on yhä konsernissa töissä. Vastauksista ei käy ilmi merkkejä perheenjäsenten suosimisesta ja heille suojatyöpaikkojen luomisesta, mitkä ovat aikaisemmin kuvassa 6 esiteltyjä, teoriataustassa mainittuja mahdollisia agenttiongelmia perheyri-tysten parissa (Bammens et al. 2011; Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017).

”[H1] Tässä meidän yhtiössä niin ihan selkeästi tietysti pääomistaja on se, joka on kaikista eniten perheestä mukana tässä toiminnassa, että muut selkeästi vähemmän osallistuu siihen... jonkin verran on mukana mutta se päätöksenteko on ihan kyllä vielä kirkkaasti hänen käsissään.”

Vahvasta pääomistajan osallistumisesta ja roolista johtuen yrityksen operatiivinen hallintorakenne poikkeaa perinteisestä eriytetyn omistajuuden ja johdon osakeyhtiön mallista. Monet laissa säädetyt asiat tehdään lähinnä muodollisesti, sillä vahvasta perustajayrittäjän roolista johtuen esimerkiksi varsinaista hallitustyöskentelyä ei juuri ole. Tämä myös osaltaan suoraviivaistaa ja nopeuttaa päätöksentekoa, mikä koettiin yhtenä merkittävänä ominaispiirteenä.

”[H4] ...jos ajatellaan [perustajaa ja pääomistajaa] itsessään, niin toimitusjohtajan valta on tavallaan... kun hän on hallituksen puheenjohtaja, pääomistaja ja toimitusjohtaja, niin on lainausmerkeissä rajaton.”

Liiketoimintaryhmän tytäryritysten hallinto on vahvasti hallituspohjaista, ja paikallisjohdolle on annettu yrittäjämäisesti paljon valtaa ja vastuuta omasta tulosityksiköstään. Tämä poikkeaa muissa yrityksissä yleisemmäksi koetusta mallista, jossa konsernin pääkonttorilla on operatiivinen johto ohjaamassa eri maiden paikallisia tytäryrityksiä. Vaikka konsernin emoyrityksessä on perheyritykselle tyypillisesti vahva omistaja-johtaja, ei hänen valtaansa ole haluttu suoraan ulottaa tytäryrityksiin saakka, vaan paikallisjohdolle on annettu paljon valtaa ja vapauksia ohjata liiketoimintaa niin kauan kun se kehittyy odotusten mukaisesti.

”[H2] ...meillähän on aika vahva tällainen hallituspohjainen johtotapa ja jokaisessa firmassa on palkattuna vetäjä, ja vetäjällä on aika selkeä vastuu omasta

tulosyksiköstään [- -] Sitten taas hallituksen kautta seurataan sitä kehitystä siellä. Kun ehkä ajattelin, että muissa yhtiöissä on operatiivinen johto siellä pääkonttorissa, joka sitten enemmän ohjaa sitä lokaalia toimintaa, kun taas meillä on enemmän yrittäjävetoinen näkökulma siinä.”

Yrittäjävetoinen malli antaa paljon valtaa ja vastuuta tytäryritysten hallintoon, mutta toisaalta sen huonona puolena koettiin erään haastatellun mukaan esimerkiksi se, ettei kaikkia konsernin mahdollistamia synergiaetuja saada välttämättä täysimääräisesti hyödynnettyä. Paikallisjohtajat haluavat pitää päätösvallan itsellään, jolloin joi-tain hankintoja tehdään paikallisesti, eikä koko liiketoimintaryhmän kattavina glo-baaleina ratkaisuin.

4.5.2 Johdon raportointi yrityksessä

Kehittyneempien ja yhtenäisten järjestelmien puute koko konsernin ja liiketoiminta-ryhmän laajuisesti koetaan haastateltujen mielestä selkeänä puutteena. Isona puut-teena jopa ulkoisen viranomaisraportoinnin puolelta nostetaan esiin konsolidointioh-jelmiston puute. Konsernitilinpäätös konsolidoidaan manuaalisesti MS Excel -poh-jaisella ratkaisulla, mikä on työlästä, mutta toisaalta läpinäkyvää konsolidoinnin te-kijälle. Yhtenäisten järjestelmien puuttuessa paikoin vahva Excel -perustaisuus nä-kyy myös johdon raportoinnin puolella.

”[H4] Tavallaan se mikä täältä puuttuu jopa tuossa statutory eli virallisen kirjanpi-don tekemisessä, niin puuttuu konsolidaatiosofta, vaan se konsolidaatio tehdään Excelissä. Mikä on sillä lailla hyvä, että se ei ole mikään ’black box’, mutta ehkä Excel ei siihen mikään maailman paras työkalu ole. Että siinä on iso ero varmaan tosi moneenkin firmaan, että se on hajautettu, tehty sen ulkoisen raportoinnin toimesta ja että ei ole konsolidaatiosoftaa.”

Ero esimerkiksi pörssiyritysten käyttämiin järjestelmiin on huomattava. Kehitty-neemmilla ratkaisuilla esimerkiksi päivittäisiä myyntilukuja olisi mahdollista seurata paljon tarkemmalla tasolla. Kaikista puutoksista huolimatta raportointijärjestelmät ovat kehittyneet myös runsaasti henkilöiden yrityksessä työskentelyn aikana. Haas-tatelluista pisimpään talossa ollut on aloittanut vuonna 1992 ja uusinkin henkilö on

työskennellyt yrityksessä jo noin viisi vuotta. Kaikilla on yrityksestä siis jo useamman vuoden kokemus raportointijärjestelmien parissa työskentelystä.

Raportoinnissa sen informatiivisuus vaaditun tarkkuuden myötä ja frekvenssi ovat kasvaneet viime vuosina, esimerkiksi myynnit pyydetään yksityiskohtaisesti tuotetasolla yhteissummien sijaan, ja raportoinnin frekvenssi on muuttunut neljännesvuosittaisesta kuukausittaiseksi raportoinniksi. Lukujen lisäksi paikallisyhtiöitä vaaditaan sanallisesti kommentoimaan omaa tulostaan. Lisäksi ohjelmistot itsessään ominaisuuksineen ovat kehittyneet luonnollisesti paljon vuosien aikana.

”[H2] Ehkä aikaisempaan verrattuna on se, että se on nyt lyhyemmällä frekvenssillä ja tarkemmalla tasolla. Aikaisemmin on otettu vähän niin kuin könttälukuja per kvartaali, ja nyt sitten pyydetään esimerkiksi myynneistä aika yksityiskohtaisesti tuotetasolla se, miten se myynti ja kate on kehittyneet siellä maassa tai yhtiössä. Ja sitten frekvenssi on muuttunut kvartaalista kuukaudeksi. [– –] Ja ehkä systematiikka on lisääntynyt, ehkä se vaativuus myös siitä, että sitä kommentoidaan, se lokaali johto kommentoi sitä omaa tulostaan, sitä ei ole aikaisemmin ollut. Mikä sitten tietysti vähentää niitä väärinymmärryksiä.”

Raportoinnin nopeudessa esimerkiksi pyydettyjen aikataulujen noudattamisen suhteen olisi vielä kuitenkin parannettavaa. Tällä hetkellä esimerkiksi kuukausitulokset tulevat reilun kuukauden viiveellä. Tämä on osaltaan seurauksena puutteellisesta raportoinnin ohjeistusten noudattamisesta tytäryhtiöillä, minkä voidaan katsoa juontavan juurensa yrityksen ominaispiirteisiin kuuluvaan epämuodollisuuteen. Lisäksi raporttien visuaalisuuteen voitaisiin erään haastatellun mielestä kiinnittää vielä enemmän huomiota, koska tällä olisi oletettavasti positiivinen vaikutus raporttien hyödyntämisen kasvuun.

Johdon raportteja hyödynnetään tälläkin hetkellä jo monipuolisesti, erityisesti kuukausiraportit ovat tärkeässä roolissa liiketoimintaryhmän johtoryhmän kokouksissa. Kuukausiraporttien lisäksi myös muita laajempia raportteja, kuten yksityiskohtaisempia maakohtaisia raportteja, hyödynnetään, ja näissä raporteissa raportoituja lukuja hyödynnetään myös ad hoc -raportoinnissa.

”[H3] Siis valtavastihan hyödynnetään. Se riippuu ihan sitten mitä, minkä tyyppistä katsotaan, eli tietyissä funktioissa seurataan myyntiä joka päivä ja sitten toisissa ehkä viikoittain. Koko yrityksen osalta tietysti kuukausittain.”

Raporttien informaatio sisältö kootaan pääosin erittäin hyödylliseksi, toki kehitettävääkin löytyy aina. Perustavalla tavalla ne kuitenkin ovat välttämättömässä roolissa yrityksen ohjauksessa ja tytäryhtiöiden seurannassa. Säännölliset taloudelliset raportit ovat käytännössä ainoa faktaperusteinen informaatio mitä tytäryrityksistä on saatavilla tilikauden aikana, eikä kohdeyrityksen laajuista liiketoimintaa voi enää ohjata ilman niitä. Aiemmissa tutkimuksissa perheyritysten on usein havaittu käyttävän vähemmän muodollisia johdon raportteja, varsinkin tapauksissa, joissa perustaja on vielä vahvasti mukana toiminnassa ja ohjaa sitä näppituntumallaan (Speckbacher & Wentges 2012; Hiebl et al. 2013). Muodollisten raporttien käyttö päätöksenteon tukena tulee myös tällaisissa yrityksissä välttämättömäksi liiketoiminnan skaalautuessa riittävän suureksi ja monimutkaiseksi (Hiebl et al 2013; Moores & Mula 2000; Giovannoni et al. 2011), kuten myös kohdeyrityksessä on käynyt.

”[H2] Erittäin hyödyllistä. En voisi kuvitella elämää ilman niitä. Että eihän meillä ole mitään muuta tietoa saatavilla sieltä kuin ne talouden raportit, sehän on tietysti se fakta mikä sieltä tulee. [– –] Että nyt se on aivan eri tasolla mitä aikaisemmin se systematiikka että seurataan sitä yhtiön kehitystä.”

”[H3] Kyllä tietysti se on välttämätöntä, että ei sitä liiketoimintaa voi johtaa, tai voi sitä johtaa ilmeikkään niitä, mutta sitten se on enemmän semmoista perstuntumalla menemistä [– –] mutta sitten kun muutosnopeus kasvaa ja pitää pystyä isompia kokonaisuuksia hinnoittelemaan tai seuraamaan [– –] esimerkiksi silloin kun kilpailu kiristyy ja marginaalit kapenee ja näin edespäin, niin miten sitten joutuu siinä niistä ohenevista katteista tinkimään, niin silloin pitää olla sitä informaatiota käytössä.”

Haastateltujen toiveet raportoinnin kehittämiseksi voidaan jakaa niiden sisältöön liittyviin seikkoihin, resursseihin liittyviin seikkoihin, sekä parempaan ohjeistusten noudattamiseen. Sisällön puolesta raportit ovat kehittyneet huomattavasti, mutta aina tulee uusia asioita, jotka voisi ottaa mukaan raportteihin, tai tarkentaa entisestään jo raportilla olemassa olevia asioita. Esimerkiksi myyntikanavien tarkempi erittely

puuttuu tällä hetkellä liiketoimintaryhmän raporteista, ja tästä olisi yhden haastateltavan mielestä hyötyä kovan hinnoittelupaineen takia kilpailussa verkkokauppoja vastaan. Lisäksi parempi ennustettavuus tulevaisuuden kehityksen suhteen nousee toisen haastatellun mielestä tärkeäksi kehityskohteeksi myös yleisesti perheyrittysten parissa. Sisältöön liittyvissä seikoissa olisi myös kehitettävää vielä taseen puolella sekä myynnissä tarkempi kassavirta-ajatteluun keskittyminen pelkän myyntivoilyymin kasvattamisen sijaan.

Tarkempi raportointi toisaalta kuluttaa resursseja, ja esimerkiksi listautumattoman yrityksen ja tytäryritysten lähtökohdat huomioiden kannattaa pohtia saavutettavaa käytännön hyötyä ja mielekkyyttä. Raportointi on kuitenkin tarkoitus pitää tarkoituksenmukaisena eikä niin, että tarkempaa raportointia tehdään vaan raportoinnin itsensä vuoksi. Lisäksi parannettavaa löytyy paljon budjetoinnista, jossa budjettitavoitteiden tarkempi jako maittain erilaisten markkina-asemien takia globaalin ratkaisun sijaan olisi merkittävä parannus, tämän lisäksi näihin budjettitavoitteisiin olisi hyvä sitoa jotkut kannustimet tytäryhtiöille.

"[H3] Siinä varmaan voisi olla kehitettävää selkeästi sen ennustettavuuden parantamisessa, mutta ainakin itse koen sen siten, että sillä on rajallinen arvo, silloin kun ei missään listatussa maailmassa toimita, niin sillä ennusteen tarkkuudella tai tällaisella että mihin se ensi kvartaali tulee päättymään, että on se sitten ensi kvartaalissa tai seuraavassa, niin sillä ei ole sillä lailla väliä, kunhan se on tulossa."

"[H2] Mutta mun mielestä sitä (myyntikanavien erottelu) ei edes voi vaatia siltä raportilta, koska se lisäisi sitä raportoinnin haastavuutta niin paljon, että tuskin olisi edes mahdollista niiden yhtiöiden raportoida."

Perheyrittöksessä korostunut raportoinnin tarkoituksenmukaisuus korostuu myös taseasioiden ja kassavirta-ajattelun vähäisyydessä, koska näiden seuraamiseen ei ole nähty suurta tarvetta.

"[H3] Kun me ollaan oltu pitkään vakavarainen yritys, niin meillä ei tommoiset kassavirtaan liittyvät ja taseasioihin liittyvät raportit ole edes seurannassa, totta kai ne on mukana, mutta ne ei ole ehkä prioriteettilistalla ollut niin mahdottoman tärkeitä."

Raporttien tämänhetkinen muoto ja sisältö eivät välttämättä olekaan suuria epäkoh-
tia, vaan raportointikuri ohjeistusten noudattamisen muodossa tytäryhtiöissä koe-
taan merkittävämmäksi kehityskohteeksi. Tarkemmassa ohjeistusten noudattami-
sessa eräs tärkeimmistä asioista olisi rivimääritysten noudattaminen raportoinnissa,
esimerkiksi tarkempi myyntilukujen erottelu yhden könttäsunnan sijaan, mikäli tie-
toa on saatavilla.

*”[H2] ...se raportointikuri pitäisi olla tiukempi, että kaikki raportoisi ne omat myyn-
tinsä niillä oikeilla riveillä. En mä näe siinä itse raportoinnin formaatissa tai siinä
mitä me pyydetään mitään isoa ongelmaa enää tällä hetkellä, isompi ongelma on
se, että se raportointikuri pitäisi saada kuntoon.”*

*”[H4] Sitten toinen mitä jollain aikavälillä meidän pitäisi tehdä, on yhtenäiset rivi-
määritykset niin, että jos sä katsot myyntikatetta niin se olisi kaikkialla sama, jos
sä katsot jotain divisioonaa, vaikkapa huoltoa, niin se olisi samalla lailla kaikissa,
ne rivit menisi samalla lailla ja [– –] että ne kiinteät kulut on allokoitu samojen
periaatteiden mukaan niin, että ne olisi vertailukelpoisia ne maat.”*

Yhtenäisten rivimääritysten noudattaminen helpottaisi suuresti tytäryritysten keski-
näistä vertailua. Mahdollisia muutoksia tehdessä ei tosin saisi kadottaa yhtiökoh-
taista historiallista vertailua edellisiin tuloskausiin, mikä on erään haastatellun mie-
lestä jopa eri yhtiöiden ristiin vertailua tärkeämpi asia säilyttää.

*”[H2] Mutta siis juuri se, että ne olisi ristiin firmoittain vertailukelpoisia, nii se on
iso haaste. Mutta edelleen, niin ajan yli samassa yhtiössä ei ole sitä ongelmaa,
ja mun mielestä se on ehkä jopa tärkeämpää tällä hetkellä. Että sitä ei missään
nimessä saa rikkoa, ettei pystyisi saman yhtiön sisällä vertailemaan yli ajan sitä.”*

Kehitettävää löytyy tarkemman ohjeistusten noudattamisen lisäksi myös raportoin-
nin resursseihin liittyvistä seikoista. Kehitystoiveita on sekä ohjelmistojen että hen-
kilöstöresurssien suhteen. Oikeastaan perinteisessä mielessä valmiiden raporttien
sisältö ja nopeus tietojen saatavuuden suhteen menettää siinä mielessä merkityk-
sensä, kun siirrytään tietokantapohjaisiin järjestelmiin, joissa kaikki data on heti saa-
tavilla ja yhdisteltävissä BI-työkalujen avulla.

”[H3] En mä näe noissa nopeusasioissa tai tommoisissa niin ei, että silloin kun päästään eroon siitä että me tehdään niitä, määritellään niitä kovakoodattuja raportteja tuonne järjestelmiin, vaan me puhutaan tietovarastopohjaisesta ja siihen BI-työkaluilla liittyvästä raportoinnista, niin ne yhdistelemismahdollisuudet ja käytömahdollisuudet on niin laajat, että vaikea sanoa mitä siinä ehdottomasti pitäisi olla lisää sen toteutuneen datan osalta.”

Johdon raporttien tuottaman informaation hyödyntämiseen päätöksenteossa oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Informaatiosisällön tai sen saatavuuden sijasta esiin nostettiin lähinnä informaation hyödyntämiseen ja tulkitsemiseen liittyvät organisaation henkilöresurssit. Johdon raportointiin pääkonttorille kaivattaisiin myös henkilöstöä liiketoimintaryhmän laajuiseen raportointiin, jottei kulutettaisi tytäryhtiöiden resursseja liikaa raportointiin ja kyselemällä niiltä tietoja aina erikseen.

”[H3] Kyllä mun mielestä pystytään kohtuullisen hyvin hyödyntämään sitä raportointia, [– –] silloin kun on moderneja raportointityökaluja käytössä, niin ehkä se riittävä hyödyntäminen saattaa monesti riippua siitä, että onko sillä organisaatiolla sitten kyvykkyyttä käyttää sitä järjestelmää, ja onko sillä kyvykkyyttä tulkita ja analysoida niitä lukuja mitä sieltä raportoinnista sitten näkee ja pystytään kaivamaan esille.”

”[H4] ...kyllä mä näkisin että meidän pitäisi jollain aikavälillä saada ratkaisu, missä me saadaan tänne pääkonttoriinkin se informaatio päivittäin. [– –] Se olisi mun mielestä tosi tärkeää saada tänne, että kun nyt ollaan sieltä kyselyn varassa että miten siellä menee, vaan se pitäisi pystyä itse katsomaan niin, ettei tarvitse käyttää heidän aikaansa.”

Kysyttäessä vielä eriteltyinä tärkeimpiä raportteja yrityksen toiminnan ohjauksen kannalta, nousi yksimielisenä vastauksena esiin kuukausiraportit ja niissä raportoitavat asiat, tosin osa vastaajista nosti esiin myös muita raportteja konsernitasolla.

4.5.3 Raportoinnin muutos ja kehitys

Taloustraportoinnissa ei ole tapahtunut viime vuosina yhtä paljon kehitystä kuin johdon raportoinnin puolella. Suurimmat askeleet on otettu noin kymmenen vuotta sitten, viimeisen noin viiden vuoden aikana ei ole suuria muutoksia tapahtunut. Johdon raportoinnissa kehitys on ollut suurempaa, lisäksi molemmissa systemaattisuus on

kasvanut reilusti, vaikkeivat ohjelmistot ja välineet olisikaan kehittyneet merkittävästi.

Johdon raportointi konsernin emoyrityksen puolella on jo hyvällä tasolla, sillä järjestelmistä on mahdollista saada selville juuri myyntikanavat sekä käytetyt hinnoittelumallit, joita puolestaan liiketoimintaryhmän puolella kaivattaisiin heidän omiin järjestelmiinsä. Yleisesti ottaen raportoinnin systemaattisuus ja informatiivisuus on paljon parempaa kuin aikaisemmin.

”[H4] Tiedetään nyt hirveän paljon enemmän mitä niissä maissa tapahtuu kuin mitä me tiedettiin silloin aikaisemmin [– –] tavallaan kun sä saat sitä detaljia, niin sitten sun ei tarvitse soittaa perään ’miksi tää myynti on kasvanut’ vaan sä ymmärrät suoraan siitä raportista.”

Haastatellut kokivat tärkeimmäksi ajuriksi raportoinnin muutoksen ja kehityksen takana liiketoimintaympäristön muutoksista ja kilpailun kiristymisestä syntyneen tarpeen kyetä analysoimaan myyntiä ja tytäryhtiöitä, sekä näiden kannattavuuksia tarkemmin. Merkittävänä ajurina esiin nostettiin myös yrityksen omistajien ja toimivan johdon tarpeet raportoinnin suhteen.

”[H4] Se on varmaan resursointi ainakin, että silloin ei ollut välttämättä ihmisiä keillä olisi ollut aikaa tai osaamista tehdä sitä, ja toinen on sitten myös se, että markkina on muuttunut aika paljon haastavammaksi. [– –] Eli tosiaan ne kate-muutokset sen kilpailun kiristymisen ja hintojen läpinäkyvyyden vuoksi on aika rajuja. Niin varmaan se, että markkina muuttuu, kilpailu kiristyy, siihen mä olen ehkä tulossa, että se on ollut sitten sysäyksenä siihen, että pitää paremmin ymmärtää mitä eri maissa tapahtuu ja miksi niin tapahtuu, ja sitten mahdollistaa se, että pystytään puuttumaan tai auttamaan [– –] Että se on ollut kyllä isoin ajuri siinä.”

Kaikenlainen raportoinnin kehitys on kuitenkin turhaa, ellei tälle ole tukea omistajien ja johdon puolelta, ja ellei raportointia kehitetä heidän tarpeidensa mukaan. Omistajien ja johdon tuki raportoinnin kehittämisessä koettiin tärkeäksi, mutta omistajan ja omistajaperheen suunnalta ote kehitykseen ei välttämättä ole ollut kovin aktiivista. Tiettyjen resurssien puitteissa kehitykseen on annettu melko vapaat kädet, mutta viime aikoina myös omistajan kiinnostus johdon raportointia kohtaan on lisääntynyt,

ilmeisesti kiristyneen kilpailutilanteen ja tarpeen seurata tytäryhtiöitä tarkemmin myötä.

”[H1] Mä luulen ehkä niin että omistaja itse ei ole kehittämässä raportointia mutta hän kuitenkin tarvitsee sitten näitä tietoja näiltä johtajilta, ja heille on päivänselvää se, ettei näitä tietoja tule, jollei sitä ole jotenkin etukäteen järjestetty.”

”[H4] Tavallaan aikaisemmin, olisin ehkä puoli vuotta sitten sanonut että se on vähän niin kuin pakollinen paha ja voidaan tehdä, jos ei vie paljon resursseja eikä mitään maksa, mutta nyt mun mielestä on vähän ääni muuttunut kellossa, että sitä läpinäkyvyyttä, kontrollia ja että tiedetään mitä niissä maissa tapahtuu, niin se on kasvanut. Siinä on tiettyjä syitä, että tavallaan tietyissä maissa on mennyt kannattavuus alas, ja kilpailun kiristyminen, sitten toisaalta se että jos ei yhtään kontrolloida, niin sitten voi olla että siellä tapahtuisi jotain juttuja mitä ei pitäisi tapahtua. On se (omistajien tuki) parempi kuin mitä se on ollut aikaisemmin, ehkä näistä syistä mitä mainitsin.”

Raportointi yksityisesti omistetuissa perheyriyksissä koettiin haastateltujen keskuudessa paljon kevyemmäksi ja vähemmän säännöstellyksi kuin julkisesti noteeratuissa pörssiyrityksissä, vaikkei kaikilla vastaajilla varsinaista kokemusta pörssiyrityksessä työskentelemisestä ollutkaan. Raportointi koettiin myös sinänsä tarkoituksenmukaisemmaksi ja järkevämmäksi verrattuna pörssiyrityksiin, koska yrityksessä ei ole pörssiyrityksen kaltaista tarvetta raportoinnin avulla todistella asioita ulkopuolisille sijoittajille ja miettiä miten luvut vaikuttavat osakkeen arvoon.

”[H2] No kyllä mä voisin kuvitella että meillä se on varmasti huomattavasti vaipaampaa. Meidän ei tarvitse keskittää paukkuja siihen ulkoiseen raportointiin, osakkeenomistajien raportointiin, kun meillä on sisällä se yksi osakkeenomistaja kuka omistaa suurimman osuuden, niin voidaan keskittää paukut siihen. Että ei tarvitse miettiä sitä, miltäköhän tämä nyt näyttää osakkeenomistajien silmissä mitä ollaan raportoimassa, [– –] ja se on tietysti erittäin hyvä asia.”

Sisäisestä laskennasta eräs haastateltavista nosti erikseen esimerkkinä kustannuslaskennan, jonka rooli yrittäjävetoisissa yrityksissä ja perheyriyksissä, joissa omistaja on vahvasti läsnä, ei todennäköisesti ole niin suuri kuin muissa yrityksissä, eikä

sitä harjoiteta vastaavalla tarkkuudella. Koska lopullinen niin sanottu ”*laskun maksaja*” on organisaatiossa sisällä, on hänellä itsellään selkeämpi kuva kokonaisuudesta, ja koska hän lopulta vastaa itsellensä kustannuksista omilla varoillaan, ei kustannusseurannan ja -allokaatioiden, sekä toimintolaskennan ja vastaavien selkeiden ohjeistusten ja prosessien noudattaminen ole niin yleistä.

On kuitenkin hyvä muistaa, että toisaalta perheytykset käsitteenä eivät välttämättä ole yhtenäinen joukko raportoinnin suhteen. Varsinkin pitkäikäisissä perheytyksissä, jossa mukana on jo uudempia sukupolvia, eikä perustaja enää osallistu toimintaan, esiintyy käytännössä samanlaisia agenttiongelmia kuin hajautetuista omistetuissa ja pörssiyrityksissä, mikä johtaa siihen, että hallinnolta ja raportoinnilta vaaditaan myös pörssiyritysmäisiä piirteitä.

”[H4] Isot perheytykset, joissa on iso hajautunut omistajakunta, on varmaan tosi lähellä sitä pörssiyritysmallia. Sitten tällaiset isommat, joissa on yksi selkeä omistaja, on aika paljon lähempänä taas sitä ihan pienyritysmallia, jossa tehdään tilinpäätös ja katsotaan viikonlopuksi että onko rahaa enemmän vai vähemmän tilillä, vähän niin kuin lainausmerkeissä.”

Esimerkkinä eräs haastatelluista nosti esiin tunnetun suomalaisen makeisyhtiö Fazerin, joka on listautumaton perheytyys. Yrityksessä on kuitenkin menossa jo useampi sukupolvi, eikä perustajaperheen jäseniä ole operatiivisissa johtotehtävissä tai hallituksessa suurissa rooleissa, vaan asemiin on palkattu ulkopuolisia ammattilaisia. Tällöin perheenjäsenet, vaikka heidän omistusosuutensa olisikin vielä suurta, tarvitsevat käytännössä samankaltaista säännöllistä raportointia kuin pörssiyrityksissäkin.

”[H4] ...esimerkkinä nyt vaikka Fazer tulee mieleen, iso yritys joka ei ole listattu. Jos on näin iso firma, jolla on kolmas tai neljäs sukupolvi, niin mun mielestä se ei ole enää perheytyys, vaikka siellä onkin tavallaan sama perhe. [– –] Niin silloin helposti menee se governance -malli, vaikei se olisi listattu, niin aika lähelle sitä listattua firmaa, koska siellä on niin paljon niitä osakkeenomistajia ja niiden intressejä [– –] niin silloin perheenjäsenet tarvitsee oikeastaan ihan samalla lailla niin kuin pörssiyrityksen omistajatkin sitä säännönmukaista raportointia.”

Kehitys tähän kuvattuun suuntaan on todennäköisesti myös kohdeyrityksessä edessä joskus tulevaisuudessa seuraavan sukupolven ottaessa vastuun yrityksestä. Vaikka seuraava sukupolvikin tuntee yrityksen hyvin, ei sitä voi verrata perustajan tilanteeseen, jossa yritys on rakennettu alusta asti itse ja oltu koko ajan mukana. Tällöin myös kohdeyrityksessä raportoinnin säännönmukaisuutta on todennäköisesti lisättävä lähemmäs pörssiyrityöiden säännönmukaisuutta ja systemaattisempaa.

4.6 Tulosten pohdinta

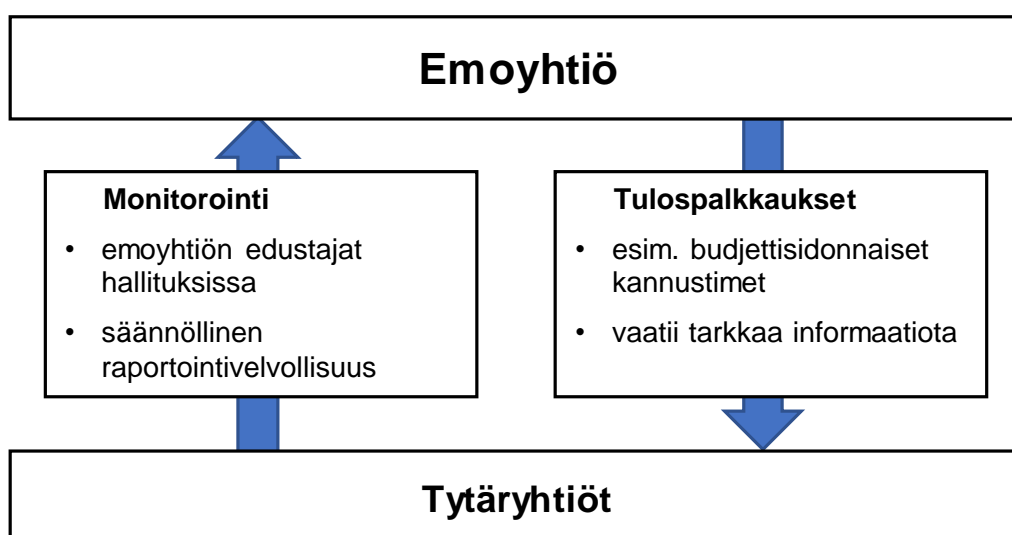
Agenttiongelmia pohdittaessa tarkastellaan usein tilannetta, jossa eriytyneet omistajuus ja johto käsitetään yksittäisinä osakkeenomistajina sekä yhtiön toimivana johtona. Kohdeyrityksessä monen muun perheyrityksen tavoin ei tällä tasolla ilmene agenttiongelmia. Toisaalta samanlaisten agenttiongelmien mahdollisuus syntyy myös konsernitasolla emoyrityksen ja tytäryritysten välille, mikäli tytäryritysten hallinto halutaan pitää mahdollisimman yrittäjämäisenä ja itsenäisenä, kuten kohdeyrityksen tapauksessa.

Agenttiongelmien hillitsemiseen esitetyt klassiset perusmekanismit (Jensen & Meckling 1976; Hiebl 2015); tulospalkkaus ja monitorointi esimerkiksi säännöllisen raportointivelvollisuuden muodossa, toimivat myös tällaisissa agenttiongelmassa. Yrityksessä molempiin mekanismeihin on kiinnitetty huomiota, monitorointi toimii asettamalla emoyrityksen edustajia tytäryritysten hallitukseen, ja raportoinnin säännönmukaisuutta ja tarkkuutta on parannettu. Raportoinnin puolella olisi silti myös kehitettävää tässä agenttiongelmien hoitofunktiossa, esimerkiksi kannustimien sitouttaminen budjettiin sekä systemaattisuuden lisääminen.

Yrityksen rahoitus- ja laskentafunktiot ovat merkittävässä roolissa kummassakin näissä agenttiongelmien ratkaisemiseen pyrkivässä perusmekanismissa (Hiebl 2015; Armstrong et al. 2010). Tarkempi raportointi ja parempi ohjeistusten noudattaminen lisäävät tytäryrityksistä saatavan raportoinnin läpinäkyvyyttä, sekä helpottavat yritysten vertailua toisiinsa. Yhtenäisiä raportointikäytäntöjä ja rivimäärityksiä voisikin tässä yhteydessä verrata pörssiyritysten noudattamiin tilinpäätösstandardeihin, jotka helpottavat sijoittajien näkökulmasta yritysten toisiinsa vertailua. Alla

olevassa kuvassa 9 on esitetty vielä agenttiongelmien hillitsemisen keinot konsernirakenteessa kohdeyrityksen mukaisessa mallissa, jossa tytäryritysten operatiiviselle johdolle on annettu yrittäjämäisesti paljon valtaa omien asioidensa hoitamiseen.

Agenttiteoriasta johdettuihin teorioihin verratessa moderni valistuneen arvon maksimoinnin näkökulma, joka painottaa pitkän aikavälin tavoitteita näkyy kohdeyrityksessä ja taustakirjallisuuden perusteella myös yleisesti perheyrityksissä. Lisäksi kohdeyrityksen omassa hallinnossa sekä myös tytäryritysten johdolle annettussa suuressa vallassa näkyy piirteitä stewardship -teorian mukaisesta käyttäytymisestä, jossa korostuu luottamus ja toimintavallan lisääminen johdolle.



Kuva 9. Agenttiongelmien hillitseminen yrittäjävetoisten tytäryhtiöiden konsernirakenteessa.

Kohdeyrityksen hallintomallissa tytäryritysten suhteen näkyy pohjoismaisen corporate governance -mallin suuromistajien hyväkäytöksisyys, mitä vahvistetaan pohjoismaisessa lainsäädännössäkin vähemmistöosakkeiden suojelemislausekkeella. Yritystojen kautta hankittujen paikallisten tytäryhtiöiden operatiivinen johto on säilytetty näillä yhtiöillä itsellään ja näille on usein myös jätetty paikka hallituksessa vähemmistöosakkaana.

Yrityksen sisäinen johdon raportointi ja johdon laskentatoimen tuottama informaatio ovat avainasemassa puhuttaessa oleellisesti yrityksen pitkän aikavälin selviytymiseen ja kilpailukykyyn liittyvistä strategisesta päätöksenteosta ja riskienhallinnasta.

Haastatteluissa kävi ilmi johdon raportoinnin tärkeys yrityksen päätöksenteon ohjauksessa, sekä myös sen tuottaman informaation valvontarooli tytäryritysten suhteen. Laskentatoimen rooleista (Kuva 4) yrityksen corporate governancessa selvimmän kohdeyrityksessä toteutuu johdon laskentatoimen rooli läpinäkyvyyden lisäämisessä ja strategisen päätöksenteon apuvälineenä (Schmidt & Brauer 2006; Ratnatunga & Alam 2011). Sen sijaan sen käyttö palkitsemisen perustana, esimerkiksi sitomalla tytäryhtiöiden johdolle kannustimia budjettitavoitteisiin liittyen, ei ole vielä yhtä merkittävässä roolissa.

Sekä Andresin (2008) että Villalongan ja Amit'n (2006) mukaan perheyriksissä havaitaan korkeampaa suorituskkyä muihin yrityksiin verrattuna perustajaperheen tai perustajan vielä aktiivisesti osallistuessa yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon. Vastaukset haastatteluissa tukevat tätä teoriaa. Sen sijaan havainnolle, jonka mukaan toisaalta perheomistajuus voi laskea yrityksen potentiaalista suorituskkyä, koska perheenjäsenet karttavat riskinottoa ja kasvua päätöksenteossa (Ben-Amar & André 2006), ei löydetty tukea tämän tutkimuksen parissa. Päinvastoin vastauksista kävi ilmi voimakas kasvuhakuisuus kohdeyrityksen tavoitteena.

Tutkimuksissa on havaittu perheyriksien nojaavan erityisiin resursseihinsa kilpailukyvyyn luomisessa, joista eräs tärkeimmistä on vähäisempi muodollisuus ja suurempi joustavuus muihin yrityksiin verrattuna (Simon & Hitt 2003; Hiebl 2013). Tämä piirre ilmeni selkeästi myös kohdeyrityksen toiminnassa, jossa hallinto ja päätöksenteko on paikoin erittäin epämuodollista. Yleensä yrityksen pysyessä vielä riittävän pienikokoisena tämä alhaisempi muodollisuus on vielä kilpailuetu (Hiebl 2013), mutta yrityksen toiminnan kasvaessa se skaalautuu nopeasti perustajan ja yksittäisten perheenjäsenten valvontamahdollisuuksien ulottumattomiin (Giovannoni et al. 2011).

Perheyriksien kasvaessa onkin usein tarpeen palkata ulkopuolisia johtajia sekä ottaa käyttöön kehittyneempiä johdon laskenta- ja valvontajärjestelmiä, vaikka nämä vaikuttavaisitkin omistajien mielestä turhalta rahanhaaskaukselta (Hiebl 2013). Kohdeyrityksessä havaittiin piirteitä kuvatus mukaisesta toiminnasta. Omistajan suunnalta viesti on aikaisemmin ollut se, että tarpeellisia työkaluja saa hyödyntää, kunhan ne eivät kuluta liikaa resursseja ja voidaan toteuttaa mahdollisimman paljon

yrittäjien sisäisesti, mutta viime aikoina kiinnostus tarkempaan johdon raportointiin on lisääntynyt myös omistajien suunnalta. Vaikka yritys on liikevaihdoltaan ja henkilöstömäärältään jo selkeästi suuri yritys, on kyseessä yhä ”*isoksi kasvanut pienyritys*”, jossa hallinnon epämuodollisuus ja osaltaan vielä kehittymättömällä tasolla oleva johdon laskenta- ja raportointijärjestelmä eivät välttämättä ole optimaalisia ratkaisuja tulevaisuutta ajatellen.

Tutkimuksissa on havaittu perheomistajuuden positiivisten vaikutusten liittyvän harvemmin esiintyviin agenttiongelmien, harkitumpaan resurssien käyttöön, pitkäaikaisen investointihorisonttien suosimiseen, sekä yrityksen maineen henkilöitymiseen perheenjäsenten henkilökohtaisessa maineessa (Gedaljovic et al. 2012; Carney 2005). Tässä tutkielmassa havaittiin selkeitä merkkejä erityisesti harkitusta resurssien käytöstä sekä pitkäjänteisyyden korostumisesta investoinneissa.

Omistaja-arvon maksimoinnin sijaan perheyrittäjien tavoitteissa korostuvat usein toiminnan jatkuvuus, yrityksen maine, työpaikkojen turvaaminen perheenjäsenille sekä yrityksen säilytys seuraavalle sukupolvelle (Anderson et al. 2003; Lappalainen 2014). Erityisesti yrityksen turvaaminen käsitetään usein taloudellisten tavoitteiden edelle meneväksi, eli kasvua ja riskiä vältetään enemmän muihin yrityksiin verrattuna. Tällaisesta toiminnasta ei kohdeyrityksessä havaittu kuitenkaan piirteitä, vaan voimakas kasvuhakuisuus ja myyntiin panostaminen ovat olleet pitkään yrityksen tavoitteina. Myös omistaja itse kokee työpaikkojen tarjoamisen ja turvaamisen henkilöstölleen erittäin tärkeänä, joten nämä tavoitteet eivät välttämättä ole aina keskenään ristiriidassa, vaikka teoriassa näin väitetäänkin.

Muistakaan kuvassa 6 esitetyistä agenttiongelmista perheyrittäjien parissa (Bammens et al. 2011; Briano-Turrent & Poletti-Hughes 2017) ei esiintynyt piirteitä kohdeyrityksessä, erityisesti resurssien tarkkaan harkittu käyttö investointeihin ja tarkka kulujen seuranta, sekä perheenjäsenten toimiminen kykyjään vastaavissa tehtävissä nousivat esiin haastatteluissa. Perheenjäsenten välisistä konflikteista ei tämän tutkielman parissa otettu selvää, mutta mitään tähän viittaavaa ei käynyt ilmi haastateltavien vastauksista.

Eräiden aiempien tutkimusten (Moores & Mula 2000; Salvato & Moores 2010) mukaan johdon laskentajärjestelmien käyttö perheyryyksissä lisääntyy ja muodollistuu yrityksen kasvaessa ja vanhetessa. Havainnot tässä tutkielmassa puoltavat tätä linjaa. Mainituissa tutkimuksissa esimerkiksi tarkempi budjetointi nostettiin tällaiseksi seuraukseksi muodollistuneesta ja tarkemmasta johdon laskentatoimen soveltamisesta. Tämän tutkielman parissa haastatteluista kävi ilmi, että kohdeyrityksessä on viime aikoina alettu kiinnittämään tytäryhtiöiden budjetteihin tarkempaa huomiota, ja niiden tärkeys kehityskohteenä nousi myös esiin vastauksista.

Muutos ja kehitys johdon laskentatoimen järjestelmissä ja raportoinnissa mahdollistaa ratkaisevan tärkeässä roolissa olevan tiedon siirtämisen perheen ulkopuolisten johtajien tai seuraavan sukupolven perheenjäsenten hyödynnettäväksi. Tämän vuoksi käytäntöjä on havaittu kehitettävän erityisesti sukupolvenvaihdosten lähes-tyessä. (Hiebl et al. 2015; Giovannoni et al. 2011) Kohdeyrityksessä joskus tulevai-suudessa edessä oleva sukupolvenvaihdos perustajan siirtyessä aikanaan syrjään kävi myös joissain vastauksissa ilmi kehityskohteenä, jolloin tulevaisuudessa tarve kallistunee säännöllisemmän raportoinnin suuntaan.

Johdon laskentatoimen työkalut korostavat yrityksen strategiset ja operatiiviset kulmakivet tiivistetyssä muodossa, joten ne toimivat suurena apuna tiedon siirtämisessä perheen ulkopuolisille johtajille tai seuraaville sukupolville (Giovannoni et al. 2011). Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä tulee tulevaisuudessa korostu-maan kuvassa 8 kuvatuista johdon laskentatoimen tuomista hyödyistä perheyryyk-sille (PwC 2012; Hiebl 2013) erityisesti sen rooli informaation siirrossa sekä lä-pinäkyvyyden luomisessa seuraavan sukupolven omistajaperheen jäsenille, joiden tuntemus yrityksestä ei ole samalla tasolla kuin perustajalla. Yrityksessä toimii pal-jon perheen ulkopuolisia johtajia, joille johdon raportoinnin tärkeys päätöksenteossa on selkeää. Perustaja on yhä vahvasti mukana yrityksen liiketoiminnassa, mutta tu-levat sukupolvet eivät välttämättä tule osallistumaan yhtä laajamittaisesti yrityksen päivittäiseen toimintaan, jolloin raportoinnilta heidän suuntaansa vaaditaan samoja piirteitä kuin pörssiyritysten raportoinnilta ulkopuolisille sijoittajille.

Vastauksista käy selkeästi ilmi se, että kuvan 7 johdon laskentatoimen kehityksen viitekehityksen (Hiebl & Mayrleitner 2017) mukaisesti tilanne kohdeyrityksessä on

tällä hetkellä se, että omistajilla on erityisesti viime aikoina lisääntynyt kiinnostus ja tuki kehitykselle, mutta itse kehitys tapahtuu ulkopuolisten palkattujen johtajien toimesta, eivätkä omistajat itse aktiivisesti siihen osallistu. Kehityksessä toki päällimmäisenä tulevat omistajien tarpeet sekä tarkoituksenmukaisuus, ettei raportointia tehdä vain raportoinnin vuoksi.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää yrityksen sisäisen johdon laskentatoimen roolia listaamattoman perheyriksen hallinnossa. Aihetta lähestyttiin perinteisen agenttiteorian pohjalta, jonka mukaan molemmissa agenttiongelmien vähentämiseen pyrkivässä perusmekanismissa, tulospalkkauksessa ja monitoroinnissa, laskentatoimen tuottamalla informaatiolla on suuri rooli (Hiebl 2015; Armstrong et al. 2010). Tutkielmassa käsiteltiin lyhyesti myös corporate governancen käsitettä, jonka mukainen hyvä hallintotapa perustuu vahvasti agenttiongelmien vähentämiseen. Aihetta lähestyttiin yksittäisen perheomisteisen listautumattoman suuryrityksen näkökulmasta tapaustutkimuksena. Empiirisen osion aineisto kerättiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina.

Perinteisesti perheyriksien tutkimuksen parissa on ollut kaksi vastakkaista lähestymistapaa, joista ensimmäisen mukaan perheyriksien tuottavat tarkempaa ja laadukkaampaa laskentainformaatiota, ja toisen mukaan tämä informaatio on puolestaan keskimääräistä huonompaa (Salvato & Moores 2010). Johdon raportointia perinteisen osakkeenomistajat-johto -agenttiongelman mukaisen asetelman valvonnan ei perheyriksissä niinkään tarvita, koska omistajaperheen jäsenet toimivat itse yrityksen johtotehtävissä, tai heidän ja palkatun johdon välinen luottamus on niin suurta, ettei valvontaa koeta tarpeelliseksi. Byrokraattisesti keveämpi hallintomalli ja alhaisempi resurssien käyttö laskentaan mahdollistavat usein ketteryyden ja nopeuden, jotka tuovat perheyriksille kilpailuetua. Tämä etu kuitenkin vähenee mitä suuremmaksi yritys kasvaa ja mitä enemmän sen prosessit tämän seurauksena monimutkaistuvat. Lisäksi systemaattisempi johdon laskentatoimen hyödyntäminen helpottaa yrityksen päätösvallan siirtämistä ulkopuolisille johtajille tai seuraaville sukupolville tarpeen mukaan (Hiebl et al. 2015).

Tuloksissa havaittiin tilanteen kohdeyrityksessä noudattelevan aiemmissä tutkimuksissa havaittuja piirteitä. Haastattelujen perusteella perheyriksissä yleisesti laskentatoimen ja erityisesti johdon laskentatoimen hyödyntäminen koettiin huomattavasti vähemmän systemaattiseksi ja vähemmällä tarkkuudella tehdyksi kuin muissa yrityksissä. Hallinto ja päätöksenteko kohdeyrityksessä koettiin nopeaksi ja ei-byro-

kraattiseksi, sekä johdon roolitus epämuodolliseksi. Päätöksenteossa ja toiminnassa korostuu pitkäjänteisyys esimerkiksi kvartaalitulosten seuraamisen sijaan. Lisäksi johdolle ja tytäryritysten paikallisjohdoille annettu valta ja luottamus ovat suurta, ja työntekijöistä välittäminen korostuu yrityksessä selkeästi.

Kohdeyritys on erästä haastateltua lainaten ”*isoksi kasvanut pienyritys*”, jossa monet toimintamallit periytyvät vielä pienyritysajoilta. Kilpailutilanteen muutoksen seurauksena johdon raportointi on kehittynyt systemaattisempaan suuntaan, mutta silti vielä löytyy kehitettävää. Pienyritysmäiset ominaispiirteet tuovat toki mukanaan paljon hyvääkin. Raportoinnin kehitys ja systemaattisuuden lisääntyminen ovat kuitenkin tärkeässä roolissa muuttuvassa markkinaympäristössä pärjäämiseksi sekä tulevaisuudessa edessä olevan sukupolvenvaihdoksen helpottamiseksi.

Raportoinnin ja prosessien systemaattisuuden kehittäminen, tiukempi kuri erittelyjen ja aikataulujen suhteen, sekä ennustettavuuden parantaminen nostetaan kehityskohteiksi, mutta toisaalta näiden suhteen esiintyy myös hieman skeptisyyttä liittyen listautumattoman perheyriksen ominaispiirteisiin ja parannuksista saavutettavissa oleviin hyötyihin. Raportoinnin tarkoituksenmukaisuutta ei saisi kadottaa, eikä kuluttaa raportointiin liikaa resursseja.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Aiempien tutkimusten perusteella on havaittu, että perheyriksissä erityisesti johdon laskentatoimi ja raportointi eroaa tyypillisesti muista yrityksistä. Tähän syynä ovat yleensä perheyriksien tyypilliset erityispiirteet, jotka vähentävät tarvetta kehittyneemmille laskentajärjestelmille. Tästä johtuen päätutkimuskysymykseksi tässä tutkielmassa valikoitui:

”Miten perheyriksen ominaispiirteet vaikuttavat johdon laskentatoimen käyttöön ja hyödyntämiseen yrityksissä?”

Tutkimuksissa perheyriksien tyypillisiksi ominaispiirteiksi on usein nostettu esiin riskin ja voimakkaan kasvun välttäminen oman ja perheen varallisuuden turvaamiseksi (Ben-Amar & André 2006), sekä alhaisempi muodollisuus ja korkeampi joustavuus päätöksenteossa muihin yrityksiin verrattuna (Simon & Hitt 2003;

Hiebl 2013). Näiden lisäksi perheyriyksissä käytetään resursseja harkitummin ja suositaan pitkäaikaisia investointihorisontteja (Gedaljovic et al. 2012; Carney 2005).

Haastatteluissa esiin nousseista ominaispiirteistä tärkeimmät; pitkäjänteisyys sekä systemaattisuuden ja byrokratian puute, tukevat edellä mainittuja aiempien tutkimusten havaintoja alhaisemmasta muodollisuudesta ja paremmasta joustavuudesta, sekä pitkäaikaisempien investointihorisonttien suosimisesta. Nämä vaikuttavat osaltaan johdon laskentatoimen ja raportoinnin hyödyntämiseen kohdeyrityksessä. Vaikka raportoinnin kehityskohteissa kuri ja aikataulujen venyminen nostettiin esiin parannettavina asioina, niin toisaalta pitkäjänteisyys ja pitkän aikavälin tavoitteiden korostuminen päätöksenteossa aiheuttavat sen, ettei tarkempaa ennustettavuutta ja aikataulujen tiukkaa noudattamista välttämättä koeta niistä saatavan hyödyn suhteen tarkoituksenmukaisena toimintana.

Kuten perinteisesti perheyriyten tutkimuksen parissa on havaittu (Hiebl & Mayrleitner 2017; Hiebl 2014), niin itse johdon raportoinnin kehittäminen ei ole suoraan omistajaperhelähtöistä myöskään kohdeyrityksessä. Varsinaisia aloitteita kehitykselle ei siis omistajien puolelta tule, luonnollisesti heidän hyväksyntänsä ja tukensa tarvitaan kuitenkin kaikille kehitysprojekteille. Viime aikoina johdon laskenta ja raportointi on lisännyt kiinnostavuuttaan myös pääomistajan silmissä.

Talousraportoinnin puolelta sekä ulkoinen että sisäinen raportointi koettiin perheyriyksissä paljon kevyemmiksi ja vapaamuotoisemmiksi kuin esimerkiksi pörssiyrityksissä. Raportointi koettiin myös mielekkäämmäksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi pörssiyrityksiin verrattuna, koska raportoinnissa ei esimerkiksi tarvitse miettiä miten luvut vaikuttavat osakkeen arvoon tai todistella ulkopuolisille omistajille päätöksiä raportoinnin ja lukujen avulla. Kohdeyrityksessä myös erilaisissa analyyseissä ja selvityksissä korostuu tarkoituksenmukaisuus, eli erilaisia esityksiä ja raportteja ei tehdä vain koska niin on aina ennekin tehty ja se kuuluu johonkin määriteltyyn prosessiin, jota tulee noudattaa, vaan tapauskohtaisesti tehdään vain kulloinkin tarpeelliset asiat. Raportoinnin keveys ja korostunut tarkoituksenmukaisuus ovat merkkejä harkitusta resurssien käytöstä, joka on tutkimuksissa

(Gedaljovic et al. 2012; Carney 2005) nostettu erääksi perheyriyten ominaispiirteistä.

Raportoinnin aikataulut ovat toinen asia, missä koettiin olevan selkeitä eroavuuksia pörssiyrityöihin verrattuna. Lain sanelemat tilinpäätökseen liittyvät aikataulut ovat tietenkin samat ja joustamattomat, mutta esimerkiksi osavuosisakusten ja sisäisten raporttien suhteen aikataulut ovat kohdeyrityksessä paljon löyhemmät. Tiukemmat aikataulut toisivat mukanaan raportointiin myös selkeää järjestelmällisyyttä. Perheyriyksille kilpailuetua tuovaan vähäiseen muodollisuuden päätöksenteossa (Hiebl 2013) liittyen erillisenä esimerkkinä nostettiin esiin kustannuslaskennan keveys perheyriyksissä verrattuna muihin yrityksiin, mikä johtuu siitä, että omistaja on usein vielä niin lähellä päivittäistä liiketoimintaa ja vastaa omilla varoillaan kaikista kustannuksista, ettei toimintokohtaisten kustannusten erittely ei ole niin tärkeässä roolissa.

Raportoinnin tarpeet perheyriyksissä erityisesti systemaattisuuden ja säännönmukaisuuden suhteen vaihtelevat yrityksen koon ja elinkaaren mukaan (Moores & Mula 2000; Salvato & Moores 2010; Hiebl et al. 2013). Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, niin suurimmissa perheyriyksissä, sekä perheyriyksissä, joissa on jo vuorossa seuraavia sukupolvia omistajina, raportoinnilta vaaditaan samankaltaista säännönmukaisuutta ja systematiikkaa kuin hajautetusti omistetuilta pörssiyrityöiltä. Vaikka perheyriyksissä perustajan ollessa vielä aktiivinen ja osallistuksessa toimintaan raportoinnin keveys ja epäsystemaattisuus voivat olla etuja (Hiebl 2013), niin seuraavilla sukupolvilla yrityksen tuntemus ei välttämättä ole yhtä syvällisellä tasolla, jolloin raportoinnilta vaaditaan periaatteessa samoja asioita kuin pörssiyrityöissä ulkopuolisten sijoittajien suuntaan.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi etsittiin vastauksia kolmeen alaongelmaan. Ensimmäinen tutkimuksen alaongelmista liittyi johdon laskentatoimen rooliin ja sen tuottaman informaation hyödyntämiseen yrityksen hallinnossa:

”Miten johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota hyödynnetään yrityksen hallinnossa?”

Johdon laskentatoimen järjestelmät perheyrytyksissä käsittävät sekä muodollisia että epämuodollisia mekanismeja, joiden yleisyys vaihtelee yrityksen elinkaaren mukaan. Mitä suurempi ja vanhempi yritys on, sitä muodollisempia järjestelmiä, kuten budjetointia, kustannusseurantaa ja varastojen hallintaa, siellä käytetään. (Moores & Mula 2000; Salvato & Moores 2010) Pienten ja keskisuurten perheyrytysten kohdalla tutkimuksissa on havaittu intuition ja epämuodollisuuden perustuvan päätöksenteon olevan soveltuva keino yrityksen ohjaamiseen (Posch & Speckbacher 2012; Hiebl et al. 2015). Yrityksen kasvaessa liiketoiminta skaalautuu kuitenkin yhden henkilön valvontamahdollisuuksien ulottumattomiin (Giovannoni et al. 2011).

Johdon laskentatoimen informaatiota ja johdon raportteja hyödynnetään kohdeyrityksessä jo tälläkin hetkellä monipuolisesti ja ne koetaan välttämättömiksi yrityksen hallinnossa. Liiketoimintaryhmän ohjauksessa kuukausiraportit ovat tärkeässä roolissa. Konsernitason sekä paikallisissa tytäryhtiöissä käytetään myös kehittyneempiä BI-tyyppisiä ratkaisuja, joissa myyntilukuja saadaan tutkittua monipuolisemmin, mutta liiketoimintaryhmän kattavaa yhtenäistä vastaavaa järjestelmää ei vielä ole käytössä. Erityisesti kannattavuutta, katteita sekä liikevoittoa tytäryritysten osalta seurataan tarkasti. Kuukausiraporteista ja laajemmista maa-kohtaisista raporteista saatavilla olevia lukuja käytetään laskelmissa, ennusteissa ja muissa ad hoc -raporteissa.

Vaikka perheyrytyksissä hyödynnetään usein vähemmän johdon raportointijärjestelmiä kuin muissa yrityksissä (Speckbacher & Wentges 2012; Hiebl et al. 2013) ja kohdeyrityksessäkin monet toimintamallit hallinnossa periytyvät vielä ajalta, jolloin yritys oli pienempi, niin johdon raportit koetaan välttämättömiksi yrityksen toiminnan ohjaamisessa. Nämä havainnot tässä tutkielmassa tukevat linjaa, jonka mukaan myös perheyrytyksen kasvaessa riittävän suureksi tulevat kehittyneemmät johdon laskentajärjestelmät välttämättömiksi yrityksen toiminnan ohjauksessa.

Raportoinnin systemaattisuus ja informatiivisuus ovat kohdeyrityksessä kehittyneet reilusti aikaisempaan verrattuna. Kehitystoiveet johdon raportoinnin suhteen liittyvät pääasiassa parempiin, yhtenäisiin järjestelmiin ja analysointityökaluihin,

yhtenäisiin rivimääritelmiin ja niiden noudattamiseen, sekä ylipäättään tiukempaan raportointiohjeistusten noudattamiseen tytäryrityksissä. Raporttien nykyinenkin informaation sisältö koettiin toisaalta riittäväksi, ja parempi hyödyntäminen saattaa varsinkin modernien BI-työkalujen kohdalla olla monessa yrityksessä enemmän henkilöstöresursseista ja henkilöiden osaamisesta kiinni. Kohdeyrityksessä raporttien hyödyntämisessä kehitettävää löytyy vielä erityisesti budjetoinnissa, jossa tarkempi tavoitteiden jako markkina-alueittain ja budjetteihin sidotut kannustimet koetaan tärkeiksi kehityskohteiksi. Kohdeyrityksen johdon laskentajärjestelmien käyttöönotto ja kehitys noudattelevat Mooresin ja Mulan (2000) sekä Salvaton ja Mooresin (2010) havaintoja, joiden mukaan yrityksen kasvaessa ja vanhetessa esimerkiksi budjetointiin ja taseasioihin aletaan kiinnittämään enemmän huomiota.

Tutkimuksen toinen alaongelma liittyi johdon laskentatoimen jo tapahtuneen kehityksen taustalla vaikuttaneisiin tekijöihin kohdeyrityksessä:

”Mitkä toimivat ajureina johdon laskentatoimen kehittämiseksi kohdeyrityksessä?”

Aiemmissa perheyriyten tutkimuksissa johdon laskentatoimen kehittämisen on katsottu olevan vahvasti kiinni omistajaperheen tahdosta ja halusta kehittää sitä. Itse kehitys on joko ulkopuolisten johtajien tai kyvykkäiden omistajaperheen jäsenten aikaansaamaa, mutta ratkaisevassa asemassa molemmissa kehitysuunnissa on omistajaperheen halu kehitykselle. (Hiebl & Mayrleitner 2017)

Tässä tutkielmassa kaikista tärkeimmäksi ajuriksi kohdeyrityksessä kehittämiseksi koettiin kilpailuympäristön muutoksista ja kilpailun kiristymisestä syntynyt liiketaloudellinen tarve kyetä analysoimaan tytäryhtiöitä ja myynnin sekä kannattavuuksien kehittymistä aiempaa tarkemmin. Tärkeänä ajurina kohdeyrityksessä toimii myös luonnollisesti pääomistajan sekä muun toimivan johdon tarpeet ja halu raportoinnilta. Kuvassa 7 esitettyyn johdon laskentatoimen viitekehukseen (Hiebl & Mayrleitner 2017) verrattuna kehitys on ollut selkeästi ulkopuolisten johtajien aikaansaamaa; omistajien tuki on ollut aiemmin heikompa, mutta viime

aikoina myös heidän kiinnostuksensa tarkempaan informaatioon on lisääntynyt kilpailutilanteen kiristymisen myötä.

Perussyy kehityksen takana kohdeyrityksessä on siis vahvasti liiketaloudellinen ja kilpailukykyyn liittyvä, tarpeenmukainen vaade saada tarkempaa informaatiota myynnin ja kannattavuuksien kehityksestä. Esimerkiksi tulevaisuudessa odottavaan sukupolvenvaihdokseen liittyviä syitä ei vastauksissa suoraan nostettu vielä esille, vaikka yksi haastatelluista olikin sitä mieltä, että tulevaisuudessa sukupolvenvaihdoksen lähestyessä seuraavalle sukupolvelle pitää luultavasti kyetä tarjoamaan systemaattisemmin informaatiota lähes pörssiyritysten tapaan.

Tutkimuksen kolmannen alaongelman avulla pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten johdon raportointia kohdeyrityksessä sekä perheyrytyksissä yleensä voidaan kehittää paremmaksi saatujen tulosten pohjalta:

”Miten perheyrytyksen johdon raportointia voidaan kehittää paremmaksi?”

Tutkimuksen teoriataustassa konsensus vaikuttaa olevan se, että perheyrytyksissä talousraportointi ja erityisesti johdon raportointi on harvemmin toteutettua ja pienemmällä tarkkuudella tehtyä muihin yrityksiin verrattuna (Speckbacher & Wentges 2012; Hiebl et al. 2013). Myös haastateltujen omat kokemukset tukivat tätä linjaa. Aiemmissä tutkimuksissa erityisesti budjetointi, tarkempi kustannuslaskenta, sekä käyttöpääoman hallintaan liittyvä varastotasojen seuranta nostettiin esille harvemmin perheyrytyksissä toteutettavina, varsinkin nuoremmissa yrityksissä, joissa perustaja vielä osallistuu aktiivisesti yrityksen toimintaan (Moores & Mula 2000; Salvato & Moores 2010). Tämän tutkielman parissa tehdyissä haastatteluissa erityisesti budjetointi nostettiin selkeänä kehityskohteena esiin, myös taseasioista käyttöpääomaan liittyen esitettiin kehitystoiveita.

Erityisesti johdon raportoinnin keveys perheyrytyksissä johtuu siitä, että varsinkin perustajan tai perustajien vielä aktiivisesti osallistuessa yrityksen johtamiseen ei tarkemmalle raportoinnille ole tarvetta (Posch & Speckbacher 2012; Hiebl et al. 2015). Tämä tuo osaltaan kilpailuetua ja mahdollistaa ketteryyden ja nopeat päätökset, joita pidetään perheyrytysten tyypillisinä erityispiirteinä (Simon & Hitt 2003; Hiebl

2013). Vähäisempi muodollisuus ja kevyempi raportointi voivatkin pienissä ja keski-suurissa perheyriksissä tuoda mukanaan selkeää kilpailuetua ja ketteryyttä, mutta yrityksen kasvaessa liiketoimintaprosessien monimutkaisuus kasvaa niin, että tarkempaa ja systemaattisempaa raportointia on pakko hyödyntää markkinoilla menestyäkseen (Giovannoni et al. 2011).

Koska tutkielman kohdeyritys on kokoluokaltaan jo selkeästi suuryritys, on myös johdon raportointi siellä viime aikoina kehittynyt huomattavasti tarkemmalle ja systemaattisemmalle tasolle. Kehitettävää kuitenkin löytyy vielä järjestelmien ja prosessien yhtenäistämässä, esimerkiksi yhtenäisten rivimäärittelyjen ja tiukemman raportointien ohjeistusten noudattamisen muodossa, mitkä helpottaisivat konsernin tytäryritysten keskinäistä vertailtavuutta. Liiketoimintaryhmän tytäryritysten keskuudessa esiintyy erilaisia talousraportoinnin järjestelmiä, lisäksi viranomaisraportoinnin puolelta puuttuu tilinpäätöksen konsolidaatio-ohjelmisto.

Kehittyneemmät ja yhtenäiset raportointijärjestelmät helpottaisivat vertailtavuutta ja selkeyttäisivät prosesseja. Lisäksi systemaattisemman raportointitavan omaksuminen helpottaisi liiketoimintaryhmän hallintoa tulevaisuudessa edessä olevaa sukupolvenvaihdosta ja yhä jatkuvaa kasvua silmällä pitäen. Systemaattisempaa raportointia silmällä pitäen olisi hyvä saada myös liiketoimintaryhmän pääkonttorille henkilöstöä tuottamaan johdon laskentatoimen informaatiota päivittäin ryhmän johdon tueksi. Tällä ratkaisulla kevennettäisiin tytäryritysten taakkaa raportoinnille ja kyettäisiin nopeuttamaan informaation saatavuutta päätöksenteon tueksi.

Johdon laskentatoimen informaatiolla on merkittävä rooli myös yritysten agenttiongelmien hoidossa monitoroinnin ja tulossidonnaisten kannustimien myötä (Hiebl 2015; Armstrong et al. 2010). Kohdeyrityksessä esiintyy muiden perheyriksien tapaan tyypillisesti vain vähän mahdollisuuksia omistajien ja johdon välisiin ensimmäisen tyyppin agenttiongelmiin, koska perustajayrittäjä on vielä vahvasti mukana liiketoiminnassa (Jensen & Meckling 1976; Lappalainen 2014).

Konsernirakenteessa agenttiongelmia voi kuitenkin esiintyä emoyrityksen omistajien ja johdon välisen tason lisäksi myös alemmilla portailla emoyrityksen ja tytäryh-

tiöiden välillä, varsinkin kohdeyrityksen kaltaisessa hallintomallissa, missä tytäryritysten paikallisjohdoille on annettu paljon valtaa omien asioidensa hoitamiseen. Monitorointi kohdeyrityksen liiketoimintaryhmässä toimii osaltaan siten, että emoyrityksestä on edustaja tytäryhtiöiden hallituksissa, mutta merkittävä rooli on myös systemaattisemmaksi kehittyneellä kuukausiraportoinnilla, jolla estetään se, ettei vääränlaista kehitystä pääse tapahtumaan. Johdon laskentatoimen informaation roolissa tulospalkkauksissa on sen sijaan kehitettävää, sillä budjettitavoitteet tulisi saada tarkemmin jaoteltua eri markkina-alueille ja sitoa tavoitteisiin kannustinpalkkioita tytäryritysten johdolle.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Koska tyypillisesti perheyrityksissä johdon raportointi on kevyempää ja epämuodollisempaa, syntyy yrityksen kasvaessa ja kehittyessä usein tarve kehittää raportointia systemaattisempaan ja tarkempaan suuntaan. Tämän lisäksi myös lähestyvissä sukupolvenvaihdoksissa tai päätösvallan siirtämisessä yritykseen palkatuille ulkopuolisille johtajille kehittyneemmällä johdon laskentatoimen informaatiolla on merkittävä rooli. Muissa tapauksissa panostusta tarkempaan raportointiin ja sillä saavutettavaan käytännön hyötyyn on syytä pohtia tarkasti. Suurempi panostus johdon raportointiin syö kuitenkin resursseja muualta, ja varsinkaan pienemmissä yrityksissä se ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista.

Myös kohdeyrityksessä on perinteisesti korostunut raportoinnin tarkoituksenmukaisuus ja keveys niukkojen resurssien puitteissa, mutta viime aikoina tarkempaan raportointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota muuttuneen kilpailutilanteen myötä. Kohteena olevassa liiketoimintaryhmässä tällä hetkellä raportointijärjestelmät ovat kuitenkin hyvin hajautettuja maittain ja yhtiöittäin, jolloin vertailu ja jopa tilinpäätöksen konsolidointi tapahtuu Excel -pohjaisilla raportointipohjilla.

Ryhmän sisällä yhtenäiset järjestelmät todennäköisesti helpottaisivat raportoinnin taakkaa, lisäksi esimerkiksi tietokantapohjaisesta yhteisestä järjestelmästä luvut olisi saatavilla lähes välittömästi verrattuna nykyiseen reilun kuukauden viiveeseen kuukausiraportoinnissa. Johdon raportointiin keskittyvän business controllerin rooli pääkonttorille tuottamaan ryhmän laajuista informaatiota päivittäin päätöksenteon

tueksi voisi olla kannattava ratkaisu, jolla vapautettaisiin tytäryhtiöiden resursseja ydinliiketoimintaan ja myyntiin keskittymiseen, ja helpotettaisiin ryhmän laajuisen liiketoiminnan johtamista ja ohjaamista pääkonttorilla.

Raporttien sisällössä erityisesti taseeseen liittyvät asiat, kuten käyttöpääoman hallinta, voisivat olla paremmalla tasolla, vaikkei sitä toistaiseksi olekaan koettu kovin tarkoituksenmukaiseksi seurata tarkemmin, yrityksen vahvasta rahoitussellisesta asemasta ja vakavaraisuudesta johtuen. Myös budjetointiin ja sen merkitsevyyteen saataisiin lisää huomiota harkitsemalla tavoitteiden jakoa markkina-alueittain ja budjettitavoitteisiin sidottujen kannustimien käyttöönottoa. Kaikista tärkeimpänä kehityskohteenä nykyisessäkin järjestelmässä on tytäryritysten parempi ohjeistusten noudattaminen ja yhtenäiset rivimääritelmät, jotka ovat välttämättömiä luotettavan yhtiöiden keskinäisen vertailun aikaansaamiseksi. Systemaattisempi raportointi ja parempi raportointiohjeistusten noudattaminen helpottaisivat myös johdon laskentatoimen informaation roolia mahdollisten agenttiongelmien valvonnassa, jota tosin tälläkin hetkellä ryhmän tytäryrityksissä toteutetaan myös hallitusten kautta pitämällä emoyhtiön edustaja mukana niissä.

Tässä tutkielmassa tärkeimpänä ajurina kehitykselle kohdeyrityksessä koettiin täysin liiketaloudelliset syyt kilpailun kiristymisen ja kilpailuympäristön muutosten seurauksena. Luonnollisesti omistajaperheen tuki ja halu kehitykselle on perheyrityksessä myös välttämätöntä, vaikka varsinainen kehittäminen usein onkin palkattujen ulkopuolisten johtajien ja asiantuntijoiden aikaansaamaa (Hiebl & Mayrleitner 2017; Hiebl 2014). Perhelähtöinen kehitys ilman ulkopuolisia laskentatoimen ammattilaisia vaatii omistajaperheen halun lisäksi perheenjäseniltä myös riittäviä ammatillisia kykyjä.

Johdon laskentatoimen ja raportoinnin kehittäminen mahdollistaa paremman vastuunjaon eri osastojen johtajille ja lisää ulkopuolisten johtajien päätösvaltaa yrityksessä tarkemman strategisen informaation saatavuuden lisääntyessä. Tästä johtuen voidaan päätellä johdon laskentatoimen kehittämisen soveltuvan erityisesti isoiksi kasvaneisiin perheyrityksiin sekä tilanteisiin, joissa sukupolvenvaihdos tai yrityksestä luopuminen on tulossa ajankohtaiseksi.

Vaikka perheyriyksissä korostuu raportoinnissa tarkoituksenmukaisuus, niin odotettavissa oleviin kilpailutilanteen muutoksiin sekä edessä oleviin vallanvaihdoksiin on hyvä varautua etukäteen, sillä esimerkiksi yhden vahvan perustajayrittäjän äkillinen toimintakyvyttömyys voi osoittautua kriittiseksi, ellei tähän ole mitenkään ennalta varauduttu. Johdon laskentatoimen informaatiolla voidaan sanoa olevan merkittävä rooli tässä prosessissa, sillä johdon laskentatoimen työkaluilla voidaan tiivistää koko yrityksen operatiiviset ja strategiset kulmakivet (Giovannoni et al. 2011). Raportoinnilta kaivattu systematiikka tulee luultavasti lisääntymään perheyriyksissä seuraavien sukupolvien aikana, jolloin viimeistään myös kohdeyriyksessä on kyettävä tuottamaan järjestelmällisempää ja tarkempaa raportointia.

Vaikka perheyriyten kilpailuetua tuottaviin ominaispiirteisiin kuuluu juuri hallinnon keveys, ketteryys ja joustavuus, eivät ne myöskään ole immuuneja markkinaympäristön muutoksille sekä kasvun mukana lisääntyvälle kompleksisuudelle liiketoimintaprosesseissa, jotka edellyttävät tarkempaa ja systemaattisempaa johdon laskentatoimen informaatiota. Nykyaikaisilla raportointijärjestelmillä mahdollista dataa ja sen yhdistelemismahdollisuuksia on saatavilla niin paljon, että sen tulkinta ja analysointi, sekä tulosten mukainen liiketoimintaprosessien ohjaaminen ovat usein riippuvaisia organisaation ja henkilöiden kyvykkyydestä. Perheyriyten kontekstissa tämä usein merkitsee sitä, että johdon laskentatoimen ammattilaisten palkkaaminen perheen ulkopuolelta tulee jossain vaiheessa ajankohtaiseksi, ellei kenelläkään omistajaperheestä ole riittävää kyvykkyyttä hoitaa näitä tehtäviä.

5.3 Luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen haastateltavien vastauksissa ilmeni jo huomattavasti samoja asioita ja samat teemat toistuivat, vaikkei aineisto kattanutkaan kuin neljä haastateltavaa. Tätä voidaan pitää merkinä aineiston saturaatiosta. (Eskola & Suoranta 2003, 62-63) Lisäksi vastaukset ja havainnot noudattelivat pääosin aiemmissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja. Yksittäisen tapaustutkimuksen tulosten yleistämistä voidaan lähtökohtaisesti pitää ongelmallisena, mutta ainakin yleisesti perheyriyten tutkimuksissa havaittujen tulosten kanssa yhtenäisiä tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa yriyksissä tämän tutkielman kohdeyriyksen lisäksi.

Johdon laskentatoimen tutkimus perheyriitysten parissa on alue, joka kaippaa vielä lisää tutkimusta. Johdon laskentatoimen tutkimuksessa ongelmallista yleensäkin on se, että aineisto on usein haastattelujen varassa, sillä harvat yritykset haluavat luovuttaa sisäistä dataansa ulkopuoliseen tutkimuskäyttöön.

Johdon laskentatoimen kehityksessä perheyriityksissä suuri merkitys on päätösvaltaa pitävän omistajaperheen halulla ja toiveilla sen suhteen, joten olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin mitä perheyriitysten omistajat haluavat johdon raportoinnilla. Erityisesti eri elinkaarivaiheissa olevien perheyriitysten omistajaperheiden tarpeita johdon raportoinnille olisi hyvä tutkia, sillä yrityksissä, joissa vuorossa on jo useampi sukupolvi tarpeet voivat olla hyvinkin erilaiset verrattuna perheyriityksiin, joissa perustaja on vielä toiminnassa aktiivisesti mukana. Lisäksi johdon raportoinnin muutosta ja roolia onnistuneissa sukupolvenvaihdoksissa olisi mielenkiintoista selvittää ja tutkia, löytyykö piirteitä, jotka ovat ratkaisevassa roolissa onnistuneen vallanvaihdoksen turvaamiseksi.

LÄHDELUETTELO

Adams R.B., Hermalin B.E., Weisbach M.S. (2010) The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey, *Journal of Economic Literature*, Vol. 48 (1), s. 58-107

Ahmad S., Omar R. (2014) Basic corporate governance models: a systematic review, *International Journal of Law and Management*, Vol. 58 (1), s. 73-107

Alchian A., Demsetz H. (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economics Review*, Vol. 62 (5), s. 777-795

Allio M.K. (2004) Family businesses; their virtues, vices, and strategic path, *Strategy & Leadership*, Vol. 32 (4), s. 24-33

Anderson R.C., Mansi S.A., Reeb D.M. (2003) Founding family ownership and the agency costs of debt, *Journal of Financial Economics*, Vol. 68, s. 263–285

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003) Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, Vol. 58 (3), s. 1301–1328

Anderson R., Reeb D. (2004) Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 (2), s. 209–237

Andres C. (2008) Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding family ownership, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, s. 431-445

Armstrong C.S., Guay W.R., Weber J.P. (2010) The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, s. 179-234

Arvopaperimarkkinayhdistys (2015) Hallinnointikoodi – Corporate Governance 2015, Arvopaperimarkkinayhdistys ry

Arvopaperimarkkinayhdistys (2017a) Sääntely-ympäristö: Corporate governance Suomessa [Verkkodokumentti] [Viitattu 12.9.2017] Saatavilla: <https://cgfinland.fi/arvopaperimarkkinayhdistys/>

Arvopaperimarkkinayhdistys (2017b) Corporate governance Suomessa. [Verkkodokumentti] [Viitattu 12.9.2017] Saatavilla: <https://cgfinland.fi/yleista-itsesaantelysta/yleista-corporate-governancesta/>

Arvopaperimarkkinayhdistys (2017c) Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n säännöt

Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A. (2011) Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda, *International Journal of Management Review*, Vol. 13, s. 134–152

Barnett T., Kellermanns F.W. (2006) Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 30, s. 837–854

Ben-Amar W., André P. (2006) Separation of Ownership from Control and Acquiring Firm Performance: The Case of Family Ownership in Canada, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol. 33, s. 517-543

Beyer A., Cohen D.A., Lys. T.Z., Walther B.R. (2010) The financial reporting environment: Review of the recent literature, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 50, s. 296-343

Bhagat S., Bolton B, (2008) Corporate governance and firm performance, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 14, s. 257-273

Bhimani A. (2009) Editorial - Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies, *Management Accounting Research*, Vol. 20, s. 2-5

Briano-Turrent G., Poletti-Hughes J. (2017) Corporate governance compliance of family and non-family listed firms in emerging markets: Evidence from Latin America, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 8, s. 237-247

Brunello G., Graziano C., Parigi B. (2003) CEO turnover in insider-dominated boards: The Italian case, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 27, s. 1027–1051

Bushman R.M., Smith A.J. (2001) Financial accounting information and corporate governance, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, s. 237-333

Carney M. (2005) Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled firms, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, s. 249-265

Carrera N. (2017) What do we know about Accounting in Family Firms?, *Journal of Evolutionary Studies in Business*, Vol. 2 (2), s. 97-159

Carter D., D'Souza F., Simkins B., Simpson W. (2010) The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 18 (5), s. 396–414

Charron D.C. (2007) Stockholders and Stakeholders: The Battle for Control of The Corporation, *Cato Journal*, Vol. 27 (1), s. 1-22

Chen S., Chen X., Cheng Q. (2008) Do family firms provide more or less voluntary disclosure?, *Journal of Accounting Research*, Vol. 46 (3), s. 499–536

Core J., Guay W. (1999) The use of equity grants to manage optimal equity incentive levels, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 28, s. 151-184

Core J., Guay W., Rusticus T. (2006) Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations, *Journal of Finance*, Vol. 61, s. 655–687

Core J.E., Holthausen R.W., Larcker D.F. (1998) Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance, *Journal of Financial Economics*, Vol. 51, s. 371-406

Danielson M.G., Heck J.L., Shaffer D.R. (2008) Shareholder Theory – How Opponents and Proponents Both Get It Wrong, *Journal of Applied Finance*, Vol. 18 (2), s. 62-66

Davila A., Foster G. (2005) Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies, *The Accounting Review*, Vol. 80, s. 1039–1068

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997) Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1), s. 20-47

Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B. (2015) The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 (2), s. 516-538

Dekker J.C., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., Mercken R. (2013) Family firm types based on the professionalization construct: exploratory research, *Family Business Review*, Vol. 26 (1), s. 81–99

Duller C., Feldbauer-Durstmüller B., Mitter C. (2011) Corporate Governance and Management Accounting in Family Firms: Does Generation Matter?, *International Journal of Business Research*, Vol. 11, s. 29-46

Elinkeinoelämän keskusliitto (2017) Pörssiyhtiöiden hyvä hallinnointi (Corporate governance) [Verkkodokumentti] [Viitattu 9.11.2017] Saatavilla <https://ek.fi/mita-temme/yrityslainsaadanto/corporate-governance-ja-itsesaantely/>

- Eskola J., Suoranta J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 6. p, Tampere, Vastapaino
- Fama E.F. (1980) Agency Problems and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, Vol. 88 (2), s. 288-307
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983) Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, s. 301-25
- Family Firm Institute (2008) *Global Data Points* [Verkkodokumentti] [Viitattu 15.1.2018] Saatavilla <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>
- Fiegenger M., Brown B., Dreux D., Dennis W. (2000) The adoption of outside boards by small private US firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 12, s. 291–309
- FRC – Financial Reporting Council (2016) The UK Corporate Governance Code
- Gedaljovic E., Carney M., Chrisman J.J., Kellermans F.W. (2012) The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future, *Journal of Management*, Vol. 38, s. 1010-1037
- Giovannoni E., Maraghini M.P., Riccaboni A. (2011) Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices, *Family Business Review*, Vol. 24, s. 126–150
- Gómez-Mejía L., Haynes K., Núñez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes J. (2007) Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, s. 106–137
- Gompers P.A., Ishii J.L., Metrick A. (2003) Corporate governance and equity prices, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118 (1), s. 107-155
- Hall A., Nordqvist M. (2008) Professional management in family businesses: Towards an extended understanding, *Family Business Review*, Vol. 21, s. 51-69
- Hansen J.L. (2007) A Scandinavian Approach to Corporate Governance, *Scandinavian Studies in Law*, Vol. 50, s. 125-142
- Helsen Z., Lybaert N., Steijvers T., Orens R., Dekker J. (2017) Management Control Systems in Family Firms: A Review of the Literature and Directions for the Future, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 31 (2), s. 410-435

Hiebl M. R. W. (2013) Management accounting in the family business: tipping the balance for survival, *Journal of Business Strategy*, Vol. 34 (6), s. 19-25

Hiebl M.R.W. (2014) A finance professional who understands the family: family firms' specific requirements for non-family chief financial officers. *Review of Managerial Science*, Vol. 8 (4), s. 465–494

Hiebl M.R.W. (2015) Agency and stewardship attitudes of chief financial officers in private companies, *Qualitative Research in Financial Markets*, Vol. 7 (1), s. 4-23

Hiebl M.R.W., Duller C., Feldbauer-Durstmüller B., Ulrich P. (2015) Family Influence and Management Accounting Usage – Findings from Germany and Austria, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 67 (3), s. 368-404

Hiebl M.R.W., Feldbauer-Durstmüller B., Duller C. (2013) The Changing Role of Management Accounting in the Transition from a Family Business to a Non-Family Business, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 9, s. 119–154

Hiebl M.R.W., Mayrleitner B. (2017) Professionalization of management accounting in family firms: the impact of family members, *Review of Managerial Science*

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. (2010) Tutki ja kirjoita, 15.-16. painos, Tammi, Helsinki

Huovinen S: (2009) Läpinäkyvyyden mantra ja corporate governance -suositukset, *Defensor Legis*, Nro. 3/2009, s. 395-408

Jensen M.C. (1993) The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems, *The Journal of Finance*, Vol. 48, s. 831-880

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (4), s. 305-360

Jones C., Makri M., Gómez-Mejía L. (2008) Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms: The case of diversification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, s. 1007–1026

Kim Y., Gao F. (2010) An empirical study of human resource management practices in family firms in China, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 21 (12), s. 2095–2119

Keskuskauppakamari (2016) Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi – Corporate Governance, Keskuskauppakamari

- La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1997) Legal Determinants of External Finance, *The Journal of Finance*, Vol. 52 (3), s. 1131-1150
- La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A., Vishny R.W. (1998) Law and Finance, *Journal of Political Economy*, Vol. 106 (6), s. 1113-1155
- Lappalainen J. (2014) Association Between Corporate Governance Structures and Agency Problems in Small Firms – Evidence on Finnish SMEs, väitöskirja, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Itä-Suomen yliopisto, Kuopio, *Dissertations in Social Sciences and Business Studies*, no. 81
- Mees B. (2015) Corporate governance as a reform movement, *Journal of Management History*, Vol. 21 (2), s. 194-209
- Miller D. (2003) An asymmetry-based view of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 (10), s. 961-976
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2006) Lessons from family firms about managing for the long run, *Leader to Leader*, Vol. 2006 (39), s. 13-17
- Moilanen S. (2008) The Role of Accounting in the Management Control System: A Case Study of a Family-led Firm, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5 (3), s. 165-183
- Moores K., Mula J.M. (2000) The salience of market, bureaucratic and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence, *Family Business Review*, Vol. 13, s. 91-106
- Morck R., Shleifer A., Vishny R.W. (1988) Management ownership and market valuation, *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, s. 293-315
- Morck R., Yeung B. (2003) Agency Problems in Large Family Business Groups, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 (4), s. 367-382
- Mullineux A. (2010) Is there an Anglo-American corporate governance model?, *International Economics & Economic Policy*, Vol. 7, s. 437-448
- Myers S. (1984) The Capital Structure Puzzle, *Journal of Finance*, Vol. 39, s. 575-592
- Myers S.C., Majluf N.S. (1984) Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not have, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, s. 187-221

Mähönen J. (2010) The Finnish Position on Corporate Governance, In: Hollo E. J. (2010) Studies on the Finnish Legal System, *Finnish Reports to the 18th Congress of the International Academy of Comparative Law (IACL)*, 25th July-1st August 2010, Washington D.C., USA

Mähönen J., Villa S. (2010) Osakeyhtiö III: Corporate governance, WSOYpro, Helsinki

Niskanen J., Niskanen M. (2010) Small Business Borrowing and the Owner-Manager Agency Costs: Evidence on Finnish Data, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, s. 16-31

Ojo M. (2013) Why the traditional principal agent theory may no longer apply to concentrated ownership systems and structures, *Business and Economic Horizons*, Vol. 9 (3), s. 87-98

Perheyritysten liitto (2017a) Usein kysytyt kysymykset - Mikä on perheyritys? [Verkkodokumentti] [Viitattu 9.11.2017] Saatavilla <http://www.perheyritys.fi/liitto/ukk/>

Perheyritysten liitto (2017b) *Perheyrityksillä on suuri merkitys Suomen työllisyydelle* - tiedote Perheyritysten liiton ja Tilastokeskusken selvityksestä [Verkkodokumentti] [Viitattu 29.10.2018] Saatavilla <https://perheyritys.fi/perheyrityksilla-suuri-merkitys-suomen-tyollisyydelle/>

Posch A. (2017) A Contingent Perspective on Management Accounting Systems in Family Firms, *Working Paper, January 2017*, Saatavilla SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2902526>

Posch A., Speckbacher G. (2012) Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 82 (3), s. 5–23

Prencipe A., Bar-Yosef S., Dekker H.C. (2014) Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges, *European Accounting Review*, Vol. 23 (3), s. 361-385

PwC (2012) Perheyritysraportti 2012, Suomen tulokset. Saatavilla: https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/perheyritystutkimus/tiedostot/perheyritysraportti_2012_suomi.pdf

Ratnatunga J., Alam M. (2011) Strategic Governance and Management Accounting: Evidence From a Case Study, *ABACUS*, Vol. 47 (3), s. 343-382

- Rose C. (2016) Firm performance and comply or explain disclosure in corporate governance, *European Management Journal*, Vol. 34, s. 202-222
- Ruch G.W., Taylor G. (2015) Accounting conservatism: A review of the literature, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 34, s. 17-38
- Salvato C., Moores K. (2010) Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges, *Family Business Review*, Vol. 23 (3), s. 193-215
- Schmidt S.L., Brauer M. (2006) Strategic Governance: How to Assess Board Effectiveness in Guiding Strategy Execution, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14 (1), s. 13-22
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R. (2001) Altruism, agency, and the competitiveness of family firms, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, s. 247–259
- Schulze W., Lubatkin M., Dino, R., Buchholtz A. (2001) Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, Vol. 12 (2), s. 99–116
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R. (2003) Toward a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 (4), s. 473–490
- Seal W. (2006) Management accounting and corporate governance: An institutional interpretation of the agency problem, *Management Accounting Research*, Vol. 17, s. 389-408
- Senftlechner D., Hiebl M.R.W. (2015) Management Accounting in Family Businesses: Past accomplishments and future opportunities, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11 (4), s. 573-606
- Setia-Atmaja L., Tanewski G., Skully M. (2009) The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 36, s. 863–898
- Shleifer A., Vishny R. (1997) A Survey of Corporate Governance, *The Journal of Finance*, Vol. 52 (2), s. 737-783
- Simon D.G., Hitt M.A. (2003) Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27 (4), s. 339-358

- Songini L. (2006) The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice, In: Poutziouris P.Z., Smyrnios K.X., Klein S.B. (toim.) *Handbook of Research on Family Business*, Cheltenham, Northampton, Edgar Elgar, s. 269–297
- Songini L., Gnan L. (2015) Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 (3), s. 749-779
- Songini L., Gnan L., Malmi T. (2013) The role and impact of accounting in family business, *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4, s. 71-83
- Speckbacher G., Wentges P. (2012) The Impact of Family Control on the Use of Performance Measures in Strategic Target Setting and Incentive Compensation: A Research Note, *Management Accounting Research*, Vol. 23, s. 34–46
- Stergiou K., Ashraf J., Uddin S. (2013) The Role of Structure and Agency in Management Accounting Control Change of a Family Owned Firm: A Greek Case Study, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 24 (1), s. 62-73
- Tapis G.P., Priya K., Mahon M.R. (2017) Management Accounting and the Family Business: Issues, Differences, and Opportunities, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10 (1), s. 10-18
- Thomsen S. (2016) Nordic Corporate Governance Revisited, *Nordic Journal of Business*, Vol. 65 (1), s. 4-12
- Tuomi J., Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 5. uudistettu painos, Tammi, Helsinki
- Villalonga B., Amit B. (2006) How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, s. 385-417
- Voordeckers W., Van Gils A., Van den Heuvel J. (2007) Board composition in small and medium-sized family firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 45 (1), s. 137–215
- Whittington G. (1993) Corporate Governance and the Regulation of Financial Reporting, *Accounting and Business Research*, Vol. 23 (91A), s. 311-319
- Yermack D. (1995) Do corporations award CEO stock options effectively?, *Journal of Financial Economics*, Vol. 32, s. 263-292

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

Nimi:

Asema/työtehtävät/rooli organisaatiossa:

Koulutus/työhistoria:

- Työkokemus ei-perheyrittäjästä/muista perheyrittäjistä?

Perheyrittäjän ominaispiirteet & Corporate governance

Ominaispiirteet

1. Mitkä arvot korostuvat pääasiallisena yrityksen toiminnan tavoitteissa?
2. Onko yhtiössänne mielestänne joitain ominaispiirteitä ei-perheyrittäjiin verrattuna?
3. Mitä hyviä/huonoja puolia perheyrittäjä yritysmuotona mielestänne aiheuttaa yrityksessänne esim. hallinnon ja päätöksenteon suhteen?
 - 3.1. Miten näette perheenjäsenien roolin yhtiössä?
 - 3.2. Eroaako yrityksenne hallintorakenne ja päätöksenteko mielestänne jotenkin merkittävästi verrattuna ei-perheyrittäjiin? Jos näin, niin mistä se johtuu?

Corporate governance

4. Olisiko yhtiölle mielestänne mitään hyötyä soveltaa listayhtiöiden hallintokoodia?
5. Miten hyvin listayhtiöiden hallintokoodi mielestänne sopii myös suuremmille listaamattomille kuten suositellaan, tai yleensä perheyrittäjille?

Johdon raportointi

Nykytilanne & raporttien hyödyntäminen

6. Miten käytössä olevat raportointijärjestelmät eroavat aikaisemmista käytössänne olleista ja mitä kehitettävää niissä olisi?
7. Miten johdon raportteja hyödynnetään tällä hetkellä?
8. Koetteko niiden tuottaman informaation hyödylliseksi? Miksi? Miksi ei?
 - 8.1. Mitä kaipaatte lisää raportoinnilta?
9. Mitkä raportit ovat erityisen tärkeitä yrityksen toiminnan ohjauksessa ja päätöksenteon tukena?
 - 9.1. Kyetääkö johdon raportoinnin tuottama informaatiota tällä hetkellä hyödyntämään riittävästi yhtiön päätöksenteossa?

Muutos & Kehitys

10. Miten talousraportointi ja johdon raportointi on kehittynyt sinä aikana kun olette työskennelleet yrityksessä?

11. Mikä on mielestänne toiminut tärkeimpänä ajurina muutoksen takana?

12. Millaisena koette omistajaperheen halun kehittää johdon laskentatoimea ja raportointia?

Rooli perheyriyksissä

13. Eroaako talousraportoinnin rooli mielestänne perheyriyksissä muihin yrityksiin verrattuna?

14. Entä pörssiyrityksissä verrattuna yksityisesti omistettuihin yhtiöihin?

15. **Vapaa sana.** Onko vielä jotain mitä haluaisitte sanoa aihepiiriin liittyen?