

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jari Ovaskainen

LISÄARVOHALLITUS KASVUYRITYKSESSÄ

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
 Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Ohjaaja: TkT Tommi Rasila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Jari Ovaskainen

LISÄARVOHALLITUS KASVUYRITYKSESSÄ

Diplomityö

2019

94 sivua, 13 kuvaa, 4 taulukkoa, 2 liitettä

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
 Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Työn ohjaaja: TKT Tommi Rasila

Hakusanat: Kasvuyritys, hallitustyö, hallinto, lisäarvohallitus

Diplomityössä tutkittiin lisäarvohallituksen toimintaa kasvuyrityksessä. Työssä selvitettiin, miten lisäarvohallitus toimii, mitkä asiat edistävät ja toisaalta estävät lisäarvon muodostumista. Lisäarvohallituksen toimintaa tarkasteltiin seitsemän kasvuyrityksen kautta tehdyssä haastattelututkimuksessa. Työn tuloksena saavutettiin parempi ymmärrys siitä, kuinka kasvuyritystä tukeva lisäarvohallitus toimii ja mitkä asiat korostuvat lisäarvon luomisessa.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management

Jari Ovaskainen

VALUE ADD BOARD IN A GROWTH COMPANY

Master's thesis

2019

94 pages, 13 figures, 4 tables, 2 appendixes

Examiners: Professor Timo Pihkala
Postdoc researcher Tuuli Ikäheimonen

Supervisor: TKT Tommi Rasila

Keywords: growth SME, governance, board, value add board

The purpose of this Master's thesis is to study the activities of the value added board in a growth company. The thesis explored how the value-added board works, which things promote and prevent the creation of added value. The activities of the value-added board were examined in an interview study conducted with seven growth companies. As a result of this work, a better understanding of how a value-added board that supports a growth company works and what is emphasized in creating value is achieved.

ALKUSANAT

Diplomityö valmistui Hallituspartnereille syksyllä 2019. Haluan kiittää Hallituspartnereita yhteistyöstä ja erityisesti Tommi Rasilaa, jota ilman työ ei olisi onnistunut. Samoin esitän suuret kiitokset työn tarkastajille professori Timo Pihkalalle ja Tuuli Ikäheimoselle innostavasta ja laadukkaasta ohjauksesta.

Kiitokset osoitan myös perheelleni kannustuksesta ja tuesta koko opiskelun aikana. Tämän lisäksi erityismaininnan ansaitsevat opiskelukaverini, teidän ansiostanne koko urakasta muodostui hauska ja palkitseva taival.

Toivon että tästä diplomityöstä on hyötyä ja että se herättäisi ajatuksia, jotka johtavat etenkin pk-yrityksien osalta hallituksen täysimittaiseen hyödyntämiseen.

”Life is what You make it!”

Tampere 30.8.2019

Jari Ovaskainen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	TAUSTA	7
1.2	TUTKIMUSKYSYMYS JA RAJAUKSET	8
1.3	TYÖN RAKENNE	9
2	KASVUYRITYS	10
2.1	KASVUYRITYKSEN MÄÄRITELMÄ.....	10
2.2	KASVUN MAHDOLLISTAJAT	15
2.3	KASVUN HAASTEET	18
3	HALLITUS.....	21
3.1	JOHTO JA HALLITUS	26
3.2	OMISTAJA JA HALLITUS.....	27
3.3	HALLITUSMALLIT	30
3.4	HALLITUKSEN TOIMINTA	31
3.5	HALLITUKSEN STRATEGIATYÖ.....	34
3.6	KASVUYRITYKSEN HALLITUS.....	37
3.7	HALLITUSTYÖN KEHITTÄMINEN.....	39
3.8	HALLITUKSEN TOIMINTA JA VERTAILU JOHTORYHMIEN TOIMINTAAN.....	41
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	46
4.1	TEEMAHAASTATTELU	47
4.2	ANALYYSIMENETELMÄ.....	47
4.3	TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI	49
4.4	HAASTATELTAVAT YRITYKSET	50
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	51
5.1	HALLITUKSEN MUODOSTAMINEN.....	51
5.2	LISÄARVOHALLITUKSEN TOIMINTA	54
5.3	HALLITUKSEN KEHITTÄMINEN	69
5.4	LISÄARVOHALLITUKSEN PUHEENJOHTAJAN ROOLI	72

5.5	LISÄARVOA EDISTÄVÄT TEKIJÄT KASVUYRITYKSEN HALLITUSTYÖSSÄ	75
5.6	LISÄARVOA ESTÄVÄT TEKIJÄT KASVUYRITYKSEN HALLITUSTYÖSSÄ.....	75
5.7	KVANTITATIIVISET KYSYMYKSET	77
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
6.1	YHTEENVETO.....	79
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	81
6.2.1	Tieteelliset tulokset.....	81
6.2.2	Liikkeenjohdolliset tulokset.....	83
6.2.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	84
7	LÄHTEET	86

LIITTEET

1. Haastattelusopimus
2. Haastattelurunko teemahaastattelulle

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Osakeyhtiölain mukaan yhtiöllä tulee olla nimetty hallitus, jonka tehtävänä on hallinnosta huolehtiminen ja yhtiön toiminnan asianmukainen järjestäminen (Osakeyhtiölaki 2006/624). Laissa määrätyn veloitteen lisäksi hallituksella on usein myös muita tehtäviä ja hallituksen tärkeimmiksi tehtäviksi luetellaan strategian muodostaminen, toimitusjohtajan valinta ja yrityksen toiminnan tukeminen jäsenten osaamista hyödyntämällä. Myös yrityksen elinkaaren vaiheella on suuri merkitys hallituksen koostumukseen ja toimintaan. (Tiihonen 2007, 41). Hallituksen puheenjohtajan työ voi olla operatiivista, kuten Lauri Ratia kertoo: ”Isoissa muutostilanteissa en usko kauko-ohjaukseen, kädet on oltava ’savessa’”. Ensimmäiset yhdeksän kuukautta Terrafamen toimeenpanevana hallituksen puheenjohtajana Ratia käytännössä vietti kaivoksella.” (Boardman 2018). Tämä on ehkä äärimmäinen esimerkki siitä dynamiikasta, mitä hallitustyö voi pitää sisällään.

Kasvulla on kuitenkin erittäin merkittävä kansantaloudellinen merkitys (TEM 2015), joka tekee siitä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Vuori (2011, 232) kutsuu Suomessa vallitsevaa tilannetta ”Suomen paradoksiksi”. Kasvuyrityksille on teoriassa hyvät toimintaedellytykset, mutta silti niitä on määrällisesti ja laadullisesti aivan liian vähän. TEM:in kasvuyrittäjyysraportin (4/2011) mukaan ”Suomessa selkeästi merkittävimänä kasvupolitiikan haasteena voidaan pitää sitä, että kansainvälisesti huipputasoa edustavat panostuksemme tutkimukseen, kehittämiseen ja koulutukseen tuottavat vain niukasti uusia innovatiivisia kasvuyrityksiä, vaikka yrityksiä perustetaan samassa mitassa kuin verrokkimaissa”. Toinen yleinen syy on yksityisen riskipääoman puute. Samaisessa TEM:n raportissa todetaan, että ”kolmas merkittävä haaste liittyy asenneilmastoon. Erityisesti Suomessa tulisi lisätä yrittäjyyden houkuttelevuutta uravaihtoehtona akateemisten koulutuksen saaneiden ja tutkijoiden keskuudessa”. (TEM 2011). Yritysbarometrin mukaan voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten määrä on pysynyt samana, kuin kolmessa edellisessä puolivuositain julkaistavassa barometrissa, mutta laskenut kahden vuoden takaiseen. Osaltaan tätä selittää talousodotusten vaimeneminen. Voimakkaasti kasvuhaluisten yritysten määrä on 9 % ja 35 % yrityksistä suunnittelee kasvavansa mahdollisuuksien mukaan.

Yrityksistä 21 % ei ole kasvutavoitetta. Kolmannes yrityksistä pyrkii säilyttämään nykyisen asemansa, mutta barometrin mukaan on huomattava, että myös aseman säilyttäminen vaatii yrityksiltä keskimääräistä kasvua. Kasvutavoitteiden asettamisessa pk-yritykset ovat varsin realistisia. Yli 80 % pk-yrityksistä kasvutavoite on alle 20 % ja 5 % yrityksistä tavoittelee yli 50 % liikevaihdon kasvua seuraavien 12 kuukauden aikana. (Yritysbarometri 2019).

Hallitustyö ja siihen liittyvä tutkimus on erittäin ajankohtainen aihe ja esimerkiksi DIF (Directors institute of Finland) on käynnistänyt tutkimuksen, jossa selvitetään 500 suurimman yrityksen hallituksen ajankäyttöä ja osallistumista strategiatyöhön. Tutkimuksen suorittaa Nordic Institute of Business & Society ja tulokset ovat saatavilla kevään 2019 aikana. Hallitukset käyttävät 80 % ajasta strategiatyöhön (Deloitte 2014) ja nyt tehtävä tutkimus keskittyy yksilöimään tätä ajankäyttöä.

Hallituksella on merkittävä rooli yritysten kehittämisessä ja toivottavasti tämä diplomityö osaltaan avaa sitä, kuinka laaja-alaista hallitustyö voi olla. Hallituksen tulisi olla yritykselle voimavara, ei pelkästään osakeyhtiölain mukainen vaatimus.

1.2 Tutkimuskysymys ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat lisäarvohallituksen arvonluontiin ja miten lisäarvohallituksen toiminta eroaa esimerkiksi valvovan hallituksen tavasta toimia.

Tutkimuksen aihe on **”LISÄARVOHALLITUS KASVUYRITYKSESSÄ”** ja tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia alla oleviin kysymyksiin.

- Miten lisäarvohallitus toimii?
- Mitkä tekijät edistävät lisäarvon luomista?
- Mitä esteitä lisäarvon luomiselle tunnistetaan?

Tutkimuksella pyritään ymmärtämään mitkä tekijät edesauttavat ja mitkä estävät lisäarvon luomista. Etenkin kasvuyrityksissä hallituksella voi olla merkittävä rooli ja se tulisi nähdä kasvuyrityksen resurssina, ei pelkästään hallinnollisena toimijana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kasvuyrityksen arvonluonnin menetelmiin omistajan, hallituksen jäsenien ja johdon näkökulmasta. Onnistuessaan tällä voi olla merkittävä vaikutus kasvuyritysten arvonluontiin hallitustyön kautta. Tavoitteena on, että tutkimus täydentää osaltaan hallitustyöskentelyn parempaa ymmärrystä ja vaikuttavuutta. Realiteetti on, että kyseessä on diplomityö, jolloin tutkimuksella on tiettyjä rajoitteita, eikä tarkoituksena ole luoda teoriaa, vaan pyrkiä ymmärtämään tekijöitä, joita voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa.

1.3 Työn rakenne

Luvussa kaksi käsitellään kasvuyrityksen teoriaa ja keskeisiä malleja, joiden avulla rakennetaan teoreettinen viitekehys kasvuyrityksen toimintaan. Tarkoituksena on, ettei diplomityö jää pelkästään hallitustyötä käsitteleväksi, vaan työssä muodostetaan riittävä teoreettinen tausta, niin että hallituksen toimintaa voidaan tarkastella kasvuyrityksen kontekstissa. Luvussa kolme käydään läpi hallituksen toimintaa mahdollisimman kattavasti, koska työn pääpaino on hallitustyön tutkimuksessa. Teoreettinen viitekehys muodostuu hallituksen toiminnan esittelystä, eri hallitusmuodoista ja tähän liittyvästä tutkimuksesta. Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmä ja aineistoon liittyvät asiat. Kappaleessa viisi esitellään tutkimustulokset ja verrataan näitä soveltuvien osin teoreettiseen viitekehukseen. Viimeisessä kappaleessa yhteenveto ja johtopäätökset summataan tutkimuslöydökset tieteellisessä, sekä liikkeenjohdollisessa mielessä. Tämän lisäksi esitellään opinnäytetyöntekijän oma näkemys, millaisia jatkotutkimusaiheita lisäarvohallituksen tutkimukseen voisi liittyä.

2 KASVUYRITYS

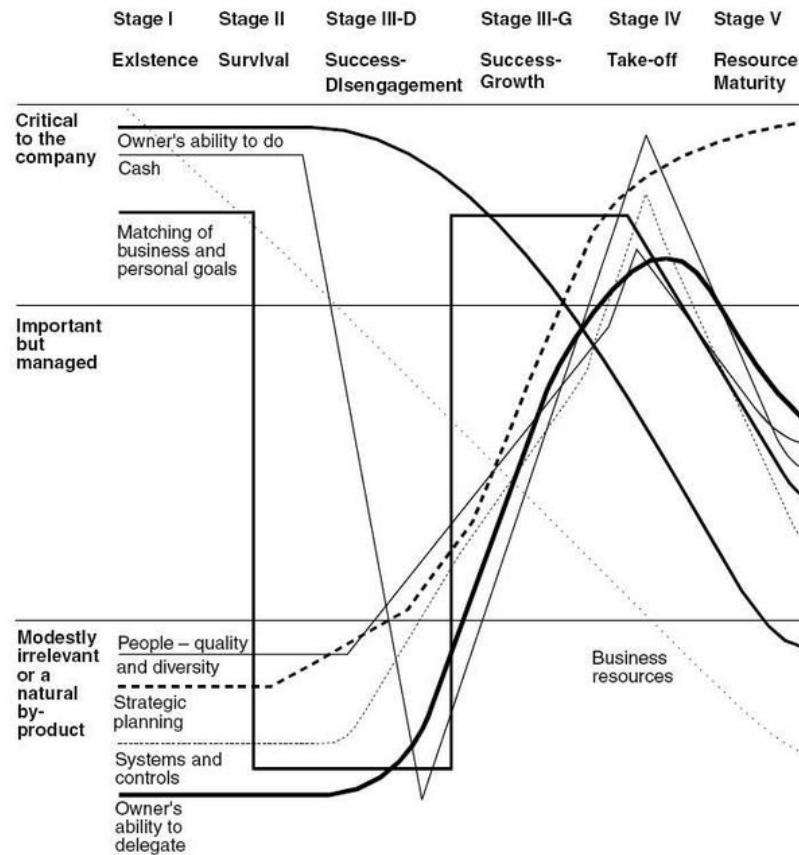
2.1 Kasvuyrityksen määritelmä

Kaiken kokoiset yritykset voivat olla kasvuyrityksiä, mutta sille mitkä yritykset kasvavat ja kuinka kasvu tapahtuu ei ole olemassa selittävää teoriaa (Davidsson 2000; Garnsey 1998). Teoriassa kaikki yritykset haluavat kasvaa, mutta suurimmassa osassa yrityksiä ei olla halukkaita laittamaan ”itseään likoon”, toisaalta kasvun ei tarvitse olla itsetarkoituksellista, mikäli yritys menestyy muulla tavoin (Vuori 2011, 104). Crijns & Ooghe (1996) määrittelevät kasvuyrityksen muutoksia strategian osalta epämuodollisesta – muodolliseksi, johtoryhmän toiminta suljetusta – avoimeksi ja hallituksen roolin passiivisesta – aktiiviseksi. Laukkanen (2007, 17) määrittelee kasvuyrittäjyyden yritystoiminnaksi, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta. Kasvuyrityksen hän määrittelee kasvuhakuisesti johdetuksi yritykseksi. TEM:n (2017) mukaan: ”kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä, ja seuraavana kolmena vuonna työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia.”

Kasvu voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laajentumiseen. Endogeeninen kasvuteoria tarkoittaa orgaanista kasvua, kasvu tapahtuu usein tulorahoituksella ja käsittää esimerkiksi uudet tuotteet, uudet markkinat, resurssien paremman uudenlaisen hyödyntämisen tai toiminnan tehostamisen. Keskeiset kasvuun vaikuttavat taloudelliset tekijät tulevat mallin sisältä. Vastakohtaisesti eksogeeninen kasvuteoria (Solow'n malli) tarkoittaa ulkoista kasvua ja käsittää uuden liiketoiminnan luomista, yrityskauppaa tai sulautumista (Solow 1956).

Kasvuyrityksen kannalta on mielenkiintoista tarkastella Churchillin kasvumallia (Kuva 1.), jonka mukaan yrityksen tarpeet muuttuvat sen kehittyessä. Erityisesti kasvussa ja nopeassa kehittämisessä korostuu strategian, yrittäjän omien ja yrityksen tarpeiden yhdistäminen ja delegointi, samoin pääomat ja kontrollin tarve lisääntyy. Alkuvaiheessa yritys perustuu omistajan kyvyille: kyvyille myydä, tuottaa, keksiä tai muita tähän liittyviä asioita. Omistajan

kyky siirtää päätösvaltaa on kuitenkin asteikon pohjassa, koska työntekijöitä, joille vastuuta voi siirtää on vähän.

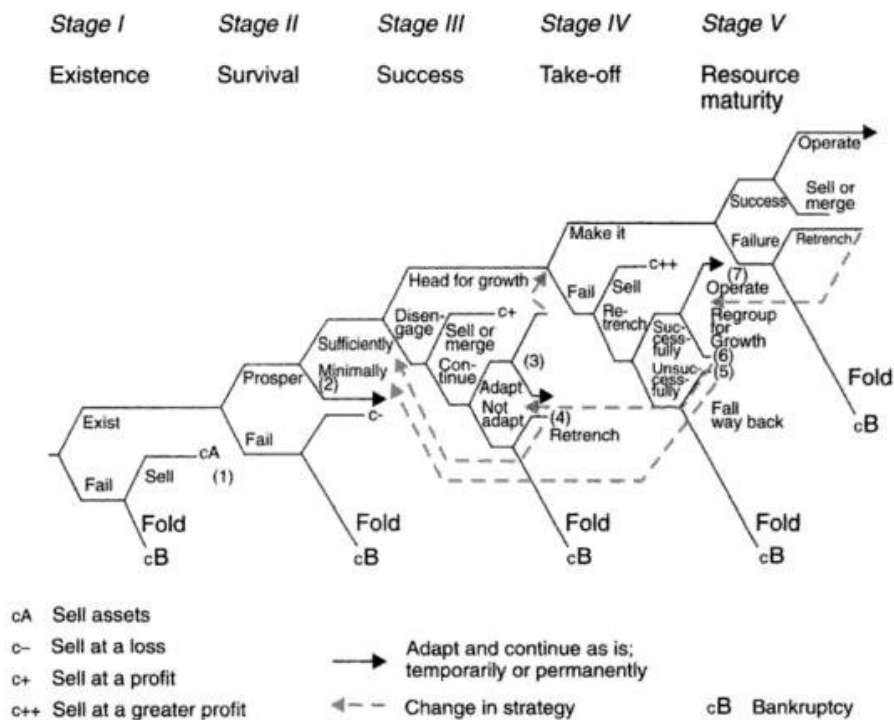


Kuva 1. Yrityksen kehittyminen (Churchill 1983)

- Yrityksen kasvaessa uudet henkilöresurssit tulevat myyntiin, tuotantoon tai tekniikkaan, ja he tukevat ensin omistajan taitoja ja sitten jopa korvaavat ne - mikä vähentää tämän tekijän merkitystä. Samanaikaisesti omistajan on keskitettävä vähemmän aikaa tekemiseen ja enemmän hallintaan. Hänen on lisättävä muiden ihmisten kautta tehdyn työn määrää, mikä tarkoittaa delegoimista.
- Resurssienhyödyntämisen, suunnittelun ja järjestelmien merkitys kasvaa, kun yritys etenee hitaasta alkuperäisestä kasvusta (vaihe 3.) nopeaan kasvuun (vaihe 4.). Tarvittavat resurssit on hankittava jonkin verran ennen kasvuvaihetta, jolloin ne tukevat kasvua. Yrityksen kasvun kannalta on tärkeää tunnistaa ja sovittaa yhteen liiketoiminta- ja henkilökohtaiset tavoitteet, sekä yrityksen taloudelliset ja ajalliset vaatimukset ja sovitettava oma toiminta näihin.

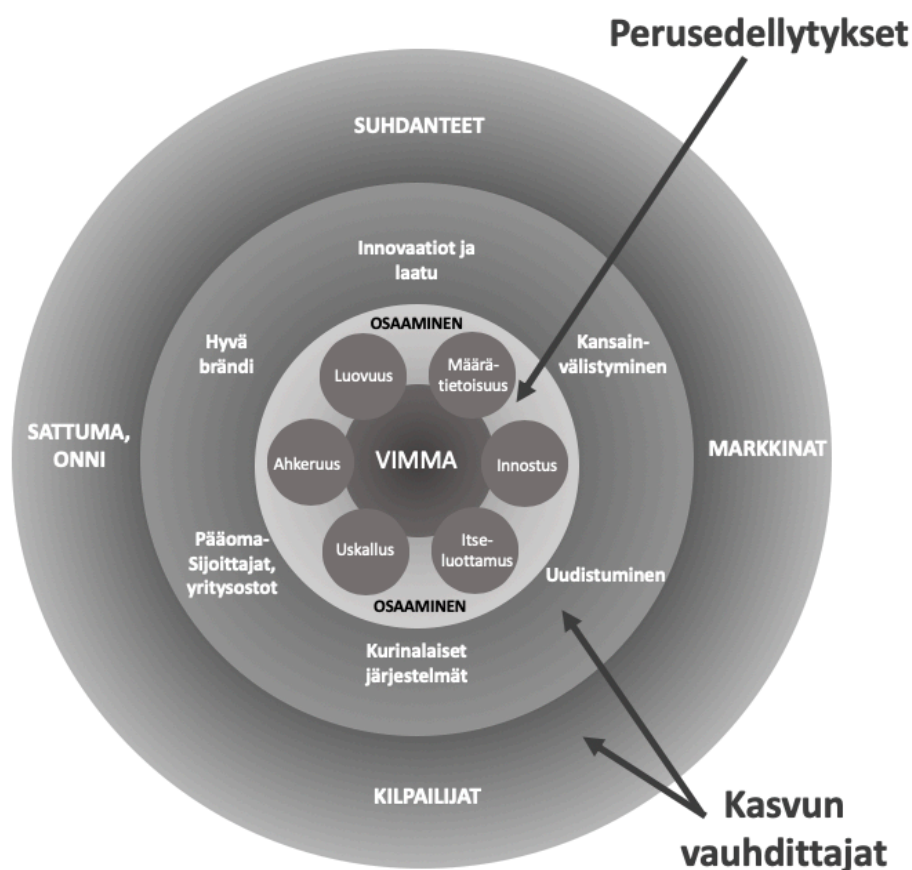
- Selviytymisvaiheessa omistaja on kuitenkin saavuttanut tarvittavan sovinnon, ja selviytyminen on ensiarvoisen tärkeää; Tavoitteiden sovittamisella ei siten ole merkitystä vaiheessa 2. Toinen merkittävä ajanjakso tavoitteiden saavuttamisessa tapahtuu menestysvaiheessa. Haluaako omistaja varata aikansa ja riskeerata liiketoiminnan kertynyttä omaa pääomaa kasvaakseen vai mieluummin nauttia menestyksen eduista?

Kriittisten tekijöiden muuttuva rooli osoittaa selvästi omistajien joustavuuden ja sopeutumisen tarpeen. ”Tekeminen” verrattuna ”delegointiin” vaatii suurta muutosta yrittäjän toiminnassa ja asenteessa tekemiseen. Monien perustajien kyvyttömyys päästää irti tekemisestä ja aloittaa johtaminen ja siirtäminen selittää monien yritysten taantumisen kolmannessa tai neljännessä vaiheessa. Kasvustrategiaa harkitsevan omistajan on ymmärrettävä tällaiseen päätökseen liittyvä henkilökohtaisen toiminnan muutos. Mikäli omistaja pitää kiinni vanhasta tekemisen mallista eikä pysty muuttamaan omaa toimintaa kasvuvaiheeseen tultaessa, se voi olla yrityksen kannalta erittäin haitallista (kuva 2.).



Kuva 2. Yrityksen kehittyminen päätöksenteon ja riskien realisoinnin kontekstissa (Churchill 1983)

Hirvikorpi ja Swanljung (2008, 26) mainitsevat kasvun perusedellytykseksi vimman (kuva 3.), joka tarkoittaa kasvutahtoa ja kasvuhaluja. Vimalla tarkoitetaan seuraavia asioita: määrätietoisuus, innostus, itseluottamus, uskallus, ahkeruus ja luovuus. Kaikkia kuutta vimman ympärille muodostettua edellytystä kehystää osaaminen, jota luonnehditaan ”menestyksen moottoriksi”. Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan kykyä tehdä ja tähän liittyy aina kyky oppia uutta.



Kuva 3. Kasvun vauhdittajat (Hirvikorpi ja Swanljung 2008, 34)

Vimman ympärille muodostuu osaamisen kehä, joka muodostaa kasvun perusedellytyksen. Tämän jälkeen ulkokehällä on kasvun vauhdittajia. On erittäin harvinaista, että kaikki nämä ominaisuudet mahtuvat yhteen persoonaan. Heikkisen (2007) väitöskirjan mukaan kasvuyrittäjillä on motivaatiota ja tahtoa muita enemmän ja he hakeutuvat sinne, mistä kasvua löytyy, vaikkeivat olosuhteen olisikaan parhaimmat. Hän toteaa dynaamisen ympäristön ja kasvuyrittäjän viihtyvän hyvin yhdessä. Tutkimuksen mukaan kasvuyrittäjällä on kyky oivaltaa mahdollisuudet ja jalostaa nämä kannattavaksi liiketoiminnaksi. Ligerin (2007, 55) mukaan ”koko yrityskentän sydämen asia tulee olla asiakkaiden arvon jatkuvaan

lisäämiseen omaa toimintaa kehittämällä ja arvon kehittämisesä tärkeimpänä mittarina tulee olla suhteellinen kasvu, eli markkinaosuus”. Suhteellinen kasvutavoite ilmaisee yrityksen tulevaisuuden elinvoimaisuuden ja on keskeisin tekijä, jota hallituksen tulee seurata. Vuoren (2011, 193) mukaan yrityksen tulisi analysoida tarkkaan mihin yrityksen menestys perustuu. Analyytisesti voidaan erottaa kaksi erilaista tapaa tehdä tuottavaa liiketoimintaa. Ensimmäinen on etsiä sellaiset markkinat, joilla on hyvin vähän tai ei ollenkaan kilpailua. Toinen on hankkia sellaisia resursseja, joiden varaan yritys voi rakentaa kestävän kilpailuedun.

Tutkimuksen mukaan pk-yritykset, jotka ovat laajentuneet kansainvälisesti panostavat mieluummin laatuun kuin hintaan. Suomalaisilla yrityksillä on harvoin mahdollisuus kilpailla hinnalla ulkomaisten kilpailijoiden kanssa johtuen korkeista tuotantokustannuksista (palkat, raaka-aineet jne.). Laadulla erottautumista suosii Suomessa hyvin saatavilla oleva ammattitaitoinen henkilökunta, joka yhdessä maan kehittyneen infrastruktuurin kanssa, tarjoaa mahdollisuuden tuottaa moderneja ja korkealaatuisia tuotteita. Toisaalta kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii dynaamista toimintaa, jatkuvaa tuotekehitystä ja prosessien optimointia, joilla on mahdollista torjua kilpailijoiden hintapaineita. Vuori (2011, 216). Kyvyttömyys reagoida liiketoimintaympäristön nopeisiin muutoksiin aiheuttaa sitä vastoin ennemmin tai myöhemmin sen, että innovatiivisemmat ja ennakoivammat organisaatiot puristavat markkinoilta konservatiivisia yrityksiä. (Spicer ja SadlerSmith 2006).

Kasvuyrityksiä tutkittaessa on huomattu tutkittaville yrityksille yhteistä olevan se, että näillä on hyvä tuote, vahva osaaminen ja ansaintalogiikan ymmärrys. Näistä muodostuu vahva näkemys, joka täytyy pystyä viestimään organisaatiolle. Kasvun vauhdittajat liittyvät yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön. Niiden mukaan kasvuyritykset jakautuvat eri nopeuksilla kasvaviksi. Esimerkkeinä mainitaan yritysostot ja pääomasijoittajan mukaan tuleminen. Erityisesti pääomasijoittajat katsovat pidemmälle tulevaisuuteen ja pyrkivät varmistamaan riittävän laajenemispotentiaalin. (Hirvikorpi ja Swanljung 2008, 32-33).

2.2 Kasvun mahdollistajat

Kasvuhaluus liittyy läheisesti yrittäjän persoonallisuuteen ja kasvuhaluuteen vaikuttaa yrittäjän odotukset positiivisista saavutuksista, kun taas kasvuhalukkuutta hillitsee kasvun aiheuttamat negatiiviset vaikutukset (Davidsson 1989). Etenkin pk-yrityksiä analysoitaessa on hyvä ottaa huomioon Preisendörferin (1990) huomio siitä, mitä pienempi yritys on, sitä tärkeämmäksi henkilökohtaiset ominaisuudet muodostuvat. TEM (2015) mukaan yrityksen johdon kasvuhakuisuus ja kasvutavoitteet on yksi keskeisimmistä – ellei jopa keskeisin – kasvua selittävästä tekijöistä. Jo vuosikymmeniä sitten Penrose (1959) totesi, ettei kasvuyrityksillä ole valmiuksia hyödyntää yrityksen koko kasvupotentiaalia. Penrose piti tärkeimpänä syynä yrittäjien rajoitettua johtamisvalmiutta ja ehdotti ratkaisuksi uusien johtajien rekrytointia ja johtoryhmän perustamista. Uusi johtoryhmä antaisi yritykselle kokemusta markkinoinnista ja teknologiasta, jotta yritys pystyy toteuttamaan kasvupotentiaalinsa.

Vuoren (2011, 168, 173-174) mukaan juuri markkinointi on kasvun moottori ja sen tärkein tavoite on kassavirran kasvattaminen. Markkinoinnin avulla yritys pystyy vastaamaan tehokkaasti nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeisiin ja tämä kiteytyy siihen, kuinka tehokkaasti yritys kykenee lunastamaan asiakkaille annetun arvolupauksen. Yritys määrittelee markkinointistrategiassa itselleen parhaiten sopivat markkinat ja luomalla kilpailuetua tunnistetussa markkinassa, yritys kehittyy ja kasvattaa omistaja-arvoa. Markkinoinnin kulmakivi on asiakaskunta. Oikean asiakaskunnan valinta on keskeinen asia yrityksen arvon kasvattamisen näkökulmasta. Omistaja-arvon näkökulmasta katsottuna on virhe, jos yritys ei rajaa tarkasti sitä, keitä se haluaa palvella ja keitä ei. Poikkeuksetta on mielekkäämpää kehittää pitkäjänteisiä asiakassuhteita, kuin yrittää tarjota kaikkea kaikille. Haasteeksi muodostuu markkinoinnin ammattilaisten käyttämä kieli, jota johdolla on hankala ymmärtää strategian tasolla ja näin ollen markkinointi jää tärkeämpien asioiden varjoon. Omistaja-arvon luomisen myötä markkinointi saa olemassaolon oikeutuksen ja sillä on selkeä tehtävä yrityksen toiminnassa, sekä lähtökohta omalle strategian ja mittariston muodostamiselle. Vuoren (2011, 108) haastattelussa yritysjohtaja Sarasvuo mainitsee kasvun muodostuvan aineettomista asioista – brändistä, mielikuvista ja strategiasta.

Laukkasen (2007, 31) mukaan kasvuyritykset aloittavat kuten muutkin yritykset, eivätkä poikkea ulkoisesti muista, näennäisesti samanlaisista yrityksistä. Pääerot voidaan jakaa kahteen eri tekijään: liiketoiminnan luonteeseen, sekä yrityksen johtoon, usein siis yrittäjiin. Kasvun perusehto on Laukkasen mukaan se, että liiketoimintaa voi laajentaa ja yrittäjillä on halu kasvaa, vaurastua sekä kykyä oppia ja kehittää tuotetta, myydä ja johtaa. Kasvun mahdollisuuksiksi hän mainitsee nämä rinnakkaiset mahdollisuudet: innovaatiolähtöinen yritys, liiketoiminnan johdettu levittäminen, aiempi yritys tai liiketoiminta lähtöalustana, kasvu yritysostoilla, portfoliokasvu ja kasvu ulkoisessa imussa. Vastaavasti Vuori (2011, 124) esittelee autenttisen kasvun käsitteen, jonka mukaan yritys kehittyy omassa liiketoiminnassa alati paremmaksi. Yritys tekee parempia tuotteita, parantaa palveluitaan ja liiketoimintaprosessejaan, sekä toimii tehokkaammin ja kilpailukykyisemmin. Ennen kaikkea autenttinen kasvu on sitä, että yritys pystyy lunastamaan asiakkaille antamansa arvolupauksen entistä paremmin. Autenttista kasvua hakeva yritys keskittyy ensin liiketoimintansa kehittämiseen ja hakee kasvua vasta sitten, kun se on mahdollista. Näin kasvusta tulee tietoinen ja hallittu strateginen päätös. Yritysjohdo ymmärtää kasvun merkitsevät aina muutosta ja muutokseen sisältyä aina riskejä, joita on osattava hallita.

Audretschin (2012) mukaan nopeasti kasvavat yritykset ovat muodostaneet strategisia ja epämuodollisia kumppanuuksia ja ovat usein hyvin verkostoituneita muihin yrityksiin, instituutioihin sekä hankintaketjuihin. Verkottuminen tukee Havemanin (1993) teoriaa menestyvien yritysten seuraamisesta, jolla on mahdollista lyhentää omaa ”etsikko aikaa” ja poistaa vallitsevaa epävarmuutta. EK (2013) mukaan yli kaksi kolmasosaa kansainvälisesti toimivista pk-yrityksistä keskeisimpinä menestystekijöinä pidetään kohdemarkkinoiden tuntemusta ja osaamista. Aution (2014, 34) tutkimuksen mukaan tärkeässä roolissa on kasvuyrityksen rahoittaminen (pääomat), verkostojen hyödyntäminen ja johtoryhmän osaaminen kasvuun liittyen. Tämän lisäksi tutkimuksessa korostettiin roolimalleja ja positiivisia esimerkkejä kasvuyrityksistä. Ligerin (2007, 37) mukaan pääomasijoittajien mukanaolo ei kuitenkaan lisää hallituksen kykyä tunnistaa toimintaympäristön riskejä ja suunnata toimintaa uudelleen. Hirvikorpi ja Swanljung (2008) mukaan kovin kasvuvauhti on kansainvälistyneillä kasvuyrityksillä, yritysostoja tehneillä, sekä niillä, jotka ovat ottaneet pääomasijoittajia mukaan toimintaan.

Johdon näkökulmasta kasvun ylläpitäjinä toimivat seuraavat asiat: asiakaslähtöisyys, näkemys, kokonaisuus, joustavuus, avoimuus, rohkeus, uudistaminen, yhteistyö, innostuminen ja nöyryys. Hirvikorven selvityksessä 60 % prosenttia painottaa tekemisen tärkeyttä ja etupäässä suunnitteluun nojaa vain 12 % yrityksistä ja loput katsovat tunnusomaisiksi molemmat. Tunnusomaista on myös hajautettu päätöksenteko. Valtaa ja vastuuta jaetaan, vaikka usein pieniä yrityksiä syytetään siitä, ettei pienyrittäjä uskalla päästää lankoja käsistään. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 38). Pk-yrityksen johtoryhmällä tulisi olla riittävä kokemus siitä, mitä kansainvälinen kasvu vaatii. Aiemmin tehdyt virheet ja omakohtainen kokemus on äärimmäisen arvokasta. Tällaisten ihmisten löytäminen voi olla haasteellista ja usein nämä löytyvätkin joko asiakkailta tai kilpailijoilta. Tässä etuna on se, että he tuntevat toimialan ja voivat tuottaa arvoa nopeammin. (Kuuluvainen 2011, 219-220).

Laukkasen (2007, 152-153) mukaan menestyvät kasvuyritykset ajattelevat ja toimivat strategisesti ja näiden osalta nousee esille kolme yhteistä asiaa strategian ilmenemisestä:

- Selkeä strateginen tietoisuus, kirkas käsitys oikeasta etenemissuunnasta ja kyky oppivasti pohtia ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin.
- Liiketoimintajärjestelmiin liittyvä osaaminen, tehokas markkinointi ja valmius kansainvälistymiseen sekä haastamaan kansakilpailijat
- Vahva onnistumisen tahto, kasvua ja tervettä johtamista korostavat asenteet ja arvot.

Yhteiseksi tekijäksi Laukkasen mukaan muodostuu se, että näissä yrityksissä strategia kuuluu johdon ykkösasioihin. Strategiaprosessit voivat olla epämuodollisempia, mutta strategia on olennainen osa johtamisen kokonaisuutta. Perusopeiksi mainitaan yrittäjän ja tiimin vahva sitoutuminen yritykseen ja yrittämiseen, tarkka ja varovainen taloudenpito ja selkeä käsitys siitä mihin yritys tähtää ja mitä polkuja kulkien päämäärään mennään. Eloranta (2018, 42) täydentää tätä toteamalla: ”Liiketoimintaa ja strategiaa ei tarvitse mystifioida, kun yrityksen tuotot kasvavat ja ovat jatkuvasti riittävästi kuluja suuremmat ja sillä on aina rahaa kassassa, firman strategia on yleensä kunnossa.”

Vuoren (2011, 111) haastateltavana ollut Veikkauksen toimitusjohtaja Risto Nieminen toteaa johdon tehtäviksi yrityksiä resurssien hallinnan. Varsinkin kun asetetaan haastavia tavoitteita, tulee kyetä kanavoimaan käytettävät resurssit (ihmiset, paras osaaminen, pääoma ja investoinnit) oikein – sinne, mistä kasvua haetaan. Vuoren (2011, 113) haastattelussa keskinäisen vakuutusyhtiö Kalevan toimitusjohtaja Matti Rantanen toteaa kasvusta seuraavasti:

”Kasvu ei synny sillä tavalla, että kasvetaan nyt vaan. Kasvuun pitää olla tietty tahtotila. Se vaatii, että jonain vuotena täytyy voida tehdä huonompaa tulosta tai jopa tappiota, kun keräät polttoainetta lennättää raketti avaruuteen, mutta kun se pääsee radalleen, se menee eteenpäin varsin kevyellä energialla. Alkusysäys vaatii johdolta vahvaa uskoa, koska aina tulee mutkia matkalle. Täytyy olla aika konsistentti sen suhteen, mitä tekee ja sanoo. Ei voi välillä hortoilla eri poluilla ja muuttaa koko ajan kurssia, muuten oma miehistö ei pysy perässä.”

2.3 Kasvun haasteet

Suomen kasvun haasteena on perinteisesti ollut riskien välttämisen kulttuuri ja heikko kansainvälisyys sekä siksi aidosti globaalien yritysten vähäinen määrä. Lisäksi meiltä puuttuu esimerkiksi Saksan kaltainen vahva pk-yritysten joukko. Vaikka pääomasijoittajien kohdeyhtiöt edustavat vielä kohtalaisen pientä osaa Suomen yrityskannasta, on tämä juuri se yritysryhmä, joka kasvaa ja kansainvälistyy kovaa vauhtia (TEM 2018). Kansainvälistymisen keskeisimmiksi esteiksi muodostuivat potentiaalisten asiakkaiden löytäminen, tuotteen korkea hinnoittelu sekä markkinoinnin vaikeus ja kustannukset. (EK 2013).

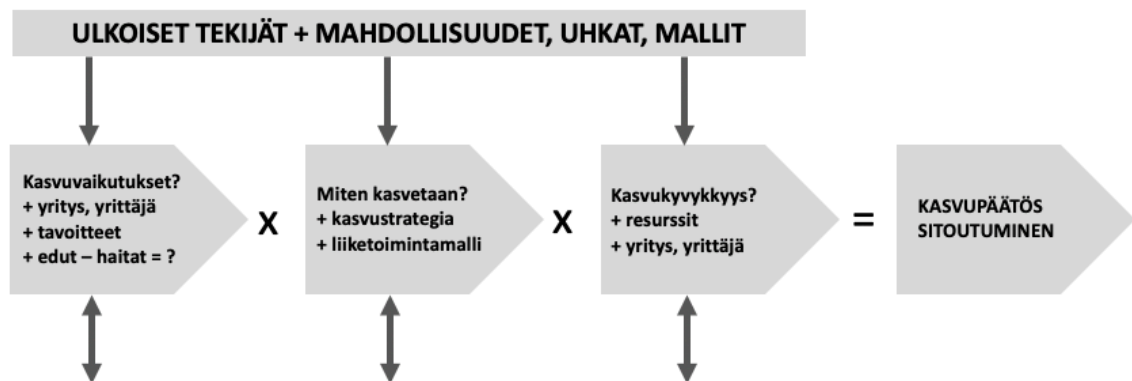
Vuoren (2011, 107) haastattelussa yritysjohtaja Sarasvuo toteaa:

”Suomalaisyrityksien uudistumisen hitaus johtuu siitä, etteivät ne aseta riittävän kunnianhimoisia kasvutavoitteita.”

Syyksi mainitaan se, etteivät yrittäjät usko kuin ”konkretiaan”. Ongelmaksi muodostuu Laukkasen (2007, 42) mukaan ”yrityksen kyvykkyyden ja reunaehtoien arviointi etukäteen, koska maali liikkuu ja kasvun luoma tuleva tilanne on sumuinen”. Tämän lisäksi hän mainitsee yrityksen kasvulla olevan vaihtoehtoisia muotoja ja nopeuksia. Tyypillisimpiin virheisiin Laukkanen mainitsee ihmisten ja yrittäjien taipumuksen uskoa siihen, mitä toivoo ja miten haluaisi nähdä asioiden tapahtuvan. Suomalaisissa yrityksissä yliarvioidaan helposti oma tekninen taso, etenkin mikäli perustajilla ei ole vahvaa kokemustaustaa toimialan tuotekehityksestä. (Autere 2008). Toisaalta myös toimintaympäristön muutos on aiheuttanut haasteita. Aiemmin talous oli suljetumpi ja monet toimialat ensisijaisesti kotimarkkinoilla toimivien yritysten hallussa, jolloin liiketoimintaympäristö oli helpommin yrityksen seurattavissa, ymmärrettävissä ja kontrolloitavissa. Samoin kansallisen lainsäädännön muutokset olivat selkeitä ja hitaita ja uusien kilpailijoiden markkinoille tulo oli läpinäkyvää sekä usein hidasta. Markkinoiden avautuessa uudet kilpailijat toimivat erilaisten kustannusrakenteiden ja lainsäädännön puitteissa kuin suomalaiset yritykset, joka haastaa kotimaiset toimijat. (Tiihonen 2007, 175).

Kasvun hallinta koetaan kasvavan yrityksen keskeisimmäksi tehtäväksi ja kasvun tulee olla oikeassa suhteessa kannattavuuteen. Kun kannattavuus on kunnossa, pidemmänkin aikavälin kasvu on turvattua. Mikäli yritys kasvaa kannattavuuden kustannuksella, voi nopea kasvu johtaa rahoitusvaikeuksiin, jota voidaan kompensoida ulkoisella rahoituksella, niin että kannattavuudesta voidaan tinkiä. (Laukkanen 2007, 356). Liger (2007, 58) toteaa: ”kannattamaton kasvu on omistajilta varastamista”. Audretsch (2012) mukaan nimenomaan pääoman (rahoituksen) saatavuus on keskeinen yritysten kasvuun vaikuttava tekijä. Tämän lisäksi myös yritysten osaamispääoma ja henkilöstön koulutustaso nähdään tärkeänä kasvun tekijänä. Rahoituksen suhteen aikataulu ja kohdentaminen oikeille yrityksille on tärkeää. Pääomasijoittajien mielestä rahaa olisi, mutta hyvät sijoituskohteet puuttuvat. (TEM 2015). Rahoituksen saamiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin yritys onnistuu vakuuttamaan sijoittajan riskien hallinnasta ja millainen strategia sillä on tulevaisuuden tuottojen varmistamiseksi. Puutteellista vakuuttamista yrittäjät selittävät sillä: ”ettei päivittäisestä työstä löydy aikaa kasvun ja kansainvälistymisen suunnitteluun.” (Liger 2007, 31). Laukkasen (2007, 38) mukaan 80 % yrityksistä perustelee kasvunhaluttomuutta myös sillä, että ”yritys on oikean kokoinen”. Kolmannes yrityksistä ei halua ottaa lisää riskiä ja viidenneksellä kasvun esteenä

koetaan olevan työvoiman kustannukset tai saantivaikeudet, kilpailutilanne tai kysynnän riittämättömyys. Ainoastaan 6-7 % mainitsee syyksi omarahoituksen tai voimavarat. Kasvuyrittäjyys muodostuu Laukkasen mukaan kolmen pääkysymyksen ympärille, joiden avulla voidaan laskea kasvupäätös ja siihen sitoutuminen. (Kuva 4.)



Kuva 4. Kasvuyrittäjyyden kolme pääkysymystä (Laukkanen 2007, 41)

Laukkasen mukaan kyseessä on motivaatiokalkyyli, missä kasvuun lähtemisen todennäköisyys ja tekemisen intensiteetti riippuvat siitä mitä arvoja (nollasta yhteen) muuttujat saavat. Mikäli yksikin tekijä on nolla, myös kokonaistulos on nolla.

Menestyvien yhtiöiden kehittyessä työntekijät alkavat vähitellen olettaa, että prioriteetit, jotka he ovat oppineet hyväksymään eli tavat tehdä asioita ja päätöksentekomenetelmät, joita he ovat käyttäneet niin menestyksekkäästi, ovat oikea tapa toimia. Niin kauan, kun kuin organisaatio kohtaa sen tyyppisiä ongelmia, joihin sen prosessit ja arvot on tarkoitettu vastaamaan, organisaation johtaminen on suoraviivaista. Mutta koska nämä asiat määrittelevät myös sen mitä organisaatio ei pysty tekemään, muodostuu näistä kyvyttömyyksiä ongelmien muuttuessa. (Clayton 2007, 202). Kompleksisuusteorian näkökulmasta kasvu on evoluutiota eli kehitystä, joka syntyy systeemin ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Kasvulla on myös rajansa – kasvu lisää kompleksisuutta, joka puolestaan tuo mukanaan kustannuksia. (Vuori 2011, 123).

3 HALLITUS

Osakeyhtiön hallinnollisiin päätöksentekoelementteihin kuuluvat yhtiökokous, hallitus sekä toimitusjohtaja, mikäli yhtiö on valinnut toimitusjohtajan. Suomessa osakeyhtiöt käyttävät yleisimmin hallintomallia, jossa toimijoina ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakeyhtiölain mukaan yrityksellä voi olla hallintoneuvosto, mutta tämä rakenne koetaan usein liian raskaaksi pk-yritykselle. (Keskuskaupakamari 2016).

Hallitukseen on valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, hallituksessa on oltava ainakin yksi varajäsen. Mitä tässä laissa säädetään jäsenestä, sovelletaan myös varajäseneseen. Jos hallituksessa on useita jäseniä, sille on valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus, jos hallitusta valittaessa ei ole päätetty toisin tai yhtiöjärjestyksessä ei määrätä toisin.

Osakeyhtiölaki 6. luku 8§

Yrityksen hallinnan kannalta keskeinen säännös on osakeyhtiölaki (624/2006), jonka avulla luodaan kehys yrityksen toiminnalle. Osakeyhtiölaissa määritellään muun muassa yhtiön toimielimet, niiden tehtävät ja vastuut sekä keskinäiset suhteet. Erityisesti pörssiyrityksissä hallituksen uskottavuus sijoittajien silmissä on erittäin tärkeää. Osakeyhtiölaki on joustava ja tahdonvaltainen, eli laissa määritellään osakeyhtiön toiminnan perusasiat, mutta yhtiö voi järjestellä toimintaa, rahoitusta, varojen jakamista ja muita asioita kohtuullisen vapaasti. Vastapainona toimivat vähemmistöosakkaiden ja velkojien oikeussuojaa koskevat säännökset. (Lainema 2010, 49-50).

”Yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto”

Osakeyhtiölaki 6. luku 1§

”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus tai hallituksen jäsen ei saa noudattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston tai hallituksen tekemää päätöstä, joka on tämän lain tai yhtiöjärjestyksen vastaisena pätemätön.”

Osakeyhtiölaki 6. luku 2§

Jonnergårdin ja Stafsuudin (2011) mukaan kysymys siitä, mitä hallitukset tekevät on osoittautunut erittäin hankalaksi ja tämä on todennäköisimmin yhteydessä hallitustyöhön liittyvään luottamuksellisuuteen ja salaisuuteen. Tutkimuksen haasteellisuutta Tiuhonen (2007, 63) selittää sillä että, hallituksen toiminta tapahtuu ”suljettujen ovien takana” ja jäsenyyteen kuuluu yleensä lojaalisuus ja vaitiolo. Hallituksen ulostulemana tulee lopulliset asiat ja keskeneräisiä ja prosessiin liittyviä asioita esitellään harvoin. Hallitustyön tutkimus on usein ulkokohtaista muuttujatarkastelua keskittyen esimerkiksi hallituksen kokoon, ulkopuolisten jäsenten määrään, osakeomistukseen ja toimitusjohtajan kaksoisrooliin hallituksen puheenjohtajana. Selitysasteet ovat jääneet alhaisiksi ja tulokset arvailuiksi.

Hallituksen valvovaa roolia tutkitaan tyypillisesti agenttiteorian avulla, jolloin yritysjohto toimii sopimuksen mukaisesti osakkeenomistajien (päämies) valtuuttamana edustajana (agentti). Agenttiteorian mukaan, molemmat päämies ja agentti pyrkivät maksimoimaan hyötynsä. Tällöin agenttia ohjaa päämiehen edun sijaan hänen oma etunsa. Ristiriitoja voidaan välttää ohjaamalla agentin palkitsemista päämiehen etua edustavaan toimintaan. Päämiehelle muodostuu ohjaamisesta ja valvonnasta aiheutuvia agenttikustannuksia. (Daily 2003). Laineman (2006, 12) mukaan varsinkin kokeneet yritysjohtajat kyseenalaistavat agenttiteorian ja puoltavat hallitustyöntutkimuksessa stewardship-teoriaa (Davis et al. 1997, 20-24.), joka korostaa johtamistehtäviin liittyvien ei taloudellisten palkintojen myötä saatua tyydytystä haastavasta ja tuloksia tuovasta työstä, jota ympäröivä yhteisö arvostaa. Lainema (2016, 13) toteaa: ”mitä läheisempi omistajien ja johdon välinen suhde on, sitä todennäköisemmin juuri stewardship-teoria kuvaa johtajien käyttäytymistä.” Lappalaisen ja Niskasen (2012, 1088) mukaan pienien yritysten omistaja-johtajien tapauksessa, agenttiteoriaa voidaan soveltaa paremmin omistaja-johtajan ja rahoittajan välillä kuin omistajan ja johtajan välillä. Huse et al. (2011) on tunnistanut hallitustyön tutkimukseen liittyviä haasteita ja suosittaa tutkimuksen uudelleen suuntaamista nykyisistä hallitsevista kysymyksistä, teorioista ja menetelmistä, jotta voidaan ymmärtää hallituksen käytäntöjä, teoreettista moniarvoisuutta ja hyödyntää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Tätä täydentää Elorannan (2018, 41) empiirinen toteamus: ”hallitukset eivät usein tiedä miksi jokin yritys menestyy toimialallaan muita paremmin tai miksei oma yritys ole alansa kannattavin ja tuota eniten arvoa osakkeenomistajille. Jos tietäisi, meillä olisi huikean paljon enemmän kannattavampia ja arvokkaampia yrityksiä.”

Määriteltäessä hallituksen roolia Ligerin (2007) mukaan: ”hallituksen tulee kyetä muuttamaan omistajien tahtotila strategisesti merkittäviin asioihin ja käytännön toiminnaksi”. Gillespie (2011, 263) määrittelee hallituksen omistajien agenteiksi, jonka toimintavaltaa ja kyvykkyyttä ohjataan ja kannustetaan omistajien toimesta (Fama & Jensen 1983). Toisaalta hallitus voidaan myös mieltää operatiivisen johdon tukijana, jonka tarkoitus on saavuttaa omistajan asettamat tavoitteet (Gersick et al. 1997). Zahra ja Pearce (1989) luokittelevat hallituksen toiminnan kolmeen osa-alueeseen. Nämä ovat valvonta-, palvelu- ja strateginen rooli. Strategiaan liittyen Eloranta (2018, 28) näkee hallituksen roolin arvioimassa toimitusjohtajan ja muun johdon osaamista suhteessa yrityksen strategiseen uudistumistarpeeseen. Deloitte (2014) tutkimuksen mukaan hallituksen työskentelyssä painottuu strategiatyö ja toteutuksen valvonta, riskit ja niihin ennakointi, sekä rekrytointeihin liittyvät tehtävät ja tutkimuksessa painotettiin erityisesti hallituksen diversiteettiä. Samaan tapaan EK (2013) korostaa yhteisen tahtotilan muodostumista ja suhdetta omistajaan. Lisäksi hallituksen jäseneltä toivottiin yleisimmin strategista ja taloudellista osaamista. Elorannan (2018, 96) mukaan hyvä hallituksen jäsen ei tee kompromisseja eettisistä kysymyksistä, on utelias, innokas, energinen ja jopa leikkisä.

Sitran (2011) ohjeistus hyvään hallitustyöskentelyyn määrittelee hallituksen toiminnan seuraavasti: ”Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksella on täten osakeyhtiön muihin toimielimiin verrattuna yleistoimivalta suhteessa yhtiössä päätettäväksi tuleviin asioihin. Hallitus vastaa erityisesti siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.”

”Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.”

Osakeyhtiölaki 6. luku 17§

Varmistaakseen että hallitus toimii yhtiön ja osakkeenomistajien parhaaksi Keskuskauppakamari (2016) suosittaa hyödynnettäväksi henkilöitä, joilla ei ole aiempaa läheistä suhdetta yhtiöön. Monimuotoisuus edistää yhtiön hyvää hallinnointia, johdon valvontaa sekä seuraajasuunnittelua. Hallitusjäsenen rooliin kuuluu Erma et al. (2017, 42) mukaan edistää omistajien yhteisiä etuja yhtiössä ja pelkistetysti tämä voidaan mieltää voiton tuottamiseksi pitkällä aikavälillä ja yrityksen osakkeen arvon kasvattamiseksi.

Tiihonen (2007, 101) määrittelee hallituksen tehtäviin seuraavat asiat:

- Yhtiön sisäinen hallinto ja yrityksen edustaminen
- Yhtiön tarkoituksen ja arvojen määrittely
- Yhtiön taloudellinen sekä laillisuuden ja eettisyyden valvonta
- Toimitusjohtajan valinta ja hänen toimintansa arviointi
- Yhtiön pääomituksista huolehtiminen
- (Merkittävät) investointi- ja irtautumispäätökset, riskien hallinta
- Yhtiön strategisesta suunnasta vastaaminen

Pidemmälle ehtineet hallitukset ovat tavallisesti jatkaneet hallituksen toimia vielä seuraavilla tehtävillä:

- Yhtiön imagosta, yhtiömerkistä ja tuotemerkkistrategiasta eli niin kutsutusta brändistä vastaaminen
- Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmien aktiivinen pohdinta ja edistäminen
- Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelu yhdessä yrityksen johdon kanssa

Erma et al. (2017, 51) mukaan hallituksen rooliin kuuluu myös valvoa ja hallita riskejä. Riskejä voidaan jakaa ja analysoida seuraavien perusteiden mukaisesti:

- ulkoiset ja sisäiset riskit
- operatiiviset ja strategiset riskit
- tietoiset ja tiedostamattomat riskit
- välilliset ja välittömät riskit.

Riskejä voidaan analysoida kahdesta eri näkökulmasta: ulkoisesta ja sisäisestä. Yritys ei voi vaikuttaa ulkoisiin riskeihin ja näitä ovat toimialaan, kilpailijoihin ja sidosryhmiin liittyvät epävarmuudet ja riskit. Sisäiset riskit liittyvät usein strategiaan painopistealueisiin ja päätöksiin ja näihin yritys voi vaikuttaa omilla päätöksillä ja toimilla. Tyypillisesti nämä liittyvät strategiaan oletuksiin ja näiden oikeellisuuteen. (Liger 2007, 116-117).

Päätöksentekijänä hallituksella voidaan nähdä kaksi roolia: proaktiivinen rooli päätöksentekijänä ja retroaktiivinen rooli valvojana. Lainsäädännöstä ja muista säännöksistä juontuvat tehtävät hallitus yleensä delegoi toimivalle johdolle, mutta vastuu niiden valvonnasta jää kuitenkin hallitukselle. Näiden asioiden suhteen riittää siis, että toimiva johto raportoi niiden hoidosta ja erityisesti poikkeavuuksista. Hallituksen vastuulle jää siten asioihin puuttuminen ja tarvittavien päätösten tekeminen asioiden korjaamiseksi silloin kun aihetta ilmenee. (Erma et al. 2017, 68).

Hallituksen reaktiivinen/retroaktiivinen toimintamalli keskittyy lähes yksinomaan tulosvalvontaan, jossa seurataan etukäteen asetettujen tulostavoitteiden täyttymistä. Tässä vaarana voi olla hyviin tuloksiin keskittyminen ja niistä palkitseminen niin, että johto unohtaa muut tavoitteensa. Sisäinen proaktiivinen toimintamalli, eli resurssistrateginen toimintamalli tai resurssijohtaminen tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy varmistamaan, että sillä on riittävät pätevyudet menestyä valitussa kilpailuympäristössä. Tärkein resurssi on johto, eli toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Resurssistrategisen roolin valinnut hallitus voi valita kaksi vaihtoehtoa, se voi syventää käsitystään siitä millaisia resursseja kilpailuympäristö vaatii tai keskittyä yrityksen tarkoituksen, arvojen ja eettisen koodin määrittelyyn. On huomattava, etteivät valinnat ole toisiaan pois sulkevia. Äärimmilleen vietynä resurssistrategisen hallituksen mielestä riittää hyvän toimitusjohtajan palkkaaminen ja tälle toimintarauhan antaminen. (Lainema 2006, 175).

3.1 Johto ja hallitus

Usein kuvitellaan, että lainsäädännössä olisi tarkkaan määritelty mitkä ovat toimitusjohtajan tehtävät suhteessa hallituksen tehtäviin. Käytännössä tehtävät ja valta muokkautuvat vasta yhteistyössä hallituksen kanssa tai hallituksen määräämällä tavalla (Kuva 5.). Hannula (2003).

	Lakimääräinen hallitus	Osallistuva hallitus
suuri	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtajan valitsema • Ei kyseenalaista toimitusjohtajan esityksiä • Sosiaalisesti arvokas • Vähäinen lisäarvo ja sparraus 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtajaa sparraava • Kyseenalaistava • Etsii yhteisymmärrystä hallituksen ja toimitusjohtajan välillä • Merkittävä lisäarvo
Toimitusjohtajan valta		
pieni	<ul style="list-style-type: none"> • sisäinen hallitus • hallitus on, koska laki niin määrää 	<ul style="list-style-type: none"> • saneleva • kyseenalaistaa toimitusjohtajaa • päättää asioita toimitusjohtajan puolesta • suuri vaikutus – ehkä myös lisäarvo
	pieni	suuri
	Hallituksen valta	

Kuva 5. Hallituksen ja toimitusjohtajan roolit erilaisissa hallituksissa (Hannula, 2003, 212)

Yrityksen menestyksen kannalta tarkasteltuna kaikki hallitustyö kulminoituu yhteistyöhön hallituksen ja toimivan johdon, ennen kaikkea hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyöhön. Hallituksen toimintakyvyttömyys johtuu siitä, etteivät toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja pysty työskentelemään yhdessä. (Lehtinen 2009). Toisaalta Lainema (2010) toteaa, että toimitusjohtajan epäonnistuessa hallitus on epäonnistunut. Hän perustelee tämän sillä, että hallitus on valinnut, ohjannut ja tukenut toimitusjohtajaa. Lehtisen (2009) mukaan yhteistyö on haasteellista, koska sen tulee olla samaan aikaan sekä sujuvaa että kriittistä. Osakeyhtiölaissa toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyöstä on määrätty aiemmin mainittujen asioiden lisäksi seuraavat lain kohdat:

Toimitusjohtaja saa ryhtyä yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta yhtiön toiminnalle olennaista haittaa. Viimeksi mainitussa tapauksessa hallitukselle on mahdollisimman pian annettava tieto toimista.”

Osakeyhtiölaki 6. luku 17§

”Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, jollei hallitus päättä toisin.”

Osakeyhtiölaki 6. luku 18§

Toimitusjohtaja on usein ainoa taho, joka tekee täysipäiväisesti töitä yrityksessä ja näin ollen hänellä on yliveritaiset mahdollisuudet vaikuttaa hallituksen toimintaan ja ohjata sitä haluamaansa suuntaan. Hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyösuhde toimii parhaiten, kun keskinäinen ilmapiiri pysyy luottamuksellisena. Näin toimien toimitusjohtaja kokee hallituksen sparraavana kumppanina ja etenkin puheenjohtajan tulisi käyttää runsaasti aikaa toimitusjohtajan kanssa työskentelyyn. (Hannula 2003, 216).

3.2 Omistaja ja hallitus

Omistajastrategia toimii pohjana missiolle ja visiolle ja kuvaa omistajien tahtotilaa siitä, mikä on yhtiön olemassaolon tarkoitus. Strategian tulee olla sellainen, että hallituksen jäsenet ovat sen takana. (Erma et al. 2017, 44). Omistajilla on Laineman (2010, 100) mukaan mahdollisuus ohjata yrityksen kehittämistä päämäärin, tavoittein tai ilmaisemalla omistajan tahdon vision muodossa, jolloin asetetut päämäärät haastavat johdon etsimään kunnianhimoisempia ja vaativampia linjauksia. Kasvun myötä yritykselle tulee tarve laajentaa ja ammattimaistaa hallitusta, jolloin hallitukseen halutaan ulkopuolisia ja heidän mukanaan tuomaa ammattikokemusta, toimialatietoa ja verkostosuhteita. Dilemma muodostuu, kun itsenäisyys, toiminnan epämuodollisuus ja päätöksenteon keskittyminen omiin käsiin merkitsevät enemmän. (Laukkanen 2007, 152). Yrityksen pitkän aikavälin

kehittymisen kannalta on tärkeää tiedostaa perustajajohtajien merkitys innovatiivisten visioiden luojana ja pitkän aikavälin sitoutuminen yrityksen menestykseen. He ovat yritykselle arvokkaita resursseja. (Barker 2018.)

Omistajilla on käytössä kahdenlaisia vaikutusmekanismeja, sekä välillisiä, että välittömiä. Välillisiin vaikuttamisen keinoihin liittyy hallituksen valinta, tavoiteasettelu, pääomarakenne ja johdon palkitseminen. Välittömiin vaikuttamisen keinoihin lasketaan riskipääomapäätökset, tilintarkastajien valinta, osakkeiden myynti/osto, yritysjärjestelyt ja vaikuttaminen johtoon. (Lainema 2010, 184). Pajarisen ja Ylä-Anttilan (2006, 34) mukaan yrityksen omistusrakenteet voivat olla keskitettyjä tai hajautettuja. Omistusrakenteisiin vaikuttavia asioita ovat omistus pohja, toimiala, ikä ja koko, rahoitusmarkkinat sekä lainsäädäntö. Laineman (2010, 47) mukaan omistajarakenne määrää millainen valtakuvio yritykseen muodostuu. Omistajarakenteiden vaihtoehdot on luokiteltu kuvassa 6.

	Keskittynyt omistus	Jaettu omistus	Hajautunut omistus
Omistus-rakenne	Hallitseva omistaja > 40 %	Vahva omistajaryhmä 2 – 5 omistajaa > 40 %	Omistajat Ansaintaketjun toimijoita
Hallitus	Omistajan vahva Edustus hallituksessa	Omistajan vahva Edustus hallituksessa	Hallitus Ammattimainen Hallitus "sisäinen"
Johto	Omistaja osallistuu johtoon Omistaja ei osallistu johtoon	Omistaja osallistuu johtoon Omistaja ei osallistu johtoon	Ammattijohto

Kuva 6. Omistusrakenteiden vaihtoehdot (Lainema, 2010)

Hallitsevalle omistukselle on tyypillistä omistajalle keskittynyt valta, jolloin hän toimii hallituksen puheenjohtajana tai jäsenenä ja toimii usein myös johdossa. Hallitsevalla omistajalla on suuri mahdollisuus vaikuttaa ja muuttaa yrityksen strategiaa. Vahva hallitseva omistajuus voi lisätä riskinottohalua ja nopeuttaa kasvua. Riskinä on myös vahvan, hallitsevan omistajan mahdollisuus tehdä nopeita muutoksia, joiden syvempi ymmärrys puuttuu johdolta ja hallitukselta. Jaetun omistuksen yrityksissä pääomistajat eivät

välttämättä toimi yksimielisesti ja usein myös tavoitteet voivat erota. Mikäli omistajat eivät voi käyttää valtaa, niin se voi pikkuhiljaa ajautua hallitukselle tai johdolle. (Lainema 2010, 47)

Pajarisen (2006) mukaan keskittynyt omistus voi tuoda merkittäviä etuja yrityksen toimintaan, kuten toimialaosaaminen ja perheyrityksiin liittyvä pitkän aikavälin investointistrategia, jonka tarkoituksena on siirtää yritys tuleville jälkipolville. Laineman (2010, 100) mukaan tiettyjen omistusmuotojen ongelma on se, että omistajien rooli väljenee ja todellista omistajuutta ei ole, joka johtaa vääristyneisiin tavoitteisiin ja sumeaan strategiaan.

Yrityksen pääomituksessa omistajien, hallituksen ja johdon vastuu painottuu eri tavoin. Omistajat tuovat yritykseen riskipääoman ja asettavat tavoitteet oman pääoman tuotolle. Hallitus päättää omistajien reunaehtojen puitteissa investoinneista ja toimialajärjestelyistä, samoin kuin muista merkittäviä pääomia vaativista toiminnoista. Johdon vastuulle jäävät niin investointien toteutus, kuin niille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, mutta ennen kaikkea vastuu yrityksen kassavirran riittävydestä. Omistajien näkökulmasta heikoin tilanne on se, kun valta siirtyy heiltä rahoittajille. (Lainema 2010, 127.)

Hajautetun omistuksen luokka on jaettu kahtia ja usein yksittäisen omistajan osuus voi olla hyvin pieni esimerkkinä pörssiyritykset. Kaikilla omistajilla on kuitenkin tavoitteena omistaja-arvon kasvattaminen. Hajautuneessa omistuksessa hallituksista tulee helposti itseään täydentäviä ja johdon rooli korostuu. Kun selkeä omistajien tahto puuttuu, kehittämisvastuu siirtyy pääosin hallitukselle. Tässä tapauksessa yksittäisten omistajien yhteiset intressit voivat kaventaa yrityksen strategisia valintoja. (Lainema 2010, 65.)

Palkitseminen on yksi keskeisimpiä ohjausvälineitä omistajien, hallituksen ja johdon muodostamassa päätöksenteon ketjussa ja siinä on aina kysymys vallankäytöstä. Elleivät omistajat käytä valtaa, se ajautuu joko hallitukselle tai johdolle. Jos hallituskin toimii veltosti, valta siirtyy johdolle. Omistajien näkökulmasta kyseenalaisin palkitsemistulos syntyy silloin, kun johto pääsee itse yhdessä konsultin kanssa määrittelemään palkitsemislinjaukset. Hyvän päätöksenteon kannalta on tärkeää, että hallitus ottaa sille

kuuluvan vahvan roolin palkitsemisen kehittämiseksi entistä läpinäkyvämmäksi, selkeämmäksi ja oikeudenmukaisemmaksi. (Lainema 2010, 161.)

Hallituksen toimintaan liittyen Luoma (2018, 427) ohjeistaa omistajaa seuraavasti:

”Omistajan on kysyttävä itseltään, onko hän paras mahdollinen omistaja yritykselle. Yrityksen tai yritysten suunta tulee ymmärtää vähintään sillä tasolla, että pystyy nimittämään yritykselle sen tavoitteita tukevan, parhaan mahdollisen hallituksen. Omistajan on hyvä ymmärtää, miten yrityksen hallinto- ja hallitustyöskentely toimii. On helpompi vaatia hyvää hallitustyötä, kun osaa sitä itse. Yrityksen yhteiskuntavastuu on viime kädessä omistajan vastuulla. Kuka jää yritykseen, jos maine menee pahasti? Henkilöstö lähtee, hallitus lähtee, omistaja jää.”

3.3 Hallitusmallit

Tiihonen (2007, 102) esittelee erilaisia hallitusmalleja muun muassa: operatiivinen hallitus, valvova hallitus, kyseenalaistava hallitus, osallistuva hallitus, strateginen hallitus ja voimavarahallitus. Kussakin hallitusmallissa painottuu oma hallitustyötä leimaava erityispiirre, esimerkiksi strateginen hallitus osallistuu aktiivisesti strategian muovaamiseen ja ammattimaiseen kyseenalaistamiseen. Tämän lisäksi Huse (2007) erottaa hallituksen tehtävät valvovaan ja arvoa luoviin toimiin. Arvoa tuottavalla hallituksella on johdon tuki ja luottamus osaamiseen, ja sillä saavutetaan riippumattomuuden ja keskinäisen riippuvuuden tasapaino. Perinteinen hallitus ylläpitää etäisyyttä, ja se tunnetaan pikemminkin taloudellisen valvonnan osaamisessa kuin operatiivisista tai strategisista asioista. Kallifatides et al. (2012) määrittelee arvoa luovan yrityksen hallituksen päätöksentekoryhmäksi, joka toimii välittäjänä eri tasojen välillä, tasapainottaa sidosryhmien etuja strategian kautta ja tukee operatiivista johtoa. Arvoa luova hallitus vaikuttaa yrityksen strategiaan ja toiminta perustuu yksilölliseen tietämykseen, sekä työryhmän vuorovaikutukseen. Hallitus toimii aktiivisesti, pyytää tietoja johdolta ja on vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja muiden ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Hallitusmalli on Tiihosen (2007, 102) mukaan sidoksissa yrityksen kehitysvaiheeseen ja mallin valikoitumiseen vaikuttavat lisäksi hallituksen jäsenten yhteenkuuluvuudelle ja hallituksen tiimityöskentelylle asetetut tavoitteet sekä puheenjohtajan valitsema tai suosima toimintatapa. Yksittäisellä hallituksen jäsenellä on erittäin vähän mahdollisuuksia muuttaa valittua mallia ohi puheenjohtajan. Myös yrityksen koko ja kasvu vaikuttavat Lehtisen (2009, 99) mukaan siihen, millaista hallitustyötä tarvitaan. Yrityksen alkuvaiheessa hallitustyöskentely ei eriydy omaksi alueekseen, vaan on pääasiassa yrityksen kehittämisen ja tuotekehittelyn eteenpäin viemistä. On kuitenkin tärkeää, että toimijoiden roolit pystytään eriyttämään mahdollisimman varhain. Laineman (2010, 36) mukaan parhaiten menestyvissä yrityksissä päätöksenteko tapahtuu vuorovaikutusprosessin tuloksena. Osallistuvan hallituksen jäsenet pyrkivät ymmärtämään johdon ehdottaman strategian taustaolettamukset sekä käytettävissä olevat vaihtoehdot, kunnes he voivat vakuuttua johdon ehdotuksesta, kun sitä peilataan kilpailutilanteeseen yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien kautta ja se tukee yritykselle asetettuja tavoitteita. Keskuskaupakamari (2016) painottaa rotaation kautta uudistuvaa hallitusta ja osaamista päivittävää hallitusta, jonka koostumuksessa tulisi olla riittävästi sekä vanhaa kokemusta että uusia ajatuksia.

3.4 Hallituksen toiminta

Lainema (2010, 131-132) painottaa vision merkitystä toimitusjohtajan valinnassa sekä hallituksen roolin määrittelyssä. Hyvä hallitus koostuu riittävästä toimialaosaamisesta ja mukana täytyy olla sekä muutosagentteja että kyseenalaistajia. Conger (2011) painottaa hallituksen valinnassa muodollista prosessia, joka parantaa merkittävästi tehokkaan hallituksen muodostamista. Ligerin (2007) mukaan yrityksissä, joissa on ulkopuolinen hallituksen jäsen, on useimmin selkeä ja tavoitteellinen kansainvälistymisstrategia, samoin toiminnan riskit ovat tunnistettu ja ne ovat paremmin hallinnassa. Tätä tietoa vahvistaa Kaupakamarin (2017) pk-hallitusbarometrin tulos, jonka mukaan vastaajista 80 % on erittäin tyytyväisiä ulkopuolisten hallituksen jäsenien toimintaan. On kuitenkin huomattava, ettei Gabrielssonin ja Husen (2005) mukaan ulkopuolisen hallitusjäsenen roolia ja toimintaa ei voi yleistää, vaan se tulisi suhteuttaa erikseen kuhunkin tarkasteltavaan yritykseen ja sitä tulisi tarkastella laajemmin eri teorioiden avulla.

Voimavarahallituksessa, jossa johdon edustajat ovat vuorovaikutuksessa hallituksen kanssa on usein viestinnällisesti leveä rajapinta. Hallituksen jäsenet voivat olla yhteydessä toimivaan johtoon myös kokouksien ulkopuolella. Yhteistyö vaatii toimiakseen voimavaratehtäviin liittyvien pelisääntöjen sopimisen yrityksen johdon ja hallituksen jäsenien välillä. Voimavarahallituksen ajatuksena on valjastaa hallituksen huippuosaaminen ja kokemus täysimääräisenä yrityksen käyttöön ja aktiivisesti osallistumalla se pyrkii edistämään yrityksen liike- ja tukitoimintoja. Voimavarahallituksessa puheenjohtajalta jopa edellytetään säännöllistä yhteydenpitoa toimitusjohtajaan ja parhaimmillaan yhteydenottajana toimii myös toimitusjohtaja tarvitessaan sparrausapua. Työnjaosta voidaan tehdä myös erillinen sopimus, niin että se selkiyttää vastuualueita ja yhteistyötä. (Tiihonen 2007, 113-114). Erma et al. (2017, 49) korostaa hallituksen roolia toimitusjohtajan tukena, ”parhaimmillaan näiden kahden tahon välillä vallitsee aktiivinen vuoropuhelu ja asioita hoidetaan yhdessä.” Elorannan (2018, 183) mukaan hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tapaamisten ja yhteydenpidon määrä riippuu yrityksen tilanteesta ja tarpeesta. Tyypillistä on viikoittainen yhteydenpito sähköpostein, puhelinkeskusteluin tai tapaamisten muodossa. Merkittävien strategisten kysymyksien pohdiskelu ja pallottelu toimitusjohtajan kanssa sopii puheenjohtajan roolin, mutta päätöksenteko ja hallitukselle informointi kuuluu jättää toimitusjohtajalle. Erma et al. (2017, 58) suosittaa tiivistä ja suoraa yhteydenpitoa toimivaan johtoon, mutta yhteydenpitoon kannattaa sopia pelisäännöt, niin että mahdolliset viestinnälliset ristiriidat hallituksen oman yhteydenpidon ja toimitusjohtajan raportoinnin välillä ei vaikeuta toimitusjohtajan asemaa. Operatiivisen johdon sparraamisen ja strategian hyväksymisen lisäksi Lainema (2010) suosittelee hallituksen jäseniä hyödyntämään omaa substanssiosaamista, verkostoja tai jopa toimimaan operatiivisena resurssina esimerkiksi strategisessa hankkeessa.

Hannula (2003, 148) luokittelee hallituksen lisäarvon seuraavasti:

- Strategian kehittäminen: Kokemus, ammattiosaaminen toimialasta ja yrityksen kehitysvaiheesta sekä strategisesta suunnittelusta
- Kontaktit potentiaaliin: Asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, päämiehiin, alihankkijoihin ja asiantuntijoihin

- Rekrytoinnit: Kontaktit rekrytoitaviin avainhenkilöihin, ymmärrys siitä, minkälaisia henkilöitä yritys tarvitsee ja toimitusjohtajan oikea ottaminen ja erottaminen
- Yhteiskuntasuhteet: Kontaktit ja osaaminen
- Rahoitus: Kontaktit rahalaitoksiin, yrityksen rahoituksen ymmärtäminen, osakeantoihin liittyvä osaaminen ja kontaktit sijoittajiin
- Taloushallinto
- Oikeudelliset asiat
- Yritysjärjestelyt: Kontaktit, tekninen yritysjärjestelyihin liittyvä osaaminen ja yrityksen pitkäjänteisen kehityskaaren hahmottaminen
- Julkinen noteeraus: Kontaktit oikeisiin toimijoihin ja kokemus julkisista noteerauksista

EK:n (2013) mukaan pk-yrityksessä hyödynnetään neuvonantajatiimejä yritysjohdon sparrauksessa, mutta hallitusta ei hyödynnetä voimavarana, ulkopuolisia hallituksen jäseniä käytetään harvoin ja hallituksen toiminta ei tähtää uudistumiseen. Erma et al. (2017, 55) suosittelee hyödyntämään asiantuntijoista koostuvaa ”advisor boardia”, jonka jäsenillä ei ole juridista asemaa eikä vastuuta yrityksessä, mutta toiminta voi olla hyvinkin hallituksenomaista.

Toteutuksen valvonnasta Lainema (2010, 152) toteaa seuraavasti: ”muutokset eivät toteudu, elleivät ihmiset sitoudu lupauksiinsa niin organisaation sisäisille, kuin ulkoisillekin yhteistyökumppaneille. Hallituksen on vaadittava johdolta toteuttamiseen liittyviä lupauksia ja valvottava niiden pitämistä.” Vastaavasti Erma et al. (2017, 69) toteaa, ettei hallituksen päätökset saa jäädä vain hallituksen tiedoksi vaan ne tulee viestiä organisaatiolle ja osallisille sidosryhmille toimitusjohtajan toimesta. Lainema (2010, 155) tuo esille toteutusprosessin raskauden, mikäli johto ei saa tukea hallitukselta. Tässä korostuu erityisesti hallituksen puheenjohtajan rooli. Puheenjohtajan ja hallituksen näkyvä tuki lisää koko organisaation uskoa uuden linjauksen loppuun viemiseen ja onnistumiseen. Eloranta (2018, 161) suosittelee hallitustyön painopisteiden kirjaamista (*board agenda*) seuraavalle 12-18 kuukauden jaksolle, eli mitä asioita käsitellään, kokousten ajankohdat ja kokouspaikat.

3.5 Hallituksen strategiatyö

Tiihosen (2007, 219) mukaan keskeinen lähtökohtaolettamus on se, että yrityksen menestykseen eniten vaikuttava tekijä on yrityksen valitsema strategia. Strategia tähtää kilpailuetuun tietyssä kilpailuympäristössä ja sitä koskevat päätökset perustuvat yrityksen, johdon ja hallituksen näkemykseen kilpailutilanteesta. Erma et al. (2017, 52) mukaan strategiaan liittyvässä hallitustyöskentelyssä hallituksen ei tulisi katsoa peruutuspeiliin, vaan keskittyä siihen onko näköpiirissä muutoksia ja mikä vaikutus näillä on yrityksen toimintaan, merkitsevätkö ne uusia liiketoimintamahdollisuuksia vai omaan toimintaan liittyviä riskejä, joita vastaan tulee varautua? Ligerin (2007, 90) mukaan ”suurin lisäarvo hallitukselta yritykselle syntyisi, jos hallituksen jäsenet voisivat keskittyä yrityksen suuntaan, asiakkaisiin, riskeihin ja markkinaan liittyviin asioihin.”

Hallituksen yhteistyön perustana toimii yhteinen näkemys siitä mihin halutaan mennä. Tästä syystä puheenjohtajan ja hallituksen olisi määrätietoisesti pyrittävä siihen, että koko organisaatio tietää, mitä yhdessä halutaan saavuttaa. Yhteinen käsitys suunasta (päämäärä), kilpailukyvästä (ydinstrategia) ja avainmenestystekijöistä luo pohjan kaikelle päätöksenteolle. (Virtanen et al. 2013, 12). Viitala (2013, 234) määrittelee yrityksen strategian muodostamisen visio-strategia-kierroksi, joka on usein osa yrityksen vuosikelloa.

Laineman (2010, 114) mukaan johdon ja hallituksen työnjako tavoitteiden ja strategian suhteen on hyvin selkeä. Omistaja, edustajanaan hallitus määrittelee tulevaisuuden tahtotilan, alustavat tavoitteet, joiden perusteella johto määrittelee tavoitteisiin johtavan strategian. Mikäli tavoitteisiin yltävää strategiaa ei voida määrittää, tulee ehdottaa muutoksia tavoitteeseen. Tätä täydentää Elorannan (2018, 34) toteamus siitä, ettei hallituksen tehtävänä ole tehdä strategiaa, vaan määrittely kuuluu niille, jotka sen joutuvat toteuttamaan, eli johdolle ja tässä yhteydessä hallituksen on puntaroitava tasapainoa tulevaisuuden mahdollisuuksien ja meneillään olevan liiketoiminnan välillä. Myös Lainema (2010, 113) painottaa hallituksen roolia, johon ei kuulu johdon esittämien vaihtoehtojen parantelu, vaan johdon olettamuksien vertaaminen yrityksen valmiuksiin. Yrityksen johdon tehtävä on muuttaa hallituksen hyväksymä strateginen kilpailuetu käytännön operatiiviseksi kilpailueduksi (Lehtinen 2009, 38). Autere (2008, 139) mainitsee ettei tulosta synny ilman

yrityksen kykyä toteuttaa suunnitelma käytännössä. Strategisen suunnitelman osuminen oikeaan ja sen perusteella toteutettu rahoituksen nosto ja voimavarojen hankinta ovat mahdollistavia tekijöitä. Niiden on oltava kunnossa, tai yritys ei voi menestyä. Hallitustyön kannalta Ligerin (2007, 100) mukaan on tärkeää, että hallituksessa on strategista ja operatiivista osaamista ja hallituksen rakenne heijastaa yrityksen sen hetkistä elinkaarta. Eloranta (2018, 41) toteaa: ”voittoisa strategia ei ole raketitiedettä, vaan jatkuvan uusiutumisen tuloksena syntynyt ainutlaatuinen tapa toimia tuottaen asiakkaalle arvoa kilpailijoita taitavammin.” Yritysjohtajat uskovat Laineman (2010, 37) mukaan, että on vaikeampaa toteuttaa strategisia päätöksiä, kuin luoda niitä ja arvonluonnin näkökulmasta päätös on vasta alkua.

Strategiatyötä tehdään usealla tasolla ja Stilesin (2001) mukaan hallituksen tehtävänä on määrittellä, missä liiketoiminnassa yritys on ja kuinka yrityksen kompetenssit muodostetaan vastaamaan valittua liiketoimintaa. Hallitus toimii portinvartijana suhteessa strategiaan ehdotuksiin ja myötävaikuttaa luottamuksen luomiseen strategian toteuttamiseksi. Stilesin (2001) mukaan nämä ovat "ratkaisevia strategisia mekanismeja" vähintään kolmesta syystä:

- Hallitus määrittelee yrityksen painopisteen ("mihin yrityksen liiketoiminta fokusoidaan")
- Valikoivan seulonnan ja luottamuksen rakentamisen avulla innovointia ja yrittäjyyttä voidaan säännellä.
- Arvioimalla jatkuvasti liiketoiminnan määrittelyä ja yrityksen valitsemaa strategiaa, sitoutuminen tiettyihin strategioihin tai liiketoiminta-aloihin voidaan kyseenalaistaa, joten hallitus voi olla keskeinen toimija organisaation muutoksen suhteen ja pakottaa yrityksen uudistumaan.

Innovaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna hallituksen jäseniä pidetään yrityksen menestyksen avainresursseina. Resurssipohjaisesta näkökulmasta jäsenet tuovat asiantuntemusta ja taitoja, joita yritys voi hyödyntää innovatiivisissa strategioissa. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että johtajat, jotka tuntevat yrityksen liiketoiminnan ja tarpeet, ovat tärkeämpiä yritysinnovaatioille kuin ulkopuoliset tai riippumattomat johtajat. (Barker 2018.)

Strategiaprosessin osalta Autere (2008, 138) korostaa johdon ja omistajien tahtotilan merkitystä esimerkiksi riskitason määrittelyyn liittyen – ovatko omistajat valmiita ottamaan ulkopuolista rahoitusta pääomasijoittajilta? Laineman (2010, 118, 120) mukaan omistajien tulisi määritellä reunaehdoja pääomarakenteelle, jolloin johto joutuu hakemaan suurempiin investointeihin omistajilta lisärahoitusta. Menettely voi hidastaa investointeja ja reunaehdot tulisi viestiä hallitukselle niin, että se voi haastaa johdolta innovatiivisia ratkaisuja ja uudenlaista ajattelua ja näin toimien välttää raskaat pääomaratkaisut. Usein raskaisiin pääomaratkaisuihin ajaututaan, koska ne ovat helppoja ja niitä voidaan puolustaa tulevaisuuden ennakoinnilla. Agentti-teorian mukaan juuri investoinneissa agentti, eli toimitusjohtaja tekee omasta mielestään mielekkäitä ratkaisuja, jotka eivät omistajien näkökulmasta ole tarkoituksenmukaisia (Nyberg 2010).

Laineman (2010, 107) mukaan hallituksen tehtäviin kuuluu täsmentää strategiaa omistajien tahtotilan pohjalta niin, että osapuolien tavoitteet ovat yhteneväiset ennen strategian uudistamista. Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on tärkeää listata olettamukset ja käydä päätökseen johtavaa vuoropuhelua näistä olettamuksista. Tätä tulisi toistaa 2-3 kertaa hallituksen kokouksissa ja pohtia ovatko aiemmin tehdyt olettamukset muuttumassa ja onko strategiaa syytä muuttaa tai avatako muutos uuden strategisen linjauksen.

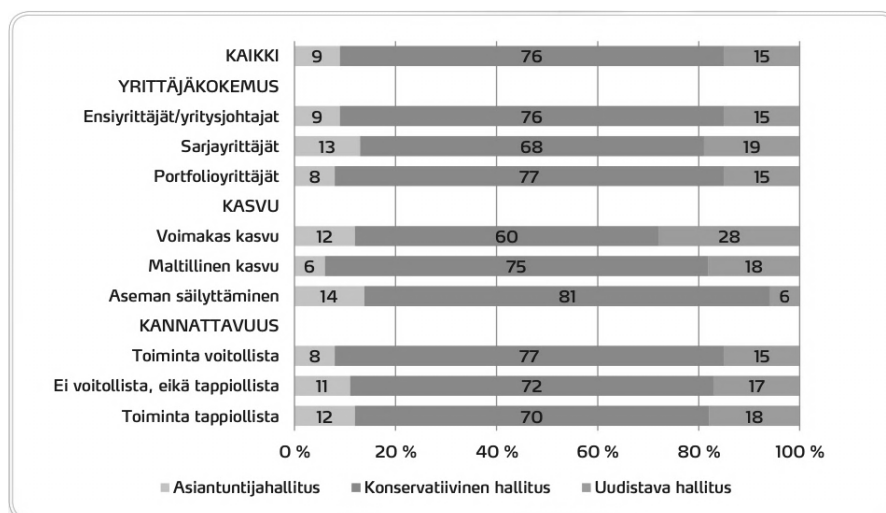
3.6 Kasvuyrityksen hallitus

Kasvuyrityksen tarpeet haastavat perinteisen hallitustyön mallin. Uusi toimintaympäristö, dynamiikka, innovaatiotoiminta ja liiketoimintakonseptit haastavat hallituksen jäsenien oppimiskyvyn. Perinteisen hallitustyöskentelyn vuosikello tulee virittää eri ”kellotaajuudelle”. Kasvuyrityksessä hallituksen jäseneltä vaaditaan hyvää kuuntelukykä, kommunikaatiotaitoja, itsensä likoon laittamista ja empatiaa. Hallituksen puheenjohtajan rooli voi muuttua yrittäjän mentoriksi, eikä etäinen asiantuntijuus enää riitä. (Liger 2007, 83.) Hallitustyön arvioimisessa ja kehittämässä puheenjohtajalla on merkittävä rooli. Hallituksen tulisi arvioida kokouksien onnistumista ja myös hallituksen puheenjohtajan suoriutumista voidaan arvioida keräämällä hallitukselta palautetta toiminnasta ja mahdollisista kehityskohteista. Uusien hallituksenjäsenien näkemyksiä, palautetta ja kehitysehdotuksia kannattaa myös kuunnella. (Eloranta 2018, 256.) Virtanen et al. (2013, 14) mukaan hallituksen tuottaman lisäarvon mittaamiseksi olisi hyvä mitata yrityksen arvo vuoden alussa ja mitata sitä vuosittain samalla mittarilla. Näin voidaan selkeämmin nähdä, onko hallitus vuosittain tuottanut vaadittavaa lisäarvoa.

Toimintaa uudistava hallitus on yleisin voimakkaasti kasvuhaluissa yrityksissä. Usein hallitus myös osallistuu strategian toteuttamiseen. Vastakohtana tälle on konservatiivinen hallitus, jossa korostuu strategia- ja valvontarooli. Voimakkaan kasvun yrityksissä painotetaan yritysjärjestely- ja rahoitusosaamista (28 %). Verrattaessa tätä asemansa säilyttäviin yrityksiin osuus oli vain 6 %. Lähes 80 prosentissa kasvuyrityksistä palkkajohtaja, yhdessä yrittäjäomistajan kanssa pohtii tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä asioita. Tätä toimintamallia selittää kasvurahoittajien hallitustyöhön asettamat kriteerit. EK (2013). Tätä huomiota tukee myös Lehtisen (2009, 104) huomio siitä, että omistajien työskennellessä yrityksessä hallitukseen kannattaa ottaa ulkopuolisia jäseniä. Ulkopuoliset jäsenet tuovat lisää asiantuntemusta ja parhaassa tapauksessa myös näkemystä yrityksen edelleen kehittämiseksi. Näin myös mahdollinen ”sisäänlämpiävyys” saadaan estettyä. EK (2013) tutkimuksen mukaan voimakkaan kasvun yrityksissä on prosentuaalisesti eniten (45%) ulkopuolisia hallituksen jäseniä (Kuva 7.). Saman tutkimuksen mukaan voimakkaasti kasvavissa yrityksissä korostuu uudistavan hallituksen prosentiosuus (28%) suhteessa muihin hallitustyyppisiin (Kuva 8.).

Kasvu	Voimakas kasvu > 30 %	Maltillinen kasvu > 10 %	Aseman säilyttäminen
Hallitustoiminnan merkitys (ka. 1-5)	3,2	3,2	2,6
Hallituksen koko (jäsenten lkm, ka.)	3,8	3,6	3,5
Naisjäseniä (% yrityksistä)	32	46	60
Alle 35 -vuotiaita (% yrityksistä)	24	25	18
Ulkopuolisia jäseniä (% yrityksistä)	45	34	20

Kuva 7. Hallituksen merkitys ja kokoonpano erilaisissa yrityksissä (N=611) EK, (2013)



Kuva 8. Hallitustyypit (% yrityksistä, N=481) EK, (2013)

Tiihosen (2007, 122) mukaan hallituksen valmennus-, tukemis-, ja energiatehtävät korostuvat kasvuyrityksen kehittämisessä. Hallitus osallistuu tiiviisti strategian muotoiluun, mutta myös sen toteuttamisen seurantaan ja tehtyjen olettamuksien valvontaan. Kasvuyrityksellä, jos millä tulee olla hallitus, joka kokonaisuutena aidosti ymmärtää harjoitetun liiketoiminnan usein kansainväliset haasteet. Hallituksen tulee osata opastaa ja innostaa toimivaa johtoa kohti seuraavaa menestystasoa sekä tukea esimerkiksi asiakas- ja kumppanuussuhteiden avaamisessa. Hallitusmalleista nimenomaan voimavarahallitus sopii kasvuyrityksille erinomaisesti ja on tavallisesti myös toimivan johdon toiveena. Kasvuyrityksessä puheenjohtajan henkilökohtainen osa liiketoiminnan edistäjänä korostuu.

Tämä johtuu siitä, että vaikka kuinka olisi hyvää tahtoa ja sijoitussidekin, usein niukalti käytettävissä oleva aika estää hallituksen jäsenten tasapuolisen osallistumisen valmennus- ja tukemistehtäviin. Pääomasijoittamisen nopean kasvun myötä on ilmennyt ongelmia, joissa pääomasijoitusyhtiö on osallistunut kasvuyrityksen hallintoon vain etäisesti ja tahtoen tai tahtomattaan jarruttanut sen kasvukehitystä kasvuriskeihin tai päättymässä olevaan sijoitusjaksoon vedoten. Omistajien on pääomistuksen laajentamisen yhteydessä aina tarkoin selvitettävä mahdollisesti mukaan tulevan uuden rahoittajan strateginen yhteensopivuus aiemman omistajapohjan kanssa. Tämä on usein myös uuden mukaan tulijan etu. Laineman (2010, 51) mukaan omistajayrittäjä voi olla kasvuyritykselle riski, mikäli hän ei voi luopua kontrollista yrityksen kasvaessa. Tähän liittyen Liger (2007, 119) korostaa hallituksen tukiroolia, kun kontrollia siirretään esimerkiksi ulkopuolelta tulevalle ammattijohtajalle.

Kasvuyrityksen hallitustyössä kannattaa hyödyntää ulkopuolista, hyvin tasapainotettua ja yrityksen vaiheeseen sopivaa osaajien joukkoa. Konkreettinen omakohtainen kokemus ja hallituksen jäsenien käytettävissä oleva aika on ensiarvoisen arvokasta kasvuyritykselle. (Liger 2007, 76). Kasvuyrityksen hallitus on johdolle ja omistajille voimavara, mutta se vaatii sujuvan vuoropuhelun jäsenten välillä ja selkeän tavoitteen, jonka saavuttamiseksi luodaan uskoa. Hallitustyön tulee kehittyä yrityksen kehittymisen mukana ja usein ajankäyttö asettaa haasteita. Varhaisen vaiheen kasvuyrityksissä hallitustyön aika menee usein perusasioiden valvomiseen vs. ideaali ajankäyttö. (Liger 2007, 85). Tätä täydentää Elorannan (2018, 134) toteamus:

”Kun corporate governance on kunnossa, voidaan keskittyä liiketoiminnan kannalta tärkeisiin asioihin, jos ei niin silloin hallitukselta menee kohtuuttomasti aikaa tämän asian kuntoon laittamiseksi.”

3.7 Hallitustyön kehittäminen

Ruotsissa tehdyssä pitkittäistutkimuksessa (1994-2004) Jonnergård & Kärreman (2004) toteavat, että hallituksen toiminta-alue ja hallituksen osallistuminen ovat lisääntyneet

dramaattisesti tänä aikana. Tällöin hallituksen käyttäytymisen logiikka muuttuu. Jatkotutkimuksessa Jonnergård & Stafssudd (2011) totesivat hallituksen painopisteen keskittyvän strategiaan ja tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että hallituksen käyttäytyminen on muuttunut Ruotsissa. Tutkimuksessa havaittiin hallituksen osallistuminen päätöksentekoprosessiin ja samaan aikaan myös käsiteltävät asiat ovat laajentuneet niin, että ne sisältävät myös käytännön päätöksentekoa ja osallistumista. Tutkimuksen mukaan sekä hallituksen kokoonpano että ominaisuudet selittävät hallituksen toiminnan muutosta. Hallitustyötä ei koeta Tiihosen (2007, 128) mukaan yhtä houkuttelevana kuin aikaisemmin, koska riski joutua henkilökohtaiseen vastuuseen on aiempaa suurempi. Samalla hallitustyö on muuttunut vaativammaksi ja hallituksen jäseneltä odotetaan 10-12 kertaa osallistumista hallituksen kokouksiin sekä syvällistä perehtymistä yrityksen strategiaan ja visioon.

Pk-yrityksissä hallitus on usein heikosti hyödynnetty voimavara ja Ligerin (2007, 32) mukaan hallitus on usein nimellinen (kolmannes yrityksistä) eikä sillä ole merkittävää roolia yrityksen toiminnassa. Hallitus ei tue johtoa ja sillä ei ole riittävää osaamista, kokemusta ja sen toiminta ei ole toisiaan täydentävää. Pk-hallitusbarometrissä (kauppakamari 2017) vastaajat korostavat hallitustyössä yhteistyökykyä. Vastauksissa korostettiin toimitusjohtajan sparraamista ja tukea, samoin säännöllinen hallitustyön arviointi nähdään arvokkaana. Kasvuyrityksen kannalta erittäin tärkeä huomio on se, että vain 32 % vastaajista katsoo hallituksessa olevan riittävää osaamista tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen (kasvutavoitteet, teknologiamurros ja kansainvälistyminen). Toimitusjohtajan arvio on merkittävästi kriittisempi verrattaessa hallituksen jäseniin. Hallitustyön kehittämiseen Eloranta (2018, 99) suosittaa käyttämään ulkopuolista arvioijaa apuna kehittämässä hallitustyöskentelyä. Toisaalta pohjoismaisella hallintotavalla, jossa hallitus on vahva, toimii erillään johtoryhmätyöskentelystä ja siinä ei ole toimivaa johtoa jäsenenä on tutkitusti vahvuuksia. Boston Consulting Groupin (BCG) tutkimuksen mukaan pohjoismaisten yritysten keskimääräinen tuotto osakkeenomistajille vuosina 2001-2015 (15 vuotta) oli parempi verrattaessa sitä keskieuropalaisiin tai yhdistyneen kuningaskuntien yrityksiin. Tutkimuksen mukaan parannettavaa olisi työpanoksen määrittelyssä, usein edes pörssiyrityksissä ei ole määritelty millaista panosta hallituksen jäseneltä odotetaan. (BCG 2016).

Lehtisen (2009, 43) mukaan kaikessa hallitustyössä yhteistyö kulminoituu hallituksen ja toimivan johdon, ennen kaikkea hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan yhteistyöhön. Useimmiten hallitusten toimintakyvyttömyys johtuu siitä, että puheenjohtaja ja toimitusjohtaja eivät pysty työskentelemään yhdessä. Subramanian (2015) mukaan hallitustyöskentelyn suurimpia puutteita on lyhytjänteisyys, merkittävät pitkällä aikavälillä saavutettavat tulokset jäävät kvartaalitalouden tavoitteiden taakse. Muita hallitustyöhön liittyviä haasteita ovat Ikäheimosen et al. (2015) mainitsevat omistajien välinen yhteistyö, resurssit ja mahdolliset päällekkäiset roolit yrityksessä. Keskuskaupakamari (2016) toteaa että listayhtiöiden suositus on usein liian raskas ja muodollinen pienille yrityksille ja se aiheuttaa liiallisia kustannuksia. On kuitenkin suositeltavaa, että myös pienet yritykset omaksuvat niille soveltuvat osat hyvästä hallitustyöskentelystä. Toisaalta hyvän hallintotavan (Corporate governance) ja hallituksen tarkoituksena on ristiriitojen välttäminen johdon ja omistajien välillä sekä lisätä läpinäkyvyyttä yhtiön toimintaan Tiihonen (2007, 64-65).

3.8 Hallituksen toiminta ja vertailu johtoryhmien toimintaan

Hallitus ja johtoryhmä toimivat eri tasoilla, mutta molemmissa korostuu ryhmänä toimiminen ja johtoryhmientutkimusta on mielenkiintoista peilata hallituksen työskentelyyn. Hallituksen työskentelystä on vielä vähän tutkimustietoa, mutta johdon ryhmätyöskentelyä tutkittaessa (Vatanen & Åhman 2007) todetaan millä tavoin toimialansa keskiarvoa parempaa liikevoittoa tekevät johtoryhmät eroavat huomommin pärjäävistä ja tutkimuksessa tunnistettiin seuraavat tekijät. Hyvin toimiva johtoryhmä sallii erilaiset mielikuvat ja arviot – kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä. Kokoonpano on monipuolinen ja tukee liikevoiton tavoittelun vaatimaa monimuotoisuutta. Vetäjä varmistaa jokaisen jäsenen voimavarojen hyödyntämisen, niin ettei johtoryhmä etene vetäjän voimalla, vaan kaikkien panostuksella. Jäsenten osaaminen ja luovuus ovat korkealla tasolla ja vuorovaikutus tukee aktiivista otetta ja yhteistyökykyä. Vetäjän liiallisen ihannon sijasta tulisi pyrkiä jäsenten oma-aktiivisuutta, ilman vetäjän painostusta. Viimeisenä mainitaan oman mielen johtaminen ja erityisesti halu oppia uutta. Keskimääräistä parempi johtoryhmätyö vaatii oikeaa asennetta. Toisaalta

huonoiten menestyneitä johtoryhmiä tarkasteltaessa korostui jäsenten passiivisuus ja vetäjän ylikorostunut merkitys. (Vatanen & Åhman 2007).

Johtoryhmätoiminnan kehittämisestä Åhman et al. (2007, 21) toteaa johtoryhmäihanteiden kehittämisen olevan yksi suurimmista haasteista. Tutkimuksen mukaan liikevoittoa tavoiteltaessa on tärkeämpää keskittyä siihen mihin suuntaan johtoryhmää ja liiketoimintaa halutaan kehittää, kuin se mitä mieltä nykyisestä toiminnasta ollaan. Saman tutkimuksen mukaan voittajajohtoryhmä sallii rakentavan erimielisyyden, monipuoliset mielipiteet ja sallii kyseenalaistamisen. Ajankäytön haasteellisuuteen liittyen tutkimuksessa painotetaan asenteellisuutta siihen, kuinka aikaa käytetään. Lisäarvon luomisessa on tärkeää panostaa oikeisiin asioihin, ei niinkään nopeaan päätöksentekoon. Yhtenä esimerkkinä oikeisiin asioihin painottamisesta tutkimus mainitsee johtoryhmän tunnelmaan vaikuttamisen. Tunnelmaan vaikuttaminen ei ole pehmoasia, vaan strategian toteuttamisen ja liikevoiton tuottamisen väline. Åhman mainitsee erimielisyyden olevan tarpeellista, mutta sillä on myös jossain määrin kielteinen vaikutus johtoryhmän tunnelmaan. Johtoryhmässä tulisi saada aikaan tasapaino vetäjän ja jäsenten välillä, niin että jäsenten aktiivisuus säilyy vetäjän toimiessa mahdollistajana. (Åhman 2007, 22.) Monet johtoryhmään liittyvistä luonnehdinnoista ovat sovellettavissa myös hallituksen työskentelyyn ryhmässä.

Laineman (2010, 53) mukaan hallituksen tehokkuus muodostuu keskinäisestä luottamuksesta ja kyvystä tehdä yhteistyötä. Elorannan (2018, 145) mukaan yhtiökokouksen sisällöllä ja tunnelmalla on vaikutusta yhtiökokouksen hallituksen työskentelyyn. Kun kysymykset ja keskustelu on liiketoimintalähtöistä tai muutoin asiallista vaikka tarvittaessa kriittistäkin hallituksen kokouksen jälkeen myönteinen tyytyväinen hyrinä. Hallituksen kokous on informatiivinen päätöksentekotilaisuus, jossa voi olla hauskaakin.

Laineman (2010, 191) mukaan hallituksen tuottama lisäarvo ei synny lineaarisesti uusia jäseniä lisäämällä. Paras hallitus toimii tiiminä, jota yhdistää keskinäinen luottamus ja avoimuus. Tiimin maksimi kooksi hän suosittelee seitsemää henkeä. Tärkeää olisi valita viisi sekä osaamiseltaan, kokemukseltaan ja luonteeltaan erilaista jäsentä, jotka pystyvät myös sietämään ja arvostamaan toisiaan. Eloranta (2018, 94) listaa tärkeimmiksi diversiteettitekijöiksi: koulutuksen, johtamiskokemuksen, iän, sukupuolen ja passin eli

kansalaisuuden. Tämän lisäksi hän korostaa kvantitatiivista osaamista, eli on tunnettava käsitteet ja talouden tunnuslukujen laskentasäännöt.

Lainema (2010, 115) korostaa niin omistajien ja hallituksen kuin hallituksen ja johdonkin keskinäistä keskustelua. Kyse on oppimisprosessista, jolla lisätään herkkyyttä toimintaympäristön muutoksiin. Herkkyys puolestaan lisää ketteryyttä, jota tarvitaan jatkossa. Kuuluvaisen (2011, 220) tutkimuksen mukaan kansainvälistyvissä kasvuyrityksissä tulisi panostaa enemmän tiedon ja osaamisen jakamiseen organisaation sisällä. Tässä korostuvat myös henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosiaaliset taidot. Samoin yhteisöllinen verkostoituminen nähdään tärkeänä. Huse (2007) esittää kolme tärkeää tekijää ryhmätyön laadulle: osallistuminen hallituksen kokouksiin, valmistautuminen ja yrityskohtainen tietämys hallituksen keskuudessa.

Tiihonen (2007, 130-131) mainitsee hallitustyön haasteiksi seuraavat asiat: Erilaisuuden vähyys, osaamisen ja kokemuksen osittainen käyttö, monikulttuurisuuden valmius, riittämätön osaaminen, velvollisuuksien laiminlyönti, hallituksen valinta, arviointi-, ja uusintaprosessi on puutteellinen. Samoin hän mainitsee viisi keskeistä asiaa, jotka tulisi huomioida hallitustyöskentelyn tehokkuutta varmistettaessa: Valitse sopiva hallituksen puheenjohtaja, oikeiden hallitusjäsenten valinta, hyvä seuraajasuunnittelu, fokusointi, arviointi.

Vuoren (2011, 241) mukaan korkea asiakastyytyväisyys ja yrityksen kannattavuus korreloivat voimakkaasti keskenään. Asiakkuudet ja brändi ovat tärkeässä roolissa yrityksen arvon kasvattamisessa, mutta niihin käytetään häviävän vähän aikaa suomalaisten yritysten hallituksissa ja johdossa. Stilesin (2001) mukaan hallituksen valvovaan rooliin liittyy myös potentiaalinen ongelma. Johdon toteuttaessa orjallisesti hallituksen toimeksiantoja, ei johto välttämättä hyödynnä yrittäjämäistä ajattelua ja luovaa innovointia. Jos he kulkevat ”liian” kaukana strategisesta kehyksestä, strategia voi menettää merkityksensä. Samaan tapaan Barkerin (2018) mukaan yritykset voivat keskittyä liiaksi osakkeenomistajien ”arvonsuojeluun” ja tämä johtaa siihen, että luodaan tiukat rakenteet tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä rakenteet voivat joskus olla ristiriidassa yrityksen strategisen tarpeen

suhteen innovaatioiden tekemisessä ja osallistumisessa "arvon luomiseen", joka ylläpitää kilpailuetua markkinoilla.

Yhteistyön ja kulttuurin merkityksestä Lainema (2006, 27) toteaa seuraavasti ”yksi suurimmista haasteista liittyy siihen, miten hallitaan muuttuva tasapaino vallan, operatiivisen johdon ja hallituksen välillä, millaista tulee arvostuksen ja yhteistyön olla.” Kulttuurin luominen on jatkuva prosessi ja vaatii hallitukselta viittä perusarvoa, jotka edustavat määrättyä käyttäytymismallia: itsenäisyys ja koskemattomuus, avoimuus, tulosvastuu, toimintasuuntautuneisuus ja molemminpuolinen luottamuksellisuus ja kunnioitus. Vastaavasti Tiihosen (2007, 134) mukaan lähtökohta hyvälle hallitustyölle on arvopohja, joka puolestaan kumpuaa hallituksen puheenjohtajan perusarvoista. ”Johtaja, joka ei tunne omia arvojaan on arvoton, sama pätee myös hallituksen puheenjohtajaan”. Perusarvot näkyvät käyttäytymisen kautta. Ammattimaisen, huippuunsa viritetyn ja osallistuvan hallituksen tavoitteena on luoda kulttuuri, jossa työskennellään tehokkaasti ja tuodaan yhtiölle näkyvää lisäarvoa. Arvot muodostavat yhden osan hyvän hallinnan kokonaisuudesta ja hallitusta on vastuussa siitä, että yrityksen arvot, missio ja visio ovat oikeassa suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi toimitusjohtajan valinnassa korostuu arvojen merkitys ja niihin sitoutuminen. Elorannan (2018, 61) vain kannattava yritys voi toimia vastuullisesti. Vain vastuullinen yritys voi olla pitkällä aikavälillä kannattava ja menestyä. Etenkin institutionaaliset sijoittajat kiinnittävät huomiota kolmeen toisiinsa liittyvään vastuullisuuden osa-alueeseen, jotka ovat: ympäristö, ihmiset ja talous. Gabriellsonin (2007) mukaan vahva ja valpas pk-yrityksen hallitus voi tukea toimitusjohtajan tehtävää kannustamalla ja opastamalla niin, että toimitusjohtajan sitoutuminen ja energia kasvaa. Varsinkin innovaatioihin, riskeihin ja kilpailuun liittyen hallituksen ja toimitusjohtajan kollektiivisella prosessilla on suuri merkitys. Tätä vahvistaa Barkerin (2018) tutkimus, jossa todetaan hallituksen jäsenten tuoman sosiaalinen pääoman olevan erittäin hyödyllinen yritysinnovaatioille. Ilmapiirin arvioimiseen Eloranta (2018, 207) suosittaa vuotuista haastattelua, jossa selvitetään, onko vuorovaikutus avointa, onko hallituksen sisällä keskinäisiä jännitteitä ja voivatko kaikki hallituksen jäsenet ilmaista mielipiteensä reilusti.

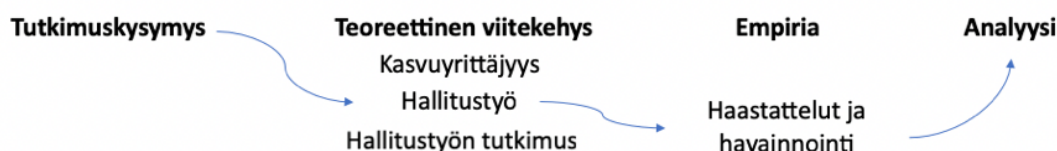
Erma et al. (2017, 69) mukaan hallitus, joka ei kykene tarvittaessa aikaansaamaan päätöksiä, ei ole hyvä hallitus. Tiihosen (2007, 89) mukaan tarkasteltaessa suomalaisten

organisaatioiden hallitustyön vahvuuksia ja kehittämiskohteita havaitaan, että tärkein kehittämiskohde on hallituksen kyky tunnistaa toimintaympäristön riskit ja mahdollisuudet ja suunnata tarvittaessa strategiaa uudelleen. Tämä edellyttää tyypillisesti monipuolista kokoonpanoa sekä hallituksen jäsenten huolellista perehtymistä yrityksen asioihin.

Erma et al. (2017, 44) mukaan erikoinen tilanne saattaa syntyä, kun yhtiön ja sen omistajien etu eivät ole yhteneväiset. Tilanne saattaa äkkiseltään tuntua erikoiselta: miten yhtiön etu muka voisi olla mitään muuta kuin sen omistajien etu? Esimerkiksi pitkän aikavälin investointien tai voitonjaon ollessa kyseessä ristiriitatilanteita on kuitenkin helppo synnyttää.

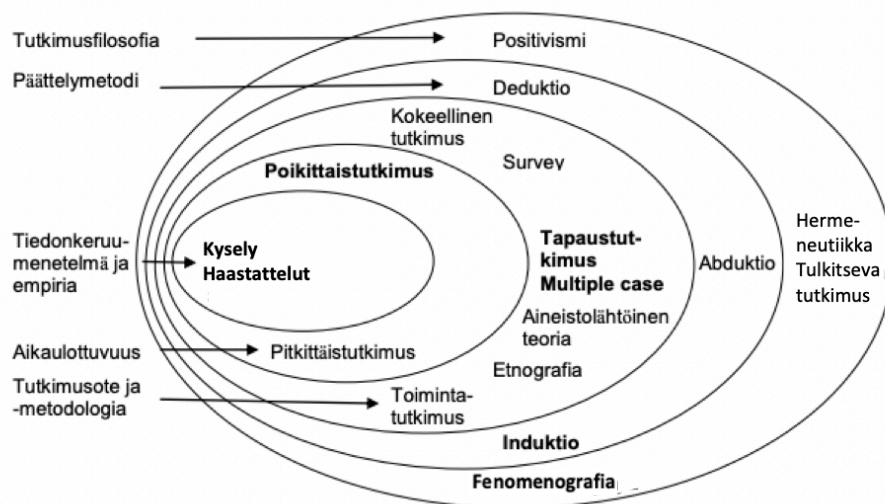
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu hallitustyöstä kasvuyrittäjyyden kontekstissa. Tutkimuksen kohteeksi valituissa yrityksissä on tunnistettu lisäarvohallitus, jonka erityispiirteisiin liittyen on muodostettu diplomityön tutkimuskysymykset. Käytetyn analyysimenetelmän avulla muodostetaan ylätasoinen kategorioita, joihin liittyviä osakokonaisuuksia käsitellään yksilöiden omakohtaisten käsitysten kautta, niin että aineistosta tunnistetaan keskeiset piirteet ja merkitys tutkimuskysymyksiä osalta. Tuloksin pyritään vahvaan vuorovaikutukseen varsinaisen aineiston kanssa. Kuva 9.



Kuva 9. Tutkimuksen rakentuminen

Tutkimus hyödyntää induktiota, jolloin haastateltava ja tilanne ohjaavat osaltaan tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen positiointi on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen positiointi (Saunders 2009, 138)

Haasteena tässä tulee olemaan tutkijan oma analyttisyys ja kirjallisuudesta johdetun teorian ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen kattavuus.

4.1 Teemahaastattelu

Tutkimus suoritettiin hallituspartnereiden verkostoa hyödyntäen. Tutkimushaastatteluun valittiin seitsemän yritystä, joissa työn ohjaaja Tommi Rasila tiesi olevan lisäarvohallituksen. Yritysten valinnassa huomioitiin kasvuyrityksen teoriaan nojautuvan määritelmän mukaiset yritykset esimerkiksi liikevaihdon vuotuisen kasvun tai muun indikaattorin perusteella, niin että tutkimuksen kohteena ovat kasvuyritykset, joissa toimii lisäarvohallitus. Kustakin yrityksestä valittiin yksi keskeinen hallituksessa toimiva henkilö, jota haastateltiin teemahaastattelun menetelmällä ennalta laaditun kysymyspatteriston pohjalta (Liite 1.). Ennen haastattelua yrityksen edustajalle kerrottiin tutkimuksen tausta ja tavoite ja tämän lisäksi heiltä pyydettiin allekirjoitus tutkimussopimukseen (Liite 2.). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi jälkikäteen. Haastattelurunko sisälsi myös muutaman kvantitatiivisen kysymyksen, joiden avulla pyrittiin keräämään tutkimuskysymyksen kannalta tärkeää vertailtavaa tietoa.

4.2 Analyysimenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin sovellettua fenomenografista analyysiä, joka Niikon (2003) mukaan voidaan jakaa neljään erilliseen vaiheeseen.

1. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto luetaan useaan kertaan läpi ja pyritään tunnistamaan tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä ilmauksia, jotka merkitään aineistoon myöhempiä vaiheita varten.
2. Seuraavassa vaiheessa etsitään, lajitellaan ja ryhmitellään tutkimuskysymyksen kannalta merkitykselliset asiat ryhmiä tai teemoiksi, jotka muodostavat fenomenografiassa merkitysyksikön. Vertailemalla ilmauksia pyritään löytämään eroja, yhtäläisyyksiä ja tunnistamaan mikä analysoitavalle aineistolle on ominaista.

On tärkeää huomata, ettei aineistoa ”pakoteta” teoriaan vaan teoria muodostaa perspektiivin ja aineistolle annetaan mahdollisuus ”puhua”. Tässä vaiheessa on tärkeää sulkea pois omat ennakkokäsitykset ja pitäytyä aineiston systemaattisessa analysoinnissa.

3. Kolmannessa vaiheessa keskitytään kategorioiden rajojen määrittämiseen vertailemalla edellisessä vaiheessa löydettyjä merkitysyksiköitä koko aineiston merkitysten joukkoon. Kukin kategoria tulisi määritellä niin, ettei siinä muodostu limittäisyyttä muihin kategorioihin ja kategoria on selkeässä suhteessa muihin kategorioihin ja tutkimuskysymykseen.
4. Viimeisessä vaiheessa kategorioita yhdistetään teoreettisista lähtökohdista kattavimmiksi ylemmän tason kategorioiksi eli kuvauskategorioiksi. Nämä kuvauskategoriat ovat abstrakteja konstruktioita, jotka sisältävät aineistossa esiintulleiden käsitysten ja kokemusten ominaispiirteet. Näin muodostuu tulosavaruus, jossa kategoriat asetetaan suhteessa toisiinsa hierarkkisesti, vertikaalisesti tai horisontaalisesti.

Valittu laadullinen tutkimusmenetelmä tukee Huse et al. (2011) suositusta hallitustyön tutkimuksen uudelleen suuntaamisesta nykyisistä hallitsevista kysymyksistä, teorioista ja menetelmistä, jotta voidaan ymmärtää hallituksen käytäntöjä, teoreettista moniarvoisuutta ja hyödyntää kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Valitun tutkimusmenetelmän täytyy sallia riittävä jousto aineiston keräämiseen ja analysointiin. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös se, että menetelmiä voi soveltaa tutkittavan aiheen mukaisesti, niin että teoria, aineisto ja analyysi tukevat tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Käsittelyä varten aineistolle luotiin fenomenografista analyysiä seuraileva luokittelu, joka korreloi tutkimuskysymysten kanssa. Aineisto jaettiin ryhmiin seuraavasti:

1. Yleiset huomiot (ei mene suoraan mihinkään kategoriaan tai erilliset tärkeät ”nostot”)
2. Hallituksen alku ja muodostuminen (taustoittava osuus)
3. Hallituksen toiminta ja hallitustyön kehittäminen

4. Puheenjohtajan rooli ja toiminta
5. Lisäarvon muodostuminen lisäarvohallituksen toiminnassa
6. Lisäarvon luomista edistävät toimet
7. Lisäarvon luomista estävät toimet
8. Kvantitatiiviset kysymykset ja näihin liittyvät perustelut

Analyysimenetelmä sopii hyvin tämän tyyppiseen tutkimukseen ja aineiston anonymisointi tapahtuu luonnostaan, koska luokittelu, yhdistely ja merkityksenanto tehdään kaikkia haastatteluita yhdistelemällä.

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Aineiston keruuta valmisteltaessa varmistettiin ohjaajan ja valvojien kanssa, että haastattelukysymykset ovat relevantteja tutkimuskysymyksen osalta. Kun kysymysrunko oli valmis, itse haastatteluissa pyrittiin siihen, ettei haastattelija johdatellut haastateltavaa, vaan keskustelu eteni ilman johdattelua. Tuloksien yleistämisen osalta haastateltavien yritysten valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Kriteereiksi muodostuivat a) kasvuyritys b) jossa toimii lisäarvohallitus. Näin ollen aineisto voidaan rajata tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi ja tietyllä osin tuloksia voidaan yleistää vastaaviin yrityksiin. On huomattavaa, että hallitustyön tutkimuksen toteuttaminen näin nopealla aikataululla on haasteellista ja etenkin yritysten valinta ja haastatteluiden sopiminen oli haasteellista. Tutkijalla itsellään on pitkä kokemus yritys-elämästä ja tämän kokemuksen vaikutus pyrittiin vaimentamaan seuraamalla tutkimusprosessia ja objektiivista suhtautumista aineistoon. Aineistoa kerätessä tutkija ei tuonut omaa kokemusta esille, jolla pyrittiin hillitsemään keskustelua ja pitäytymään tutkimuskysymyksen kannalta oleellisessa haastattelussa. Hallitustyön tutkimus on haasteellista, koska käsiteltävät asiat ovat usein luottamuksellisia. Haastatteluiden aluksi kullekin henkilölle kerrottiin tutkimuksen taustaa ja allekirjoitettiin tutkimussopimus, jossa sovittiin aineiston anonymisoinnista. Analyysivaiheessa tutkijan oma kokemus ja tulkinta pyrittiin minimoimaan teoriaa ja aineistosta tehtyjä päätelmiä hyödyntäen, jolloin oma kokemusmaailma ei vaikuta tuloksia väärentävästi.

4.4 Haastateltavat yritykset

Kaikki valitut yritykset edustavat kasvuyrityksiä, joissa toimii aktiivinen lisäarvohallitus. Haastateltavat yritykset ovat elinkaaren eri kohdissa, jolloin aineiston avulla voidaan kuvata lisäarvohallituksen toimintaa yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Aineisto on anonymisoitu niin, ettei haastatteluita tai analyysiä yhdistetä yksittäiseen yritykseen tai haastateltavaan. Haastateltavien yritysten ja henkilöiden taustatiedot on koostettu taulukkoon 1.

Yritys	Toimiala	Perustamis -vuosi	Liikevaihto ja kasvu %	Haastateltavan asema	Haastattelun ajankohta ja kesto
A	Ohjelmisto	2015	14Meu, 143%	Toimitusjohtaja	21.5.2019, 1h 8min.
B	Lääketieteen laitevalmistaja	2010	-450kEur, -	Hallituksen PJ.	29.5.2019, 1h 21min.
C	Tietoliikenne	2000	6Meur, 29%	Hallituksen PJ.	14.6.2019, 48min.
D	Ohjelmisto	2009	1.7Meur, 18%	Toimitusjohtaja	29.5.2019, 58min.
E	Ohjelmisto	1988	37.5Meur, 51.1%	Toimitusjohtaja	17.6.2019, 55min.
F	Ravintolapalvelut	1978	21.3Meur, 30%	Talousjohtaja	6.6.2019, 51min
G	Ohjelmisto	2009	5.97Meur, 36%	Toimitusjohtaja	17.6.2019, 48min.

Taulukko 1. Haastatellut yritykset ja henkilöt

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Hallituksen muodostaminen

Lisäarvohallituksen muodostaminen ja kehittäminen lähtee liikkeelle omistajan tahdosta ja strategiasta. Yritykselle voi muodostua tarve hakea osaamista ulkopuolelta esimerkiksi kasvun aiheuttamien valintojen selkiyttämiseen ja parempaan ymmärrykseen yrityksen uudesta vaiheesta. Mutta omistajan tulee tehdä päätös siitä, kuinka toiminta jatkuu ja kuinka yrityksen hallintoa lähdetään kehittämään. Löydös tukee Laineman (2010, 100) toteamusta, jonka mukaan juuri omistajien asettama päämäärä ohjaa linjauksien tekemistä. Hallituksen toiminnan osalta omistaja käyttää välillistä vaikuttamista, johon kuuluu esimerkiksi hallituksen valinta ja tavoiteasettelu (Lainema 2010, 184).

”Omistajastrategia määrittelee. Se on niinkun ihan key. Jos omistajilla ei ole intressiä koota ”high performance” hallitusta tai ”high expectation” hallitusta, niin eihän sitä sitten sinne tule. Mut sit jos tilanne on se, et omistajat haluaa et tehdään ni okei se on se ensimmäinen, ne tekee sen et hei me halutaan. Meillä on high exp, me halutaan high perf”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

Varsinkin alkuvaiheessa yrityksellä on osakeyhtiölain määräämä hallitus, mutta sen toiminta on erittäin operatiivista ja hallitus keskittyy perustajaosakkaiden ja yrityksen kannalta tärkeiden yksittäisien asioiden päättämiseen. Yrityksen alkuvaiheessa omistajat muodostavat toimivan hallituksen ja tällöin hallituksen roolia ei nähdä ”strategisena sparraajana” vaan enemmänkin päätöksentekijänä. Jossakin vaiheessa perustajaosakkaat, jotka toimivat hallituksessa ja haluavat kehittää yrityksen toimintaa voivat havahtua itse tähän tarpeeseen, jolloin oman toiminnan tueksi halutaan täydentäviä näkemyksiä ja positiivista sparraamista. Hannula (2003, 216) on aiemmin todennut vastaavan asian ja painottaa toimitusjohtajan ja puheenjohtajan ajankäytön merkitystä.

”No ihan vaan siitä, että alkoi tuntumaan, että ois niinku hyvä että jonku kans pystyis niitä ajatuksia sparraileen, vähän niinku tekemistä tuntuu jotenkin hassulle, erikoiselle raportoida niinku itselleen.”

Toimitusjohtaja, yritys G

Mikäli yritystä ei kehitetä ”hallinto edellä”, voi toiminnan nopea kasvattaminen muodostaa ”hallintovelkaa”, jolloin hallitustyötä lähdetään kehittämään elinkaaren sen hetkisiin tarpeiden pohjalta. Etenkin yritykseltä puuttuva osaaminen ja kokemus ohjaavat hallituksen muodostamista. Alkuvaiheen kehitykseen liittyy perusasiat, kuten agenda, kokouskäytännöt ja tähän liittyvä dokumentaatio, kuten pöytäkirja.

”Hänelle oli yllätys, että sitä hallintovelkaa oli enemmän, kun hän kuvitteli. Mä en tiedä, mistä se muodosti semmosen käsityksen. Se ehkä kuvitteli, et asiat vaan ois tehty ilman, et niitä on kukaan tehny. Vaikka mä mielestäni sen asian hänelle kommunikoin. Toinen asia oli, et hän oli yllättyny, et kyllä hän oli tienny, et asioit voi tehdä nopeesti, mut...ei näin nopeesti.”

Toimitusjohtaja, yritys A

Haastatelluissa yrityksissä rahoituskierrokset ovat vauhdittaneet ja ohjanneet hallituksen muodostamista. Aineiston perusteella rahoittajan mukaantuloon liittyy tyypillisesti huolellinen valmistelu ja rahoituksen saamisen jälkeen ulkopuolinen rahoittaja liittyy yrityksen hallitukseen ja tukee omalla kontribuutiolla yrityksen kehittymistä. Joissakin tapauksissa rahoittaja voi jäädä ”board observeriksi” ja nimittää kolmannen osapuolen edustamaan itseään hallituksessa. Joissakin haastatelluista yrityksistä oli huomioitu se, että rahoittajan hallituspaikka voi viedä paikan toiselta ulkopuoliselta jäseneltä. Samoin haastatteluista ilmenee kuinka uudet rahoituskierrokset muokkaavat hallituksen koostumusta. Lainema (2010, 127) toteaa kuinka rahoittajan ottama valta voi myös heikentää yritystä. Vaikkei rahoittaja varsinaisesti heikennä yritystä sen rooli voi olla passiivisempi ja valvova.

”Kasvuyrityksessä elää vähän niin kuin kaikki”

Toimitusjohtaja, yritys G

Lisäarvohallituksen rooli voi olla erittäin merkittävä ja operatiivinen, mikäli ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo puuttuvaa osaamista. Yrityksen kannalta on tärkeää, että kokemus saadaan nopeasti yritystä hyödyttävään käyttöön – jolloin hallituksen toiminta voi olla hyvinkin operatiivista. Hallituksen jäsen voi osallistua jopa yrityksen kannalta tärkeisiin hankkeisiin ja asiakas- tai henkilöstötapahtumiin. Tyypillisesti kuitenkin hallituksen toiminta halutaan pitää ylemmällä tasolla ja erottaa operatiivisesta tekemisestä. Hallitustyöhön liittyvässä kirjallisuudessa löytyy viitteitä hallituksen operatiivisesta roolista (Erma et al. 2017; Lainema 2010), mutta lisäarvohallituksen osalta operatiivinen tekeminen voi olla esimerkiksi yhteisiä työpajoja avainhenkilöiden kanssa. Erma et al. (2017) suosittaa yhteisten pelisääntöjen sopimista, niin ettei toimitusjohtajan asema vaarannu. Haastateltujen yritysten osalta yhteydenpito voi olla vapaata ja toimitusjohtajan ei tarvitse olla tietoinen yksittäisistä asioista.

”Mut tosiaan, ku mä tulin tänne, niin 40 henkeä, niin ei ollu johtoryhmää, ei ollu johtamiskäytäntöä, ei ollu strategiaa, ei ollu budjettikäytänteitä. Toki sit oli johdettu, ja tilanne oli, mikä oli, mutta tällast ehkä prosessit, rakenteet, suunnitelmallisuus puuttu.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Hallitustyötä aloitettaessa osalla haastateltavista oli osin huonoja kokemuksia hallitusammattilaisista, joiden tausta on ”liian isoissa yrityksissä” tai governance toimintaa tuodaan ”väkisin tekemällä” sisään. Kasvuyrityksen alkuvaiheessa toimintaan liittyy riskejä ja strategisia valintoja, jolloin myös perinteisen valvovan hallituksen rooli on merkittävä. Tällaisessa tilanteessa omistajien täytyy reagoida nopeasti. Hallituksen itsearviointi voi toimia ”vipuna”, jolla tunnistetaan hallituksen kehittämistarpeet ja millaista substanssiosaamista tarvitaan. Kasvuyrityksen murros perustajahallituksesta kohti lisäarvoa luovaa hallitusta vaatii rakenteita ja haastaa vanhaa toimintatapaa. Muutoksen jalkauttaminen voi aiheuttaa turhautumista jopa niin, että yksi haastateltavista toteaa:

”Me ollaan onnistuttu luomaan hallitus, joka ei toimi niinku tän yrityksen haluamalla tavalla. Joka hallitus itsessään kokoontuu ja tappaa. Mä oon sit sanonu, et se isoin riski on, et se tarttuu muhun, ja seuraavaks se tarttuu sit muihinkin. Et sillon se hallitus

kannattais mieluummin ottaa kokonaan pois, kun antaa sen olla. Nythän riski on, et hallitus jopa saastuttaa organisaation draivin.”

Toimitusjohtaja, yritys A

”Suurin osa niistä hallitusammattilaisista tänä päivänä on rooliorientoituneita. Et aika harva pystyy tuleen ympäristöön ja sopeuttaa sen oman työskentelytapansa siihen kysymykseen.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

Lehtisen (2009) mukaan hallituksen toimintakyvyttömyys johtuu usein siitä, ettei toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja pysty työskentelemään yhdessä. Haastatteluiden osalta vahvistuu puheenjohtajan erityinen asema hallituksessa. Varsinkin lisäarvohallitusta kehitettäessä korostuu Subramanian (2015) huomio hallitustyön kehittämisen suurimmasta puutteesta, joka on pitkäjänteisyys. Tutkimuksen mukaan pitkän aikavälin tulokset jäävät kvartaalitalouden tavoitteiden taakse. Tämä sama rinnastus voidaan tehdä myös voimakkaasti kasvavassa yrityksessä, jolloin hallituksen koetaan aluksi hidastavan toimintaa. Aiempi kirjallisuus (Keskuskauppakamari 2016; Tiihonen 2007) painottaa tarkoituksenmukaisuutta pk-yrityksen hallinnon kehittämisessä.

5.2 Lisäarvohallituksen toiminta

”Lisäarvon luominen siihen hallitukseen vaatii sitä, että hallitusammattilainen, tai kuka tulee siihen hallitukseen, niin tavallaan tutustuis ja ymmärtäis sen yrityksen sen hetkisen tarpeen”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys C

Haastatteluiden myötä tunnistettiin alla listatut hallitustyyppit, joiden toiminta liittyy yrityksen elinkaaren vaiheeseen. Rajoittuneen otannan vuoksi elinkaaren vaiheen ja hallitustyyppin kausaliteettia ei pystytty vertaamaan. Aineiston perusteella voidaan olettaa, että hallituksen työskentely etenee operatiivisesta toiminnasta strategisempaan, kun yritys kehittyy. Lisäarvohallitus toimii omistajastrategian ja yrityksen tarpeen pohjalta, jolloin

kasvun myötä operatiiviset asiat jätetään toimivalle johdolle ja hallitus keskittyy sen osaamista vaativiin tehtäviin.

- **Projektihallitus, yrityksellä on selkeä yksittäinen hanke, jonka edistymistä seurataan ja tuetaan.**

”Pointtihan on siinä ettei projektihallitus tarvitse vuosikelloa, vaan sillä on projektisuunnitelma. Me mennään sen mukaan.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

- **Operatiivinen hallitus** osallistuu aktiivisesti toimintaan ja jalkautuu operatiiviseen tekemiseen. Strategian osuus pienempi ja katsoo lähitulevaisuuteen.

”Mun mielestä tää meidän transformaatio, mikä on tehty tässä viimesen viiden vuoden aikana, niin siinä hallituksella on ollu merkittävä rooli sounding boardina ja tavallaan sen muutoksen, ehkä osittain jopa johtamisessa”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys C

- **Dynaaminen, kehitystä haluava ja eteenpäin katsova hallitus.**

”Vaikka meillä käydään talouden toteumaluvut ja käydään siihen hallituksen kokouksen hetkeen asti olevat myyntiluvut ja tän hetken data läpi ja vähän katotaan, et miltä ennusteet näyttää ja muuta, niin se peräpeiliin katsominen on todella pienessä roolissa tän hallituksen kokouksissa, et se keskustelu menee siihen tulevan kehittämiseen ja siihen eteenpäin katsomiseen.”

Talousjohtaja, yritys F

- **Kansainväliseen kasvuun ja yhtiön kehittämiseen rakennettu hallitus.**

”Meillä on johtoryhmä sitten täällä yhtiön sisällä, joka vastaa operatiivisesta toiminnasta. Hallitus miettii strategiaa ja onko fokus oikeissa asioissa.

Hallituksella on myös aika hyvä verkosto avata ovia tai jos tarvitaan jotakin asiantuntemusta tai sen tyyppistä juttua.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Omistajien tahtotila ohjaa yrityksen toimintaa ja suuntaa. Vastaavasti tahtotila määrittää myös yrityksen hallinnon kehittymistä. Yrityksen kehittyessä hallitukseen halutaan osaamista ja kokemusta, jota yrityksellä itsellään ei ole. Osaaminen ja kokemus painottuu vahvasti yrityksen sen hetkiseen tarpeeseen ja muuttuu elinkaaren myötä. Aiemmassa kirjallisuudessa (Tiihonen 2007; Lehtinen 2009) painottavat yrityksen kehitysvaihetta, kokoa ja kasvua hallituksen kehittämiseksi. Nyt koostetussa aineistossa painottuu hallitusjäsenten yritykseen tuoma erityinen osaaminen, joka voi olla esimerkiksi kasvuun, mittarointiin tai skaalautumiseen liittyvää. Kasvuyrityksessä painottuu yrityksen tarve ja puuttuva osaaminen, jota täydennetään lisäarvoa luovalla hallitusjäsenellä.

”Nyt me tiedetään missä me ollaan ja kohta me tiedetään mihin me halutaan mennä”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

Varsinkin alkuvaiheessa hallitusammattilaisen panos voi olla ensiarvoisen tärkeä hallitustyöhön liittyvien rakenteiden ja toimintamallien jalkauttamiseksi yritykseen. Tällä toiminnalla mahdollistetaan hallituksen edelleen kehittäminen ja lisäarvohallitukseen haettujen ammattilaisten kontribuutio yrityksen toimintaan. Haastateltavissa yrityksissä hallitustyön käynnistämiseen liittyy ”ajatusten sparrailu” ja ulkopuolisen näkemyksen saaminen yrityksen ja johdon omaan toimintaan. Hallituksen toiminta koetaan positiivisella tavalla haastavana ja sparraavana. Kasvuyrityksessä korostuu muutos ja nopea kehittyminen. Liiketoiminta ja yrityksen elinkaari määrittelevät millaista lisäarvoa hallitukseen tarvitaan. Ulkopuolisen hallitusjäsenen vaikuttavuutta yleisellä tasolla on tutkittu (Liger 2007; Kauppakamari 2017), jota täydentää Gabrielssonin ja Husen (2005) toteamus siitä, ettei hallitusjäsenen roolia ja toimintaa voi yleistää, vaan se tulisi suhteuttaa kuhunkin tarkasteltavaan yritykseen. Tutkimusaineiston perusteella lisäarvo voi olla erittäin monimuotoista ja korreloi merkittävästi tarkasteltavan yrityksen suhteen.

”Johtoryhmän jäsenien työkokemus on pääasiassa tästä yrityksestä. Hallituksessa taas ihmisillä on kaks, kolkyt vuotta työkokemusta”

Toimitusjohtaja, yritys D

Hallituksen jäsenten osaamis- ja kokemusprofiili vastaa yrityksen sen hetkistä ja lähitulevaisuuden tarvetta. Lisäarvohallituksen jäsenillä on tyypillisesti omakohtaista kokemusta ja osaamista, jolloin heillä on kyky vaikuttaa yritykseen toimintaan ennakoimalla seuraavia askeleita omaan kokemuspohjaan ja substanssiin perustuen – he ovat ikään kuin kokeneet ja tehneet aiemmin sen, mitä yritys on seuraavaksi tekemässä. Hallituksessa pitäisi olla kasvunvaraa yrityksen seuraavaa kehityskaskelta varten.

”Ajatus on se, että nää pitää tehdä 10 kertaa isommas firmassa, ja sit me joskus voidaan päästä sinne. Et tavallaan pannaan ne sillai kuntoon, et ne kestää sen kasvun.”

Toimitusjohtaja, yritys D

Lisäarvohallituksen toiminnassa painottuu hallitusjäsenen kiinnostus, ajankäyttö ja osaaminen. Varsinkin kasvuyrityksessä hallitusjäsenen tulee ymmärtää yrityksen liiketoimintaa ja liiketoimintaympäristöä riittävästi, niin että hän pystyy luomaan arvoa yrityksen hallituksessa kokemukseen ja osaamiseen pohjautuen. Hallituksen ja sen jäsenten koetaan olevan ”omistajien työkalu” ja lisäarvohallituksen osalta hallituksen jäsenellä tulisi olla omaa kokemusta ja osaamista ja tämän lisäksi saada nopeasti käsitys siitä, missä vaiheessa yrityksen toiminta on ja miten lisäarvohallitus luo arvoa yrityksen toimintaan. Tästä opinnäytetyöstä saatavat tulokset tukevat aiempia pohdintoja hallituksen roolista strategian osalta (Erma et al. 2017; Liger 2007; Virtanen et al. 2013; Lainema 2010).

”He tietysti kaikki tietävät, että heiltä odotetaan aktiivisuutta yhtiön parhaaksi katsomista, mieltivät kokouksen ulkopuolella, että mitä tehdään, meidän hallituksen teemat, ja sitten he tietävät oman taustansa, missä ovat erityisiä ammattilaisia, joilta tietenkin odotetaan ennen kaikkea sitä kontribuutiota hallituksen kokouksessa tai sen ulkopuolella.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Parhaimmillaan yrityksellä on selkeä kuva tarpeista ja oikean hallitusjäsenen löytyessä arvonluontiprosessi käynnistyy nopeasti. Haastatelluissa yrityksissä painotetaan runsaasti kokemusta ja yrityksen kannalta spesifiä osaamista. Tämän lisäksi painotetaan ryhmätyötaitoja, niin että osaaminen saadaan yritystä palvelemaan käyttöön. Lisäarvohallituksessa työskenteleminen voi olla erittäin operatiivista tai yrityksellä on tietty yksittäinen tavoite, johon hallituksenjäsen osallistuu yhdessä johtoryhmän tai henkilöstön kanssa. Tällaisissa tapauksissa haasteeksi voi muodostua ajankäyttö. Kasvuyritys etenee sille ominaisella nopeudella ja hallitustyö ei saa hidastaa etenemistä tai innostusta. Yrityksellä on myös oma toimintakulttuuri, jolla on suuri merkitys hallituksen toimintaan ja kehittämiseen. Lisäarvohallituksessa ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on omaa kokemus- ja osaamis pohjaa ja vahva kiinnostus yritykseen ja halu oppia uutta ja kehittää itseään. Kirjallisuudessa on aiemmin painotettu yhteistyön merkitystä (Lainema 2010; Eloranta 2018). Haastatteluiden kautta selvisi, kuinka hallitusjäsenen henkilökohtainen kiinnostus yritystä kohtaan on ensiarvoisen tärkeää, kun hän työskentelee osana aikaa vievää lisäarvohallitusta. Löydös tukee aiempia huomioita henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta esimerkiksi kasvuhaluukkuuteen (Preisendörfer 1990; TEM 2015).

”Jatkuvasti pitää, koko ajan pitää oppia lisää. Tai jos ei opi niin silloin tarttee lähteä pois”

Toimitusjohtaja, yritys G

Lisäarvohallituksessa hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja tekevät läheistä yhteistyötä. Useissa yrityksissä vuorovaikutus on viikoittaista ja kanavina toimivat sähköiset viestimet, kuten WhatsApp ja sähköposti. Kasvuyritysten toimintaympäristö ja tekemisen kulttuuri ovat erittäin dynaamisia, jolloin henkilöstön ja toiminnan osalta haetaan ”high performancea” ja toimintaa verrataan markkinajohtajiin. Hallitustyön halutaan olevan samalla tasolla kuin yrityksen muu toiminta ja tämä voi haastaa perinteiseen hallitustyöhön tottuneen hallitusammattilaisen. Hallitustyö ei voi olla irrallaan yrityksen muusta toiminnasta ja etenkin kasvuyrityksessä toiminnan muutokset voivat olla erittäin nopeita. Lisäarvohallituksen toiminnassa korostuu ryhmädynamiikka ja puheenjohtajan rooli fasilitoijana. Aineisto tukee aiempaa käsitystä aktiivisesta hallitustyöstä (Tiihonen 2007; Erma et al. 2017; Eloranta 2018), joskin aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa

painotettiin toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välistä vuorovaikutusta. Haastateltujen yritysten osalta vuorovaikutus keskittyy toki toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välille, mutta myös muut hallituksen jäsenet olivat osana esimerkiksi hallituksen WhatsApp-ryhmää. Hallituksen jäsenet kommunikoiivat proaktiivisesti niistä asioista, jotka kokivat tärkeäksi toimitusjohtajalle tai muulle hallitukselle.

”Jos se johtamisjärjestelmä on kun ketterä ja agile... niin sen hallituksen pitäis olla myös.”

Toimitusjohtaja, yritys A

Hallitusammattilaisen tuomat struktuurit ja tekeminen nähdään arvokkaana ja sille kannattaa varata aikaa, kun hallitustyöskentelyä lähdetään kehittämään. Governanceen liittyvät asiat luovat itsessään arvoa ja osa yrityksistä näkee myös valvovan roolin tärkeänä esimerkiksi riskienhallintaan liittyen.

”Puoli, minkä X on tuonu, siel on ne perusstruktuurit ja muut, ne on ihan oppikirjatasolla. Et kyl siin on paljon hyvää. Mut enemmän tarvitaan, kun juna kiihtyy...”

Toimitusjohtaja, yritys A

Kasvuyrityksen hallitustyössä korostuu eteenpäin katsominen ja yrityksen toiminnan kannalta tärkeät painopistealueet. Kasvuyritykseen haetaan kasvuosaamista ja tätä osaamista pyritään hyödyntämään sparraamalla. Lisäarvohallituksessa on usein formaalia ja epäformaalia yhteydenpitoa, jolloin hallitukseen kuuluvat henkilöt tiedottavat yritystä kiinnostavista tai toimintaan vaikuttavista asioista proaktiivisesti. Yhteydenpito voi olla todella tiivistäkin, jopa päivittäistä. Osalla yrityksiä yhteydenpito on vapaata ja voi tapahtua ohi operatiivisen johdon.

”Toteen vielä muuten siitä taustapeilihommasta, et jos sä kättelet taustapeiliin ni sä et uskalla kauheen lujaa ajaa eteenpäin et pikemminki sä meet kyl käsijarru päällä. Et vasta sitte ku sä kättelet etenpäin ni sä uskallat ajaa. Tota onhan kato semmosia ihmisiä jotka haluavat olla siellä hallituksessa mielellään tälleen comfort zonella et

jos sä oot siellä hallituksessa niinku siks et se on mukavaa ja kivaa ja on niinkun hienoo olla hallituksessa .Ni sillon sä et välttämättä niin kauheesti tykkää olla lisäarvohallituksessa.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

”Koska sä haluat, että siellä on sitä pöhinää on myös kokousten välillä. Lisäarvohallitus ei tapaa kerran kuussa vaan he ovat myöskin mukana siinä iholla. Ei se oo mitään jatkuvaa keskustelua mutta sieltä tulee sillon tällön herätteitä.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

Hallituksen kokousta valmistelevalle ennakkomateriaali pyritään toimittamaan hyvissä ajoin etukäteen, niin että hallituksen jäsenet voivat tutustua siihen ennen varsinaista kokousta. Varsinkin lisäarvohallituksessa jäseniltä odotetaan vahvaa kontribuutiota ja toisaalta varsinaiselle kokoukselle varattu aika on rajallinen, ja sen puitteissa täytyy käsitellä agendalla olevat asiat. Kokouskäytäntöjen osalta pyritään siihen, että raportointi ja valvonta pyritään käsittelemään nopeasti sille varatussa ajassa, jolloin aikaa jää kasvuyrityksen ajankohtaisille asioille. Agendan valmistelu koetaan tärkeäksi ja asioiden käsittelyssä on selkeä prioriteetti. Hallituksen kokouksissa ollaan vahvasti läsnä ja keskinäinen tekeminen haastaa antamaan oman panoksen. Hallituksen kokouksiin liittyy usein myös sosiaalinen/yhteisöllinen osuus, jolloin osallistujat vaihtavat kuulumiset ja virittäytyvät tulevaan kokoukseen. Eloranta (2018) toteaa vastaavasti, kuinka ilmapiirillä on merkittävä vaikutus yhtiökokoukseen ja hallituksen työskentelyyn. Lisäarvohallituksessa työskenteleminen on vaativaa ja aikaa vievää, mutta haastateltavat hallitusjäsenet kokevat sen erittäin antoisana.

”Sit jos meillä on, pyritään johtoryhmästä nyt yleensä on yks joku siinä vierailmassa jostakin asiasta, niin ottaa se kahvitouhuun jo mukaan sitten vierailijatkin. Joo sit ruvetaan kirjottaa edellisen kokouksen pöytäkirjaan nimiä ja lähdetään vaihtaan se fokus siihen.”

Toimitusjohtaja, yritys D

”Tärkeätä että riskien hallinta ja tämmöset valvontaan liittyvät asiat on kunnossa, mut varmaan sen lisäarvoa luovan hallituksen työskentelyrytmissä on tärkeätä, et ne ajankohtaisasiat ja ne kehittämisen asiat sen lisäarvoon liittyvät agendan aiheet, ne käsitellään ensin ja sit tehdään se valvontatyö. Toki monessa tapauksessa esimerkiksi tulos, talouden luvut on hyvä pohjustus siihen keskusteluun sen lisäarvon osalta, mut silti kokousteknisesti ehkä korostaisin sitä, et siinä onnistumisessa on tärkeätä, että ne lisäarvoa tuovat asiat nostetaan agendassa sinne alkupäähän.”

Talousjohtaja, yritys F

Kasvuyrityksessä haasteeksi voi muodostua myös se, kuinka hallitus saadaan pidettyä ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Johtoryhmä on päivittäin tekemisissä asioiden kanssa, kun taas hallitus kokoontuu toimintasuunnitelman mukaisesti. Lisäarvohallituksessa on haastateltavien yritysten mukaan vilkasta viestintää myös kokousten välissä. Viestintä on tarkoituksenmukaista ja jäsenet viestivät proaktiivisesti asioista, joista he ajattelevat hallituksen jäsenten olevan kiinnostuneita. Viestintäkanavia voi olla hallituksen oma WhatsApp-ryhmä, sähköposti tai suora kontaktointi puhelimitse.

”Se on suurin haaste niinku että pysyy sen yrityksen mukana. Tai siis, tai oikeestaan niin, että miten pysyy niinku koko ajan askelen edellä ja voi auttaa yritystä. Se on niinku tosi tosi vaikea. Mitä saa mieltiä vähän väliä, että onko varmasti vielä, varmasti pystyy antamaan vielä paljon”

Toimitusjohtaja, yritys G

Hallitustyön vakiinnuttaneilla yrityksillä on tyypillisesti vuoden kattava suunnitelma, jossa seurataan teemoitettua vuosikelloa, mutta kokouskohtainen agenda rakentuu valvottavien asioiden lisäksi ajankohtaisista teemoista, strategisista aiheista ja muista ajankohtaisista asioista, joita halutaan nostaa keskusteluun. Ennalta sovitun agendan sijaan halutaan säilyttää liikkumavara ja kasvuyrityksen kannalta tärkeä reagointikyky. Useissa yrityksissä hallituksen puheenjohtaja valmistelee kokouksen agendan yhdessä toimitusjohtajan kanssa, mutta myös hallituksen jäsenet voivat esittää ajankohtaisia tai kiinnostavia asioita käsiteltäväksi. Varsinaisien kokousten välillä voi olla puheluita, joissa päivitetään hallituksen kannalta tärkeiden asioiden etenemistä. Tämän lisäksi hallitus voi käsitellä

asioita sähköpostitse. Hallituksen aktiivisuus koetaan myönteisenä, mutta kielteiseksi se muodostuu siinä tapauksessa, että yliaktiivinen hallitus kysyy toiminnan kannalta vähemmän tärkeitä detaileja ja kuormittaa operatiivista johtoa liiallisella raportoinnilla. Hallituksen haastaminen tulisi tapahtua positiivisessa mielessä ja olla johtoa tukevaa. Parhaimmillaan lisäarvohallitus selkiyttää ja kirkastaa yrityksen toimintaa sparraamalla ja tukemalla. Esimerkiksi mittaroinnin ja raportoinnin osalta tekemisen tulisi olla sellaista, joka auttaa johtamaan yritystä paremmin ja tukee kasvua. Osa haastateltavista yrityksistä käytti Elorannan (2018) suosittamaa ”board agenda”, jolloin painopisteet oli kirjattu seuraavan 12-18kk osalta.

”Et tietyl taval sillai ehkä neutraloidaan sitä hallituksen hidastavaa voimaa. Etteikä valuteta sitä organisaatioo. Vaan ajetaan organisaatio kaasu pohjas... ja sit koitetaan jotenkin saada se hallitus siihen... kulkeen niinku mukana.”

Toimitusjohtaja, yritys A

Hallitustyön osalta on tärkeää tiedostaa taso, jolla operoidaan. Hallituksen tulisi tarkastella toimintaa riittävän ylhäältä ja osallistua operatiiviseen toimintaan harkiten, niin että hallitusjäsenien osaaminen ja kokemus saadaan hyödynnettyä hallitustyöhön käytettävän ajan puitteissa. Mikäli hallituksen jäsenillä on yrityksen kannalta tärkeää osaamista, voidaan tätä hyödyntää osallistavalla työpajalla johdon tai henkilöstön kanssa, jolloin toiminta on hallitustyötä tukevaa ja valmistelevaa ja omistajuus on johtoryhmä tai hallitustasolla. Operatiivinen toiminta voi myös liittyä sparraavaan työpaja tai esimerkiksi tuotteen/palvelun lanseeraukseen liittyvä puhelu. Haastatelluissa yrityksissä hallituksen jäsenien ja yrityksen henkilöstön viestintä on vapaata ja koetaan yhtiötä palvelevana toimintana. Useissa yrityksissä halutaan selvä ero siihen, mistä hallitus päättää ja mistä johtoryhmä. Operatiivinen tekeminen ja mahdollinen pienryhmätoiminta voidaan hoitaa ilman toimitusjohtajan osallistumista. Aiemmassa kirjallisuudessa hallitustyö käsitetään ylempällä tasolla toiminnaksi (Eloranta 2018; Lainema 2010; Lehtinen 2009). Haastateltujen yritysten osalta hallitus osallistuu vahvemmin ja sen toimintaulottuvuus on laajempi, kuin aiemmin kirjallisuudessa kuvatulla hallintotavalla.

”Hallitus perustaa työryhmän, johonka tulee hallituksen jäsen jolla on erityisasiantuntemusta siihen ja sit johdosta ja yrityksestä ne ihmiset jotka tekee niitä asioita, niin on ollut tosi hedelmällisiä”

Talousjohtaja, yritys F

”Mitä me tehtiin silloin viime kuussa, niin vedettiin hallitus ja johtoryhmä kolmeen pienryhmään niin, että joka ryhmässä oli sekä hallituksen jäseniä että johtoryhmän jäseniä ja tehtiin periaatteessa rinnakkain samaa juttua ja verrattiin niitä. Tehtiin siihen markkinointisuunnitelmaan, niin se on tosi hyvä. Sit mä väittäisin, et jos haluaa lisäarvoa tuottaa, niin se, että istutaan kaikki tässä pöydän ääressä ja käydään läpi valmiita esityksiä, ei se oo optimi sitten, silloin me saadaan hyväksyntöjä niin sanotusti, tai kommentteja. Mut jos halutaan, et ne oikeesti kontribuoi, sillon pitää laittaa tekemään.”

Toimitusjohtaja, yritys D

”Siis koko firmalla on tällöinen kvartaaliupdate-tilaisuus. Pelkästään sillä olemuksella ja vähän nyökkäilemällä ja sit kun jollakin on jotain kysymyksiä, niin hän on vastailtu ja kertonu. Se tavallaan tukee sitä, että "hei, tällöinen kokenut henkilö on sitä mieltä, että tässä on nyt järkeä muuttaa tätä toimintaa.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys C

”Sitten vedettiin neljä tuntia, eli tehtiin ton johtoryhmän kanssa yhdessä markkinointisuunnitelmaa.”

Toimitusjohtaja, yritys D

Lisäarvohallitusjäsenen kontribuutio suuntautuu yrityksen tarpeen mukaiseen tekemiseen, joka voi olla prosessien kehittämistä, markkinoinnin ja myynnin rakenteiden perustamista. Markkinoinnista erottuu digitaalisen markkinoinnin erikoisaaminen ja brändiosaaminen. Sijoittajien osalta tulee kasvuyrityksien ymmärrys. Myyntiosaaminen voi jakaantua asiakkuuksien ja myyntikanavan kehittämiseen. Näissäkin haetaan usein huipputiimin ja toimintatapojen rakentamista. Tämän lisäksi mainitaan kasvuosaaminen, jolloin hallitus kirittää ja haastaa miten yritys kasvaa ja kehittyy vieläkin nopeammin. Haastaminen

tapahtuu lisäarvohallituksen jäsenien omakohtaisen kokemuksen ja substanssin kautta. Hallituksen jäsen tavallaan välittää oman kokemuksen kohdeyrityksen käyttöön. Aineistosta selviää, kuinka hallituksen avulla lisäarvoa haetaan pitkälti juuri EK:n (2013) tunnistamien haasteiden ratkaisemiseksi, jotka ovat asiakkaiden löytäminen, hinnoittelu, markkinoiden vaikeus ja kustannukset. Tämän lisäksi korostuvat yrityksen toimialaan ja toimintaan liittyvät asiat.

”Mutta normaalitilanteessa on se tilanne, että toimivalla johdolla ei oo kaikkea tarvittavaa osaamista, kokemusta, kyvykkyyksiä, niin silloin tällöinen aktiivinen hallitus on erittäin tärkeässä roolissa, että yhtiö onnistuu siinä tekemisessä.”

Toimitusjohtaja, yritys C

”Se lisäarvo tulee niinku sen tota, et heillä on niin paljon kokemusta eri yrityksistä. Niin sen niin kun, sen kokemuksen välittäminen tän yrityksen käyttöön. Niin siinä ne pystyy niinku paljon. Että vaikka tyylin tätä asiaa kokeiltiin jossakin yrityksessä ja ei toiminut. Tai tätä on kokeiltu ja se toimii.”

Toimitusjohtaja, yritys G

Kasvuyrityksen hallituksessa voi olla myös yrityksen toimintaan liittyvää toimialaosaaamista, henkilöstöhallintaa, taloushallintaa ja liiketoiminnan kehittämistä. Hallituksen toimintaa voidaan myös roolittaa, jolloin toiminnassa on sovittu tietyistä vastuualueista ja odotuksista jäsenten osalta. Tavallista on, että rooli muodostuu ja kehittyy toiminnan myötä. Lisäarvohallituksen osalta painottuu jäsenten osaaminen ja osaamisen kehittäminen, jolloin jäseniä vaihdetaan seuraavan kasvua tukevan vaiheen mukaisesti. Lisäarvohallituksen toiminnassa korostuu Keskuskauppakamarin (2016) suosittama rotaatio. Tiuhosen (2007) mukaan työnjaosta voidaan tehdä erillinen sopimus ja myös tätä mahdollisuutta on pohdittu joissakin yrityksissä. Mikäli rooli vaatii erityistä ajankäyttöä tai osallistumista, voidaan siitä sopia erillisellä sopimuksella.

”Jos miettii jonkun yrityksen perusfunkioita, niin musta tuntuu et meidän hallituksesta löytyy jokaisen perusyhtiön tarkotukseen, on se henkilöstö, on se sitten joku

liiketoiminnan kehittäminen, taloushallinto, ICT, myynti-markkinointi, niin sieltä löytyy sitä sparrauskaveria.”

Talousjohtaja, yritys F

”Jotenkin mä itse nään, et vaikka on asiantuntemusta ja varmaan sillä hallituksen jäsenellä, joka on työryhmässä pystyis operatiivisestikin antamaan vinkkejä tälle johtajalle, varmasti käykin sparraavia keskusteluja, niin sen työryhmän tarkoituksena on tietysti tukea sitä hallitusta ja luoda hallitukselle niitä asioita. Hallitus ei meillä operatiivisiin asioihin sitten koskaan ole puuttunut eikä varmastikaan se hallituksen tehtävä olekaan, että ne lähtis toimitusjohtajan ja johtoryhmän ohi sitä tekemään”

”Tossa nyt tehtiin kasvuskenaarioita. X teki noitten meidän samojen kavereitten kanssa niitä laskelmia siitä, miten se liikevaihto vois kehittyä lähivuosina.”

Talousjohtaja, yritys F

Kokeneet hallituksen jäsenet toimivat kasvun näkökulmasta todella hyvänä sparraajana, ideoijana ja heiltä odotetaan tulevien tapahtumien ennakointia, viitoittamista ja selkeyttämistä. Kokemukseen perustuen lisäarvohallitus kykenee kertomaan ja selkeyttämään mitä asioita yrityksen liiketoiminnassa on tulossa tulevaisuudessa. Lisäarvohallituksessa kokemus ja osaaminen on tärkeää saada teoiksi ja tapahtumiksi, jolloin lisäarvo realisoituu yrityksen toiminnassa. Eteenpäin mennessään kasvuyritys on koko ajan sellaisessa tilanteessa, jossa se ei ole aiemmin ollut. Hallituksella on merkittävä rooli suuntaviivojen luoja ja toiminnan selkiyttäjänä. Liger (2007) painottaa hallituksen strategista ja operatiivista osaamista, sekä sitä että hallituksen rakenne kuvastaa senhetkistä elinkaaren vaihetta. Haastatteluiden osalta korostui nimenomaan yrityksen elinkaareen liittyvä tarve, joka ohjaa hallituksen muodostamista.

”Mitä tahansa, meidän suunnitelmia, että meillä on hallituksessa henkilöitä, jotka on ollu, rakentaa siis ja johtaneet isoja yhtiöitä tai ovat monien yhtiöiden hallituksessa. Ylipäättään vaikka sitte puhutaan liiketoimintametriikoista, että mekin nyt tehdään transformaatiota, niin tällaisten asioiden ymmärtäminen. Kun yhtiö on suurin yhtiö koskaan, mitä se on ollu historiansa aikana, ja yhtäkkiä, että mihin kiinnittää huomiota, mitä mitata, mitkä on oikeat arvot, missä mennään hyvin, missä mennään

huonosti, niin tästä tietenkin yhtiön sisällä ollaan vähän sen tiedon varassa, minkä tiedon varassa me ollaan, mut sitte ku on sijottajia tai asiantuntijoita, joilla on monen yhtiön tausta, loistavasti haastavaa, tän kaltasta tietoa, että tämmöinen operatiivisen toiminnan kehittäminen tai benchmarkkien tarjoaminen.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Hallituksen jäsenillä voi olla merkittävä rooli avainrekrytoinneissa, joko kandidaattien löytämisessä omasta verkostosta tai sopivuuden arvioinnissa yrityksen tarpeeseen. Hallitusjäsenen oma verkosto ja sen kautta saatava ymmärrys maailman tapahtumista koetaan tärkeänä. Lisäarvohallitusjäsenen osaamisen kuvataan olevan äärimmäisen syvällistä siltä alueelta, mitä he edustavat. Kokemuksen kautta osaaminen ulottuu myös operatiiviselle tasolle, jolloin heillä on kyky käsitellä asioita syvällisemmin.

”Ennen kaikkea et se hallituksen lisäarvo musta ei oo tällasia nyansseja vaan se on sitä tulevaisuuden rakentamista.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Meillä on tosiaan vähän erikaltasia taustoja hallituksen jäsenille ja vahvuuksia, niin se on tosi hyvä, kun me mietitään, vaikka USA-skaalamista tai ”go to market” -strategioiden seuraavia askeleita, että mitä me tehdään, niin se on selvää annettavaa. Ku puhutaan sitte vaikka jostain tän kaltanen vertikalisaatiostrategian toteuttamisen askeleet, että ku yhtiö kasvaa, niin tulee tällasia vähän valintoja kans eteen sitten isoilla markkinoilla, että mikä on meille out bound, myynnin ja markkinoinnin focusalueet, ku ei voida ihan kaikkea tehdä, niin kuinka me tätä tehdään, millä askeleella ja miten. Kuitenki meillä on sitte hallituksessa tällasta osaamista, joka on tehny tätä, niin se vaan auttaa yhtiötä valtavasti.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Kysymys, että mikä on meidän skaalausvalinnat, mikä on meidän skaalausstrategia, mennäänkö minne markkinoille, suora kanava, mitkä vertikaalit valitaan ja mitkä hylätään, mitkä on prioriteetit, mihin resursseja, mites se sitte, ku pitää heijastuu koko organisaatiota. Ne on aika isoja kysymyksiä, ja se täytyy onnistua.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Mut sitte se ero näistä, että hallitus on aktiivinen, hallituksessa on tarvittavaa osaamista, se ei oo arvo, vaan se on, että hei, mä oon aikasemmin tehny näin, mä oon nähny, hei, mä tiedän, Yhdysvalloissa go to market -valintoihin liittyy tällaisia valintoja, tai hei, moderni yhtiö mittaa itteään näillä tavoilla, eikä mitään muuta turhaa mieltä. Onhan se arvo yhtiön kehitykselle, 1 000 tai 10 000 kertaa arvokkaampi kun sitten hallitus, joka seurailee, mitä on tapahtunut.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Lisäarvohallituksen toiminnan ja kehittämisen osalta on tärkeää tunnistaa mille alueille lisäarvoa haetaan. Osa-alueet määrittävät yrityksen strategian ja elinkaareen liittyvien tarpeiden pohjalta. Haastatteluiden perusteella lisäarvohallituksen substanssiosaaminen keskittyy seuraaviin osa-alueisiin (Taulukko 2.). Hannula (2003) on luokitellut hallituksen lisäarvoa jo aiemmin ja nyt haastateltujen yrityksiä osalta tunnistettiin seuraavat asiat. Otannasta johtuen lisäarvossa korostuu kasvua tukevat tekijät.

Yritys	Hallitusjäsenien lisäarvo
A	Lisäarvohallitusta ollaan vasta muodostamassa
B	Rahoitus, tuotteen sertifiointi, verkostot
C	Myynti ja toiminnan kehittäminen
D	Myynti-, markkinointi-, kasvuyritysoosaaminen
E	Avainrekrytoinnit, kansainvälistyminen, kasvu- ja strategiaosaaminen
F	Myynti ja markkinointi, toimialaosaaminen, henkilöstö- ja taloushallinto
G	Myynti ja markkinointi osaaminen, pilvipalveluihin liittyvä metriikka, liiketoiminnan skaalaaminen, prosessiosaaminen

Taulukko 2. Hallitusjäsenien lisäarvo

Hallituksen rooli strategiatyössä on luonnollisesti erittäin merkittävä. Johto tuo vaihtoehdot ja ehdotukset kuinka edetään ja hallitus toimii linjausten tekijänä. Hallitus voi tarvittaessa hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita eli kaikkea ei tarvitse ja kannata tehdä itse. Mikäli hallitus tunnistaa lisäavun tarpeen, sitä on haettu esimerkiksi ulkopuolisia sparraajia hyödyntämällä. Hallituksen rooli nähdään tärkeänä nimenomaan strategisissa valinnoissa. Voi olla, että johto on innostunut jostakin uudesta kehityshankkeesta ja lisäarvohallitus

kykenee tarkastelemaan hanketta useasta eri näkökulmasta ja positiivisella tavalla sparraamaan johdon näkemyksiä. Tällöin luvan hakeminen hallitukselta antaa hyvän selkänöjan operatiiviselle toteutukselle.

”No siis se on semmonen, mun mielestä se auttaa, keskittyy siihen isoon kuvaan ja tietyllä tavalla tuo rohkeutta siihen. Ehkä se joku johtoryhmästä kokee hidastavanakin jossakin määrin, et sun täytyy hallitukselle viedä asioita. Mutta mä nään itse, mun kokemus on se, että yks hallituksen tehtävä on välttää ne isot virheet. Jos me innostutaan jostain pöhlöstä ideasta ja pannaan tänään toimeks tai huomenna, niin se tuo semmosen pienen viiveen siihen kuitenkin, ja joudutaan perustelemaan hallituksen jäsenille se ajatuksemme.”

Toimitusjohtaja, yritys D

Lisäarvohallituksen motivaatiotekijöitä kartoitettaessa korostuu ennestään korkea osaaminen ja toisaalta motivaatiotekijöitä tiedusteltaessa juuri halu oppia korostuu. Yleisesti koetaan, ettei hallituspalkkio ole oikea ja pitkäaikainen ajuri hallitustyöskentelyyn, uuden oppiminen ja kiinnostus yrityksen toimintaan korostuu. Lisäarvohallituksessa toimivat henkilöt edustavat parhaimmillaan maailmaluokan osaamista omalla osa-alueella ja tällaisten henkilöiden kanssa toimiminen nostaa myös kollegiaalista tavoitetasoa. Yksittäisen osaamisen tulisi täydentää kokonaisuutta niin, että hallituksessa toimiva asiantuntija saa tukea myös muilta jäseniltä ja yksilön osalta ei muodostu kohtuutonta taakkaa, jolloin motivaatio voi laskea.

”Kyl mä sanoisin lisäarvohallitukseen siellä täytyy olla sitten semmoset ihmiset jotka aidosti on kiinnostuneita. Ne haluaa kontribuoida.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

”Joo ja sitten myöskin siis se, että ne kokouksetkin on ikään niinkun tietyllä tavalla mä sanoisin parhaimmillaan inspiroivia.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

”Paljon hauskeempaa tehdä ihmisten kanssa keiltä voi oppia jotakin uutta itsekin. Kyllä meilläkin on tullut hallituksen jäseniltä palautetta että, ja on myös sen takia mukana tässä, että he oppii itsekin.”

Toimitusjohtaja, yritys G

”Oppiminen ja verkostoituminen ja halu auttaa yritystä.”

Toimitusjohtaja, yritys G

”Näkee tän hallitustyön ja sen kautta olevat keskustelut eri alojen asiantuntijoiden, jotka on siellä hallituksessa kollegoina, niin heidän kanssaan tosi positiivisena siihen omaan kehittymiseensä.”

Talousjohtaja, yritys F

5.3 Hallituksen kehittäminen

Hallitustyön kehittäminen nähdään tärkeänä osa-alueena ja osalla haastatelluista yrityksistä tätä tehdään systemaattisesti osana hallitustyötä. Kehittämisen osa-alueita tunnistettiin seuraavasti:

- Hallituksen toiminnan yleinen kehittäminen, jossa keskitytään hallituksen toimintaan, työkaluihin ja -menetelmiin, vuosikelloon, viestintään ja määritellään mahdollisia painopistealueita
- Hallituksen osaamisen kehittäminen, jossa keskitytään kartoittamaan miten nykyinen osaaminen ja jäsenistö palvelee yrityksen toimintaa ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

Kehittämisen menetelminä käytetään hallituksen itsearviointia, jota voidaan kerätä anonyyminä palautteena tai avoimella keskustelulla. Useissa yrityksissä itsearviointi ja kehittämiseen liittyvät asiat ajoittuvat loppuvuoteen, jolloin tehdään suunnitelmia tulevalle kaudelle. Joissakin yrityksissä hyödynnetään ”hallituksen varttia”, jolloin hallitus jatkaa kokousta ilman toimitusjohtajaa vielä ”vartin”, jolloin voidaan keskustella vapaammin

hallituksen toiminnasta. Osana hallituksen toiminnan kehittämistä nähdään myös esimerkiksi HHJ (hyväksytty hallituksenjäsen) koulutus, jonka myötä substanssin omaava henkilö voidaan kouluttaa hallitustyöhön liittyvissä asioissa.

”Hallituksen itsearviointi on tärkeä työväline hallituksen työn kehittämisessä ja mm. just siinä kun kehitetään sitä lisäarvoa. Se, että hallitus kattoo kollegiivisesti kerran vuodessa peiliin ja sitte katotaan mitä siellä näkyy. Ni silloin nähdään se, et miten se hallitus toimii ja se tuo sen keskustelupohjan sitten hyvin siihen, että sitä kautta pystytään sit avaamaan se keskustelu, että olemmeko me kaikki täällä oikeassa paikassa.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

Varsinkin lisäarvohallituksen toiminnassa korostuu jäsenten substanssiosaaminen, jolle on tietty tavoite. Voi olla, että hallituksen jäsenellä on yrityksen osalta tärkeää osaamista ja kun osaaminen on saatu yrityksen käyttöön, on tarpeen kierrättää hallitusjäseniä. Jäsenten henkilökohtainen tilanne voi olla myös muuttunut, jolloin hallitustoimintaan on allokoitavissa vähemmän aikaa. Usein tällaiset vaihdokset tehdään puheenjohtajan aloitteesta ja hyvässä yhteisymmärryksessä.

”No ei ollut oikeastaan kriisi, ei. Ei ollu sen tyyppisiä. Ne oli enemmän vaan sitä niin kun, että joku henkilö oli niinku siis, suoraan sanottuna antavansa antanut”

Toimitusjohtaja, yritys G

”No se on sillai dynaamista, että tarvittaessa sitä voidaan vaihtaa. Joskus kun on vaihdettu, se on aina mennyt hyvin. Meillä mun mielestä ihmiset on kaikki valmiita siihen, että jos hallituksen puheenjohtaja pyytää jotakuta väistymään, niin hän voi väistyä, tehdään tarvittaessa tilaa.”

Toimitusjohtaja, yritys D

”Kun mä sanoin aikasemmin, niin mun mielestä täytyy ymmärtää, että näiden tarpeet muuttuu, ja sitä kautta muuttuu myös se kontribuutio, mitä hallitukselta odotetaan, ja sitä kautta se tietysti saattaa tarkoittaa sitä, että muuttuu myös tarpeet sille, että minkälaisia henkilöitä tarvitaan.”

Toimitusjohtaja, yritys E

Haastatteluista saatujen tulosten mukaan uusien hallitusjäsenten perehdyttäminen tapahtuu tyypillisesti materiaalipaketilla ja edellisten kokousten pöytäkirjoihin tutustumisella. Tavoitteena on saada ymmärrys siitä, mitä yritys tekee, miksi se on olemassa ja mitkä ovat pitkän aikavälin tavoitteet ja näitä tukevat suunnitelmat. Hallitusjäsenen panoksen täysimääräiseen hyödyntämiseen kannattaa varata aikaa, niin että hän perehtyy ja ymmärtää yrityksen toimintaa riittävän syvällisesti. Hallitusjäsenten kiertoon liittyen liian monen uuden jäsenen yhtäaikainen perehdyttäminen ja ”sisäänajaminen” voi olla haasteellista. Kasvuyrityksen kehittyessä nopeasti myös osaamisen tulee kehittyä vastaavalla nopeudella. Varsinkin kansainvälistyminen ja kasvu-/skaalausosaamiselle on selkeä tilaus, kun yrityksen toiminta laajenee. Useissa yrityksissä kehitetään myös nykyisen hallituksen osaamista esimerkiksi ”iltakouluilla” joissa on tietty toiminnan kannalta akuutti teema. Osaamisen kehittämisessä voi hyödyntää myös ulkopuolisia osajia, joiden avulla hallituksen jäsenille rakennetaan riittävä ymmärrys lisäarvon tuottamiseen. Hallituksen jäsenten vaihdon yhteydessä painotetaan perehdytyksen merkitystä (Eloranta 2018) ja samaa painotetaan myös haastatelluissa yrityksissä. Tämän lisäksi painotettiin hallituksen koostumusta uusien ja vanhojen jäsenten osalta, niin että tasapaino osaamisen ja kehittämisen välillä säilyy.

”Sillon kun iltakouluja on pidetty, niin yleensä se on ollu se perehdytys teemana, et jos yhtiö menee uuteen liiketoimintaan, niin sitä uutta liiketoimintaa kuvataan, kerrotaan esimerkiksi mitkä sen liiketoiminnan tärkeimmät elementit driverit on, miten sitä johdetaan, minkälaisia katetavoitteita, ketkä on kilpailijoita, tämmöstä pohjaa siihen, et hallituksen jäsen pystyy sit siinä omassa työssään tuomaan sitä lisäarvoa.”

Toimitusjohtaja, yritys F

”Hallituksella on perinteisesti ollu jonkun verran tämmösiä iltakouluja, jotka ei ole hallituksen kokouksia vaan niissä käydään tämmösiä liiketoiminnallisia asioita, perehdytetään hallitusta liiketoiminnallisiin asioihin ja ne on ollu ihan antoisia, niistä osittain hallitus saa pohjaa sit siihen arvon luomiseen, he ymmärtää paremmin yrityksen toiminnan.”

Talousjohtaja, yritys F

Hallitustyön kehittäminen koetaan systemaattiseksi ja varsinkin kasvuyrityksessä korostuu tarkoituksenmukaisuus eli toimintaa tehdään niin, että se on yrityksen kannalta järkevää,

jolloin esimerkiksi raportoinnista voidaan joustaa. Tätä suosittelee myös Keskuskauppakamari (2016).

”Tavallaan semmosta tietosta priorisointia ja valintoja niin kun mun mielestä liike-elämä on kokonaan menossa. Ei esimerkiksi runnota raportteja vimpan päälle ja yritetä hirveesti keskittyä kaikkiin muutoseikkoihin, jotka varmaan voi olla joillekin tärkeitä, mutta mä en oo hirveesti välittänyt niistä.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys C

Hallitustyön kehittäminen on vahvasti tulevaisuuteen tähtäävää. Hallituksen kehittämisen osalta tarkastellaan tyypillisesti jo seuraavan kasvuvaiheen tavoitteita, jolloin skaalaaminen onnistuu helpommin.

5.4 Lisäarvohallituksen puheenjohtajan rooli

Hallituksen puheenjohtajalla on erittäin merkittävä rooli hallituksen toiminnassa sekä osakeyhtiölain mukaisissa asioissa, että päivittäisessä tekemisessä. Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja muodostavat linkin, jonka yhteydenpito on erittäin tiivistä. Varsinkin lisäarvohallituksen osalta viestintä voi olla jopa päivittäistä. Yksittäinen osaaminen ei riitä, vaan hallituksenjäsenten välinen yhteistyö edesauttaa arvon luomista, niin että hallituksen toiminta saadaan valjastettua yrityksen käyttöön. Tähän liittyen tärkeäksi asiaksi nostetaan keskustelun ilmapiiri, jossa puheenjohtajalla on tärkeä rooli fasilitoivana osapuolena. Puheenjohtajan roolissa nousee esille tilan antaminen, halu kuunnella ja toisaalta tiukka ohjaus tarpeen vaatiessa. Puheenjohtajan roolin merkityksestä on kirjoitettu paljon (Lainema 2010; Lehtinen 2009; Hannula 2003; Erma et al. 2017; Eloranta 2018) ja kirjallisuudessa korostetaan puheenjohtajan roolia omistajien, toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäarvohallituksen toimintaan sopii Elorannan (2018) luonnehdinta hallituksen puheenjohtajan ominaisuuksista. Tämän lisäksi varsinkin kasvuyrityksessä puheenjohtajan toiminnassa korostuu määrätietoisuus ja fasilitointitaidot, niin että kaikkien panos saadaan hyödynnettyä.

”Korostuu, että on annettava tilaa muille.”

Toimitusjohtaja, yritys G

”Hallituksen puheenjohtajan tehtävä varmistaa sitten, että hallituksen kaikki jäsenet on aktiivisia.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Puheenjohtajan tehtävä on varmistaa, että tulee käytyä läpi työpajatyöskentelymenettelyllä tai sitten niin, että jos on yhteistä keskustelua, niin varmistaa se, että pysähdytään jossakin kohtaa, että hei, onko teillä tai mitä mietteitä tää herättää, että ei oo semmoinen tilanne, et jos joku ei oo huomannut kommentoida, niin se kommentoi koko päivän aikana mitään, vaan sitten jollakin tavalla puheenjohtaja huolehtii, että se tulee otettua mukaan sitten”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Mutta sitten on vaan sit, että jotkut on liekeissä jostakin aiheesta, ei malta koskaan lopettaa, niin kyllähän se puheenjohtajakin tehtävä on johtaa sitten keskustelua.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Se semmonen keskustelun luominen, et se miten se kulttuuri syntyy ja se sparrailu asioista ja se on varmaan semmonen, et sen ratkaiseminen ni se on se avain, must tuntuu et monta kertaa esimerkiksi nykyisen hallituksen osalta on ollu aikatauluhaasteita siinä, et pysytään aikataulussa koska meidän keskustelut ja se sparrailu, siihen halutaan käyttää aikaa, niin tää on varmaan yks esimerkki joka kuvastaa sitä, et se kokous ei ole semmonen niin, siinä on rakenne ja on kaikki hallituksen kokouksen peruselementit ja seurataan esityslistaa ja muuta, mut se keskustelu mitä käydään ja keskustelulle varataan aikaa ja kokouksellekin varataan aikaa, et se ei ole semmonen et viidessä minuutissa nuijitaan päätökset ja kiitos näkemiin.”

Talousjohtaja, yritys F

Varsinkin kasvuyrityksen kontekstissa korostuu ”ambitiotason asettaminen”, skaalausmallin löytyminen ja vahvistaminen. Tämän lisäksi korostetaan uskon ja innostuksen tuomista yritykseen ja operatiiviseen toimintaan. Useat haastateltavat painottavat fokuksen tuomista yrityksen toimintaan niin, että hallitus käyttää rajallista aikaa ja yrityksen resursseja oikein. Ajankäyttöä vahvistaa hyvä valmistautuminen ja toimivat kokouskäytännöt. Kasvuyrityksessä puheenjohtajan persoonassa korostuu päämäärätietoisuus ja kunnianhimo.

”Kiinnostunut kasvusta ja päämäärätietoinen, vahva tavallaan niinku samaan aikaan vahva mutta pitää hyväksyä myös uusia asioita. Ymmärtää että maailma menee eteenpäin. Kasvuyhtiöhallituksessa ei oikein puheenjohtajana tai muutenkaan ehkä sovi oikein semmonen niinku päämäärätiedottomuus”

Toimitusjohtaja, yritys G

”Jos on kasvuyhtiöhallitus, niin sitten he hakee kasvua. Se ei voi olla semmosta että kelpaa mikä vaan tai kunnianhimotaso on niinku. Kasvuyhtiöhallituksessa se on niinku, rima on jäseniltä korkeampi”

Toimitusjohtaja, yritys G

”Hallituksen puheenjohtaja kysyy hallitukselta miitteitä, toiveita. Ja käytännössä ne määrittää. Toki sitte voi olla, että jos tulee päällekin tai muuta tai ei tuu, niin sitte minä ja hallituksen puheenjohtaja keskustellaan, että mikä olis hyvä.”

Toimitusjohtaja, yritys E

”Hän on tietysti se päälinkki, yhtiön johto käy keskustelua, talousjohtaja käy omistajan talousvaliokunnan kans keskustelua ja toimitusjohtaja käy omistajan pääsihteerin ja hallituksen puheenjohtajan kanssa keskustelua, et linkkejä on tietysti monia.”

Talousjohtaja, yritys F

5.5 Lisäarvoa edistävät tekijät kasvuyrityksen hallitustyössä

Lisäarvohallitukselle ominainen toimintatapa edistää itsessään lisäarvon luomista. Tämän lisäksi haastatteluissa tunnistettiin seuraavat tekijät.

- Hallituksen jäsenten kiinnostus yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen
- Hallituksen jäsenten toisiaan täydentävä osaaminen, jolloin hallitustoiminta kattaa yrityksen tarpeet
- Hallituksen jäsenten oikea koostumus tiedollisesti ja persoonien kautta
- Hallitustyötä tukeva rakenne ja raportointi tukee lisäarvohallituksen työskentelyä. Raportointi ei ole liiallista, vaan se palvelee yrityksen tarvetta. Lisäarvohallituksen työskentely vaatii yhteistä aikaa ja hyvä valmistelu voi vapauttaa aikaa ryhmän yhteiselle kontribuutiolle.
- Avoin kommunikaatio, jolloin osallistujien substanssi saadaan yrityksen käyttöön.
- Puheenjohtajan toiminta tulee olla jämäkkää, tavoitteeseen pyrkivää, mutta samaan aikaan korostuu fasilitointitaidot, jolloin kaikkien panos saadaan käyttöön.

5.6 Lisäarvoa estävät tekijät kasvuyrityksen hallitustyössä

- Ajan käyttö koetaan yhdeksi suurimmista haasteista lisäarvohallituksen toiminnalle.

”Palaan siihen ajankäyttöön, että kuinka syvästi hallituksen jäsenet voi perehtyä johonkin firman yhteen asiaan ja kuinka paljon he pystyy käyttää aikaa kokousten välissä, perehtyäkseen asioihin ja muuta. Se on se, mikä sitä rajaa.”

Toimitusjohtaja, yritys D

- Väärä koostumus siinä mielessä, ettei hallituksessa ole riittävästi diversiteettiä. Tätä täydentää toteamus siitä, että hallituksen toiminta voi taantua ”keskustelukerhoksi” ja keskinkertainen suoritustaso riittää.

- Yksittäisen tahon liiallinen dominointi, niin ettei synny oikeaa keskustelua. Mikäli omistaja on läsnä kokouksessa, hänen mielipiteensä voidaan kokea yliveritaiseksi muiden suhteen
- Vääränlainen agenda eli hallitus käyttää aikaa väärin asioihin. Mikäli valvova rooli korostuu, niin lisäarvoa luoviin asioihin ei välttämättä jää aikaa.

”Valvova pyrkimys on varmasti hyvä, niin sit se saattaa vaikuttaa siihen, et se yrityksen kasvu tai ne muut mahdollisuudet, jotka aina yleensä sisältää riskejä tai jotain epävarmuutta, niin niiden suuntien eteneminen pienenis tai vähenis ja yrityksen kehitys jossain määrin hiljenis siitä.”

Talousjohtaja, yritys F

- Sparraus kielteisessä sävyssä olevaa tai sparrataan asioita, joilla ei ole merkitystä

”Hallitus käytännössä työllistää toimitusjohtajan kautta muutamaa muun ylimmän johdon jäsenen semmosilla kaiken maailman, että ”täytelkää tällasia ja tällasia score cardeja ja raportteja ja kaikkia muita, jotka ei aidosti luo lisäarvoa. Ne luo sille hallitukselle näkyvyyttä, se on tärkeitä, että hallitus ei sais olla semmonen johtoa kuormittava tekijä.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys C

- Hallitus koettaa tehdä asioita, joista sillä ei ole kokemusta.

”Se on vähän sitte, niin ku suomalaiset, jotka ei oo koskaan vieny firmoja Yhdysvaltoihin, miettii, että miten Yhdysvaltoihin mennään, niin siinä voi olla sitte, että vaikka on ajatuksia, niin onko ne sellasia ajatuksia, jotka on toteuttamiskelpoisia.”

Toimitusjohtaja, yritys E

- Huonosti hoidettu sisäinen laskentatoimi tai raportointi. Passiivinen omistaja, puheenjohtaja tai toimitusjohtaja.

”Jos sisäinen raportointi ei ollenkaan toimi, jos on kyvytön tai haluton toimitusjohtaja, jos on kyvytön tai haluton puheenjohtaja. Myös jos on kyvytön tai haluton omistajakunta. Et siis omistajakunnat, PJ ja TJ, kuka tahansa niistä pystyy torppaamaan sen. Että vaikka sulla olis yks tai kaikki hallituksen jäsenet oisvat valmiita kontribuoimaan mut jos ei sitä oteta vastaan ni se ei toimi ja sitten toisaalta se laskenta sen takia, että sulla on pakko olla tietoa että sä pystyt tekee päätöksiä.”

Hallituksen puheenjohtaja, yritys B

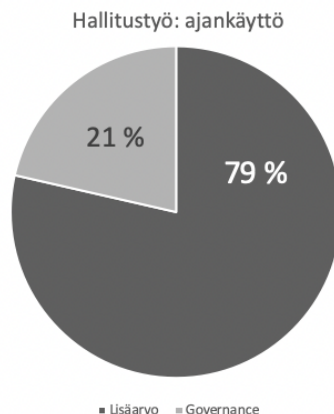
- Hallitusjäsenen osaamisen kohtaantoon liittyvät asiat.

”Osaamista ei tarvita tai sitä on jo liikaa tai sitä ei ymmärretä.”

Toimitusjohtaja, yritys A

5.7 Kvantitatiiviset kysymykset

Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena, mutta mukaan haluttiin ottaa tutkimuksen kannalta kiinnostavia kvantitatiivisia tekijöitä, jotka tukevat tutkimuskysymyksiä. Kohdeyrityksiltä tiedusteltiin hallituksen ajankäytöstä sekä hallitustyön tärkeydestä ja kehittämisestä. Tulokset kuvastavat hyvin lisäarvohallituksen eteenpäin katsovaa asennetta ja kehityshalua. Lisäarvoon liittyvään ajankäyttöön (Kuva 11.) liittyy esimerkiksi yrityksen sen hetkiseen tarpeeseen tai strategiaan liittyvät asiat, jolloin korostuu keskustelu ja vuorovaikutus, ja tätä kautta saadaan hallitusjäsenten substanssiosaaminen yrityksen käyttöön.



Kuva 11. Hallitustyön ajankäyttö

Lisäarvohallitus koetaan yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeäksi 4.6/5 (kuva 12.). Lisäarvonhallituksen tärkeyden merkitystä selittää hallituksen rooli kokemuksen ja osaamisen täydentäjänä yrityksen toiminnan kannalta tärkeillä alueilla. Hallituksen kehittäminen koetaan jopa tärkeämmäksi 4.7/5 (Kuva 12.). Aineiston mukaan hallituksen ja yrityksen kehittäminen liittyvät läheisesti toisiinsa.



Kuva 12. Lisäarvohallituksen tärkeys ja kehittäminen

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämän diplomityön tavoitteena oli ymmärtää, miten lisäarvohallitus toimii, mitkä asiat edistävät ja mitkä estävät lisäarvon tuottamista hallitustyön tasolla. Yhteistyökumppanina tutkimuksessa oli Hallituspartnerit, joka nimesi työlle valvojan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka soveltaa fenomenografista analyysimenetelmää. Hallitustyön tutkimus koetaan hankalaksi, osin siihen liittyvän luottamuksellisuuden vuoksi. Diplomityön kautta muodostui harvinainen mahdollisuus päästä havainnoimaan, kuinka kasvuyritysten hallituksen operoivat. Aineistoa muodostui runsaasti ja se haluttiin saada näkyvästi osaksi tutkimusta, jolloin lukija pääsee omakohtaisesti lähemmäksi anonymisoituja kohdeyrityksiä. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksiä, jonka jälkeen aineisto litteroitiin, luokiteltiin ja analysoitiin. Analyysivaiheessa löydöksiä verrattiin aiemmin muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen.

Pk-yritykset muodostavat erittäin mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Varsinkin kasvuyritysten tapauksissa yritykset ovat erittäin kyvykkäitä muodostamaan parhaita käytäntöjä ja olemassa olevia toimintamalleja sovelletaan rohkeasti. Osakeyhtiölaki esimerkiksi määrittelee yrityksen järjestäytymiseen liittyen hallituksen perustamisen, mutta on yrityksen oma asia, kuinka toiminta järjestetään. Kasvuyrityksen kannalta lisäarvohallitusjäsenen kautta tapahtuva kehittyminen on pitkäjänteisempää kuin perinteisen liiketoimintakonsultin, joka palkataan usein tiettyä tehtävää varten. Hallituksen jäsentä velvoittaa osakeyhtiölain vaatimukset, jolloin hallitusjäsenen tehtävään suhtaudutaan sen vaatimalla vakavuudella taustalla olevan henkilökohtaisen vastuun myötä. Haastatelluissa yrityksissä painotettiin henkilön omaa kiinnostusta ja valmiutta ajan käyttöön yrityksen hyväksi. Hallitusjäsenille maksetaan palkkio, mutta se ei saa olla lähtökohta toiminnalle.

Viime aikoina hallitustyöhön keskittyvä kirjallisuus ja tutkimus on alkanut huomioida laajemmin hallituksen monimuotoisen roolin aiemmin mainitun osakeyhtiölain vaatimuksien lisäksi. Yrityksen tilanteesta riippuen hallituksen toiminnassa voidaan painottaa esimerkiksi henkilöstö-, teknologia-, tai asiakasnäkökulmaa. Varsinkin

kasvuyritys tai muutostilanteessa oleva suurempi yritys voi minimoida riskejä tai nopeuttaa muutosta hyödyntämällä hallituksessa henkilöä, jolla on osaamista ja kokemusta tavoitetta tukevista askeleista. Nyt toteutetussa tutkimuksessa hallituksen jäsenten osaaminen ja kokemus pyritään saamaan yritystä hyödyttävään käyttöön mahdollisimman nopeasti. Hallituksen toiminnassa korostuu yhteistyö ja uuden oppiminen, joka motivoi mukana olevia hallituksen jäseniä. Tutkimustulosten mukaan aiemmin mainittu kiinnostus, toisiaan täydentävä osaaminen ja koostumus, tarkoituksen mukainen raportointi, avoin kommunikaatio ja puheenjohtajan toiminta mahdollistavat lisäarvon luomisen hallituksen toiminnassa. Ryhmässä toimiminen kohti yhteistä tavoitetta vaatii myös aktiivisen omistajan, jolla on halu kehittää hallitusta ja yrityksen toimintaa. Ilman aktiivista omistajaa, lisäarvohallituksen muodostaminen on haasteellista. Parhaimmillaan lisäarvohallituksen toiminta on innostavaa ja yrityksen ympärillä on hyvä ”pöhinä”, jossa hallituksen jäsenet haluavat olla mukana.

Lisäarvohallitus haastaa perinteisempää hallitustyötä ja osa haastatelluista yrityksistä esitti kritiikkiä ”hallitusammattilaisia” kohtaan. Lisäarvohallituksen toiminta on aktiivista, vaatii sitoutumista ja ajankäyttöä. Hallitusammattilaisen toiminta tulisi kyetä sopeuttamaan yrityksen tarpeeseen, jolloin yhteistyötaidot korostuvat. Lisäarvohallituksen toiminnan osalta ajankäyttö muodostaa suurimman haasteen, jolloin painottuu kokouksien ja esityslistan (agenda) valmistelu. Varsinkin kasvuyrityksen toimivalla johdolla voi olla korkea odotustaso hallituksen jäsenten vasteajalle, esimerkiksi kokouksen välillä tapahtuvassa viestinnässä. Lisäarvohallituksen toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja keskusteluun, tavoitteena on, että osallistujien avulla muodostetaan parhaat päätökset. Yksittäisen jäsenen liiallinen dominointi voi olla haitallista yhteistyölle.

Lisäarvohallituksessa tulee olla oikeanlainen koostumus ja diversiteetti, joka tukee haettua suoritustasoa. Vastaavasti liiallinen raportointi tai kielteisessä sävyssä oleva sparraus voi latistaa tunnelmaa, jolloin suoritustaso laskee. Osaaminen on keskeisessä roolissa lisäarvohallituksen työtä analysoitaessa. Tulee olla selkeä käsitys siitä, mihin hallituksen osaaminen riittää ja parasta on, jos osaaminen perustuu omakohtaiseen kokemukseen.

Tämä diplomityö vahvistaa aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa todettuja asioita, mutta syventää käsitystä aktiivisen lisäarvohallituksen toiminnasta. Tutkimuksen otanta oli melko rajallinen, mutta tarjoaa riittävät todisteet siitä, millainen rooli kasvuyrityksen hallituksella voi parhaimmillaan olla. Esimerkiksi teknologian vaikutus tulee korostumaan tulevaisuudessa yritysten sisäisessä ja ulkoisessa toiminnassa. Sisäisen toiminnan osalta reaaliaikainen raportointi ja digitalisaation mahdollistama vuorovaikutus muuttavat toimintaa. Samoin ulkoiseen toimintaan liittyvät muutokset, kuten kuluttajien odotukset älykkäämpien tuotteiden osalta ja kumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö mahdollistavat uusia toimintamalleja. Samaan aikaan kasvavat myös vaatimukset yrityksen sisäiselle toiminnalle, jolloin lisäarvohallitus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää ja sopeuttaa omaa toimintaa ympäröivän maailman muutoksille.

6.2 Johtopäätökset

6.2.1 Tieteelliset tulokset

Tutkimuksen myötä saavutettiin parempi ymmärrys hallitustyön moniulotteisuudesta ja mahdollisuuksista varsinkin Pk-yrityksissä. Tarkastelluissa yrityksissä hallitusta hyödynnetään aktiivisesti täydentämään yritykseltä puuttuvaa osaamista ja kokemusta lisäarvohallituksen toiminnan avulla. Tutkituissa yrityksissä hallitusjäsenten osaaminen ja kokemus vahvistaa yrityksen toimintaa ja jopa täydentää puuttuvaa osaamista ja kokemusta. Lisäarvohallituksessa korostuu hallitusjäsenten motivaatiotekijät eli hallitusjäsenen oma mielenkiinto yritystä kohtaan koetaan tärkeäksi tekijäksi menestyksekkäälle yhteistyölle. Lisäarvohallituksen toimiminen edellyttää normaalia suurempaa ajankäyttöä verratessa valvovaan hallitukseen ja vuorovaikutukseen liittyvä viestintä voi olla erittäin tiivistä.

Haastateltujen yritysten osalta lisäarvohallitus koetaan tärkeänä (4.6/5) ja sen kehittäminen koetaan vieläkin tärkeämmäksi (4.7/5). Hallituksen ajankäytössä korostuu eteenpäin katsominen (80%). Ajankäyttöä hallitaan agendalla, joka muodostuu osin siihen kiinnitetyistä asioista, mutta varsinkin kasvuyrityksessä hallitustyö koetaan vapaampana, niin että yrityksen sen hetkisen asiat saavat riittävästi aikaa käsittelylle. Tutkimuksessa

tunnistettiin neljä erityyppistä lisäarvohallitusta ja näihin liittyvä lisäarvo (Kaavio 3). Merkittävä löydös on kuinka lisäarvohallituksen toiminta korreloi vahvasti yrityksen tarpeiden ja elinkaaren vaiheen mukaan.

Hallitustyyppi	Luonnehdinta	Lisäarvo
Projektihallitus	Yksittäinen hanke, jonka edistymistä hallitus tukee ja seuraa.	Rahoitus, tuotteen sertifiointi ja verkostot
Operatiivinen hallitus	Osallistuu aktiivisesti toimintaan ja jalkautuu operatiiviseen tekemiseen.	Myynti ja toiminnan kehittäminen
Dynaaminen, kehitystä haluava ja eteenpäin katsova hallitus	Hallituksen toimintaa leimaa vahva kehittäminen ja eteenpäin katsominen	Myynti ja markkinointi, toimialaosaaaminen, henkilöstö- ja taloushallinto
Kansainväliseen kasvuun ja yrityksen kehittämiseen rakennettu hallitus	Hallituksen toiminta erotettu operatiivisesta tekemisestä ja painotus strategisissa asioissa. Hallituksen asiantuntemus ja verkostot tukevat yrityksen kansainvälistymistä ja kasvua	Avainrekrytoinnit, kansainvälistyminen, kasvu- ja strategiaosaaminen

Kaavio 3. Lisäarvo hallitusten luokittelu ja toimintaan liittyvä lisäarvo

Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään millaiset asiat edistävät tai toisaalta estävät lisäarvon muodostumista lisäarvohallituksen toiminnassa. Aineiston avulla tunnistettiin seuraavat tekijät (Kaavio 4).

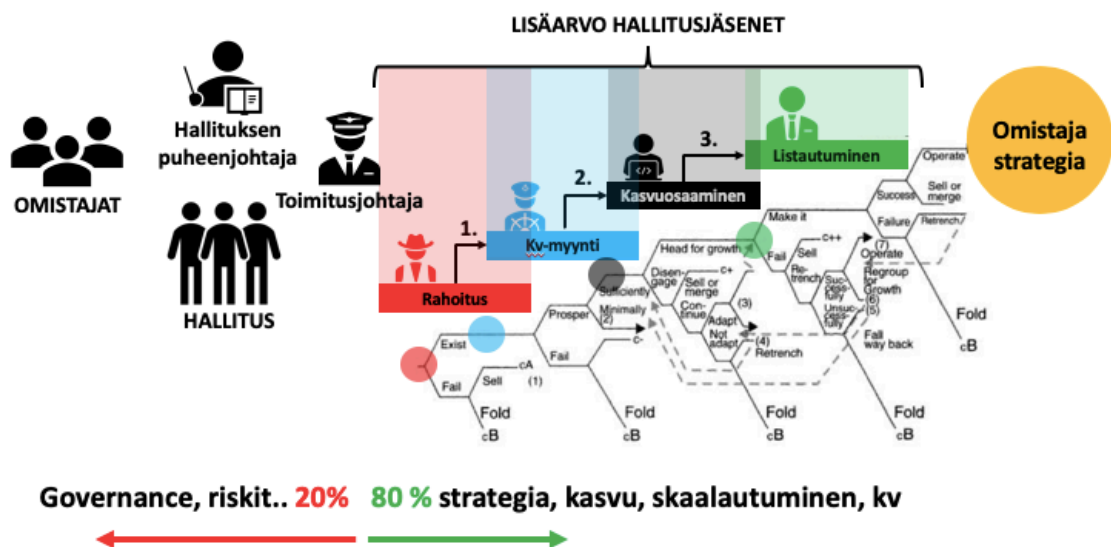
Edistää lisäarvon luomista	Estää lisäarvon luomista
Avoin kommunikaatio	Käytettävissä olevan ajan rajallisuus
Henkilökohtainen kiinnostus yritykseen	Hallituksen väärä koostumus tai puuttuva osaaminen/kokemus
Toisiaan täydentävä osaaminen ja kokemus	Yksittäisen tahon liiallinen dominointi
Tarkoituksenmukainen raportointi	Vääränlainen agenda
Puheenjohtajan toiminta	Kielteisessä sävyssä tapahtuva sparraus

Kaavio 4. Lisäarvon luomiseen liittyvät tekijät

6.2.2 Liikkeenjohdolliset tulokset

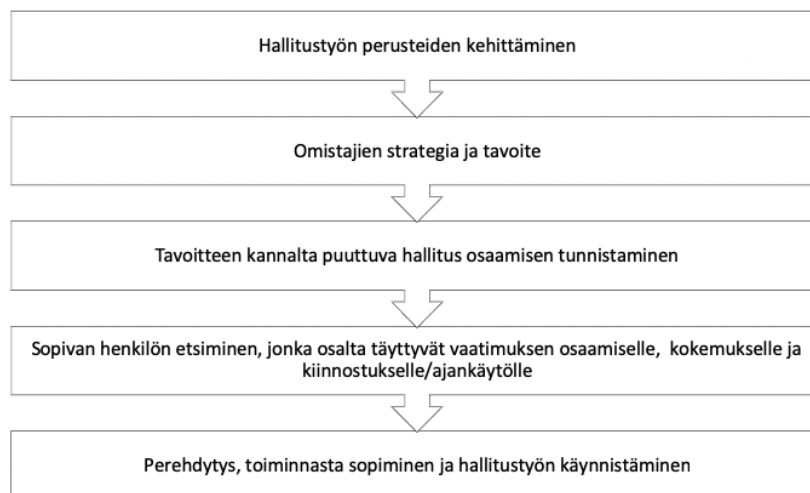
Pk-yritysten osalta hallitustyön tutkimus on ensiarvoisen tärkeää, koska jokaisella yrityksellä on osakeyhtiölain edellyttämä hallitus, mutta sen hyödyntäminen voisi olla laajamittaisempaa. Ulkopuolisen hallitusjäsenen positiivisesta vaikutuksesta on tutkimustietoa ja tämä tutkimus täydentää osaltaan sitä, mistä lisäarvo muodostuu. Varsinkin Suomessa hallitusjäsenelle maksettavat korvaukset ovat maltillisia, jolloin lisäarvohallitukseen panostuksesta muodostuu kannattava investointi.

Lisäarvo muodostuu pitkälti kasvuyrityksen teoriaan liittyvistä asioista, kuten kasvu, myynti, markkinointi ja kansainvälistyminen. Teknologian osuus on joissakin kohdeyrityksissä erittäin merkittävä, jolloin korostuu digitalisaation hyödyntäminen liiketoiminnassa. Lisäarvohallituksen toimintaa voidaan peilata esimerkiksi Churchillin (1983) kasvun teoriaan, jolloin lisäarvohallitus vahvistaa yrityksen kykyä tehdä oikeat päätökset ja välttää/minimoida toimintaan liittyviä riskejä (Kuva 13.)



Kuva 13. Lisäarvohallituksen jäsenet tukevat yrityksen kasvua

Aineistoon perustuen luotiin alustava viitekehys lisäarvohallituksen perustamiseksi (Kaavio 4.) Hallitustyön perusteiden kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Lähes poikkeuksetta haastatelluissa yrityksissä hallituksen valvova rooli oli itsestäänselvyys ja lisäarvohallituksen toimintaa tukeva raportointi ja toimintatavat koettiin erittäin arvokkaiksi.



Kaavio 4. Viitekehys lisäarvohallituksen perustamiseksi

Lisäarvohallituksen osalta etenkin ajankäyttö on kriittistä. Kasvuyrityksessä odotukset ovat korkealla ja alusta pitäen tulisi olla selkeä käsitys siitä, miten kohdeyrityksen hallitus toimii ja millaista panostusta odotetaan. Hallituksen kehittämisen tulisi pitkäjänteistä toimintaa, joka etenee askel kerrallaan kohti yritystä ja omistajia paremmin palvelevaa toimintaa.

6.2.3 Jatkotutkimusehdotukset

Ruotsissa tehdyssä pitkittäistutkimuksessa (1994-2004) Jonnergård ja Kärreman (2004) toteavat, että hallituksen toiminta-alue ja hallituksen osallistuminen ovat lisääntyneet dramaattisesti. Jatkotutkimuksessa Jonnergårdin ja Stafsuddin (2011) tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että hallituksen käyttäytyminen on muuttunut Ruotsissa. Tutkimuksessa todettiin kuinka osallistuminen ja käsiteltävät asiat ovat laajentuneet kohti käytännön päätöksentekoa ja osallistumista. Vastaavasti Morten Husen (2000) tutkimustyö muodostaa kattavan pohjan, jonka avulla voidaan määritellä kiinnostavia ja yhteiskunnallisesti merkittäviä tutkimuskohteita.

- Lisäarvohallituksen perustamiseen liittyvät asiat ja tähän liittyvä teorian muodostaminen. Tunnistaa millaisiin yrityksiin tai yrityksen elinkaareen lisäarvohallitus sopii?

- Lisäarvohallituksen tarkempi määrittely ja tutkimus, mistä lisäarvo muodostuu ja kuinka sitä luodaan hallitustoiminnan tasolla.
- Lisäarvohallituksen toiminnan arviointi ja kehittäminen, menetelmien ja tapojen osalta.
- Lisäarvohallitukseen liittyvä pitkittäistutkimus, jonka kautta on mahdollista mitata hallitustyyppin vaikuttavuutta
- Kvalitatiivinen, kasvuyrityksiin suuntautunut tutkimus, jossa tarkastellaan hallituksen roolia kasvuyrityksessä.
- Millainen vaikutus lisäarvohallituksella on yrityksen kehitykseen ja kasvuhaluun?

7 LÄHTEET

Audretsch, D. (2012) Determinants of High-Growth Entrepreneurship Report prepared for the OECD/DBA International Workshop on —High-growth firms: local policies and local determinants

https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf. Viitattu 4.3.2019.

Autio, E. et al., (2014). Analyysejä Suomen kasvuyrittäjyyskosysteemistä. Aalto University publication series 1/2014.

<https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12444/isbn9789526055572.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 4.3.2019.

Barker, R. M., & Chiu, I. H. (2018). From value protection to value creation: rethinking corporate governance standards for firm innovation. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 23(2).

Boardman, (2018). <https://www.boardman.fi/blogi/omistajan-hallituksen-ja-johdon-roolit-voimakkaassa-muutostilanteessa>. Viitattu 27.1.2019.

Boston Consulting Group, (2016). How Nordic Boards Create Exceptional Value <https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-value-creation-strategy-how-nordic-boards-create-exceptional-value.aspx> . Viitattu 1.2.2019.

Daily, C. M. (2003). Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *The Academy of Management Review*, 28(3), pp. 371-382.

Churchill, N. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), p. 30.

Conger, J. A. (2001). Building a High-Performing Board: How to Choose the Right Members. *Business Strategy Review*, 12(3), pp. 11-19.

Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - And After?: A Study of Growth Willingness in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), p. 211.

Davidsson, P. (2000). Determinants of the Prevalence of Start-ups and High-Growth Firms. IDEAS Working Paper Series from RePEc.

Davis, J. H. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.

Deloitte. (2014). Board Practices Report. Perspectives from the boardroom. Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/regulatory/us2014-board-practices-report-final-9274051-12122014.pdf> . Viitattu 7.12.2018.

EK, (2013). Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa: Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf . Viitattu 4.3.2019.

Eloranta, J. (2018). Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent.

Erma, J., Rasila, T., Virtanen, O. (2017). Hyvä hallitustyö. 6., uud. p. [Helsinki]: Helsingin kamari.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26.

Gabrielsson, J. & Huse, M. (2005). "Outside" directors in SME boards: a call for theoretical reflection. *Corporate Board: role, duties & composition*, Volume 1. Issue 1.

Gabrielsson, J. (2007). Boards of Directors and Entrepreneurial Posture in Medium-size Companies. Putting the Board Demography Approach to a Test. *International Small Business Journal*, 25 (5).

Garnsey, E. (1998). A theory of the early growth of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), pp. 523-556.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Landsberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Crijns, H. & Ooghe, H. (1996). Growth paths of medium sized entrepreneurial companies. *Proceedings of the International Congress of Small Business*.

Gillespie, A. (2011). *Foundations of Economics* 2nd edition. New York: Oxford University Press.

Hannula, A. (2003). *Hallitustyöskentelyn käsikirja*.

Haveman, H. (1993). Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry Into New Markets. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 593-627. doi:10.2307/2393338.

Heikkinen, E. (2007). *Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun big five-teorian mukaan tarkasteltuna*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. (2008). *Kasvun vimma: 12 tarinaa kasvuyrityksistä*. Helsinki: Talentum.

Huse, M., (2000). Boards of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), pp. 271-290.

Huse, M. (2005). *Accountability and Creating Accountabilitys: A Framework for Exploring behavioural Perspectives of Corporate Governance*. *British Journal of Management*, 16.

Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.

Ikäheimonen, T. Rautiainen, M. Pihkala, T. (2015). Yrittäjien ja hallitusjäsenten kokemuksia pk-yritysten hallitustyöstä.

Jonnergård, K., & Kärreman, M. (2004). Board Activities and the Denationalization of Ownership - The Case of Sweden. *Journal of Management & Governance*, 8(3): 229.

Jonnergård, K., & Stafsudd, A. (2011). The making of active boards in Swedish public companies. *Journal of Management & Governance*, 15(1): 123.

Kallifatides, Markus & Petrelius Karlberg, Pernilla, (2012). "What makes for a value-creating corporate board? A literature synthesis and suggestions for research," SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 2012:1, Stockholm School of Economics, revised 25 Jun 2013.

Kauppakamari (2018). PK-hallitusbarometri <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/03/pk-hallitusbarometri2017.pdf>. Viitattu 14.3.2019.

Keskuskauppakamari (2016). Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Saatavilla: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/04/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final.pdf>. Viitattu 1.3.2019.

Kuuluvainen, A., (2011). Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. Turku School of Economics. Uniprint, Turku.

Lainema, M. (2006). Strateginen hallitus. [Espoo]: Boardman.

Lainema, M. (2010). Vallan tasapaino: Omistajat & hallitus & johto.

Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys.

Lappalainen, J. (2012). Financial performance of SMEs: Impact of ownership structure and board composition. *Management Research Review*, 35(11), pp. 1088-1108.

Liger, K. (2007). *Kasvun haasteet: Kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta*. Espoo: Boardman.

Luoma, T. (2018). *Osaava omistaja: Hyvän omistamisen käsikirja*

Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. [Joensuu]: Joensuun yliopisto.

Nyberg, A. (2010). Agency theory revisited: ceo return and shareholder interest alignment. *Academy Of Management Journal*, 53(5), pp. 1029-1049.

Pajarinen, M & Ylä-Anttila, P. (2006). *Omistajuus ja yritysten menestyminen: analyysia suomalaisella aineistolla*. Helsinki. ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of Finnish Economy (Keskusteluaiheita, Discussion Papers, ISSN 0781-6847, No. 1007).

Preisendorfer, P. (1990). Organizational Mortality of Small Firms: The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital. *Organization Studies*, 11(1), pp. 107-129.

Sitra (2011). *Hallitustyöskentely Sitran kohdeyrityksissä*. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2017/02/27174143/Hallitustyoskentely_sitran_kohdeyrityksissa-2.pdf. Viitattu 7.12.2017.

Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), pp. 65-94.

Spicer, D. P. and Sadler-Smith, E. (2006). 'Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms', *International Small Business Journal* 24(2): 133–58.

Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *The Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.

Subramanian, G., (2015). Corporate Governance 2.0. *Harvard business review*, 93(3), pp. 96-105. Viitala, R. (2013). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta* (6., uud. p.). Helsinki: Edita.

TEM, (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina
https://tem.fi/documents/1410877/2768022/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijät_ ja_ yritystukien_ rooli_ kasvun_ ajurina/55df72e7-2b9b-4607-8640-394d76ae2dc4/Nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijät_ ja_ yritystukien_ rooli_ kasvun_ ajurina.pdf. Viitattu 4.3.2019.

Tiihonen, T., Bergvist, J. T., (2007). *Hallitus vai toimitusjohtaja: Työnjako ja vastuut*.

Virtanen, A., Otila, E., Miesmäki, K. & Mäntylä, P. (2013). *Hallituksen puheenjohtajan opas*, Kauppakamari.

Vuori, J-P., (2011). *Kasvun paikka*.

Yritys A (2019), toimitusjohtaja. Haastattelu Tampereella 21.5.2019.

Yritys D (2019), toimitusjohtaja. Haastattelu Tampereella 29.5.2019.

Yritys B (2019), hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu Tampereella 29.5.2019.

Yritys F (2019), talousjohtaja. Haastattelu Tampereella 6.6.2019.

Yritys C (2019), hallituksen puheenjohtaja. Haastattelu Tampereella 14.6.2019.

Yritys G (2019), toimitusjohtaja. Haastattelu Tampereella 17.6.2019.

Yritys E (2019), toimitusjohtaja. Haastattelu Tampereella 17.6.2019.

Zahra, S. & Pearce, J. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15.

LIITE 1. Haastattelusopimus

Haastateltava, Yritys

Haastattelun tavoite: Haastattelua hyödynnetään Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon tehtävässä diplomityössä. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa diplomityön tutkimuskysymykseen liittyviä asioita kohde yrityksessä. Haastattelussa ei käytetä määrämuotoista lomaketta, vaan pyritään saamaan haastateltavan kokemukset juuri sellaisena, kun hän on ne itse kokenut. Tutkimukseen on valittu 7 yritystä, joista kussakin on tunnistettu tutkimuksen kannalta tärkeä lisäarvoa tuottava hallitus.

Haastattelun tuloksia käsiteltäessä:

- Henkilön ja yrityksen nimen saa mainita, mutta aineisto anonymisoidaan
- Henkilön ja yrityksen nimeä ei saa mainita

Mikäli haastateltava haluaa, niin hänen tai edustamansa yhtiön nimeä ei kerrota missään vaiheessa. Tutkimusmenetelmä edellyttää, että haastattelu nauhoitetaan. Tulokset kirjoitetaan puhtaaksi, minkä jälkeen haastateltavalla on halutessaan mahdollisuus tarkistaa niiden oikeellisuus. Mahdollisten tarkennusten jälkeen tulokset analysoidaan ja raportoidaan diplomityössä.

Diplomityön tuloksia voidaan esitellä esim. hallituspartnereiden ja vastaavien hallitustyöhön liittyvien intressiryhmien tilaisuuksissa. Haastateltavalle yritykselle toimitetaan yhteenveto löydöksistä työn valmistuttua.

Aineisto on tutkijan omaisuutta ja se säilytetään diplomityöhön liittyvänä lähteenä.

Aika ja paikka:

Jari Ovaskainen

Haastateltava

LIITE 2. Haastattelurunko teemahaastattelulle

Tummennetut kysymykset ovat pääkysymyksiä, joista haastateltava kertoo vapaasti. Tämän alla on tukevia lisäkysymyksiä, mikäli haastattelua täytyy tarkentaa/ohjata eteenpäin.

Taustoittavat kysymykset:

- Haastateltavan asema ja kokemus yrityksessä?
- Yrityksen perustamisvuosi?
- Toimiala ja kuinka luonnehtisit xx yrityksenä?
- Liikevaihto ja henkilöstö?
- Omistuspohja?
- Missä vaiheessa elinkaarta yritys tällä hetkellä on?

Hallitustyö:

- **Yrityksen hallitus ja sen toiminta lyhyesti?**
 - o Millaista osaamis- ja kokemuspohjaa jäsenillä on?
 - o Vuosikello, toimintasuunnitelma?
- **Millainen rooli hallituksen toiminnalla on nyt?**
 - o Millainen hallituksen rooli on ollut yrityksen elinkaaren eri vaiheissa?
 - o Muistuu mieleen jotakin erityisen merkityksellisiä nostoja hallitustyöhön liittyen?
- **Mitä lisäarvoa luova hallitustyö tarkoittaa yrityksessä?**
 - o Tunnistatko missä vaiheessa elinkaarta hallitustyön lisäarvoa tuottava osuus on ollut erityisen merkittävää?
 - o Haetaanko lisäarvoa tietoisesti, onko se tavoite vai hallitusjäsenten omaa aktiivisuutta (push – pull)?
 - o Toimiiko lisäarvoa luova hallitus jotenkin toisella tapaa, kuin perinteinen hallitus - Mitkä asiat korostuvat tällaisessa hallitustyössä?
 - o Tunnistatko, onko lisäarvoa luovalla hallitustyöllä vaikutusta jäsenten motivaatioon?
- **Mitkä asiat edistävät lisäarvon luomista hallituksen toiminnassa?**
 - o Yrityksen toiminnan osalta muodostuvat tarpeet (kasvu, elinkaareen liittyvä yrityksen kehittyminen)

- Hallituksen koostumus (osaamiset) ja toiminnan (yhteistyö, luottamus yms.) osalta
- Millainen rooli puheenjohtajalla on lisäarvoa luovassa hallitustyössä?
- Tärkeimmät kehityskohteet lisäarvoa luovan hallitustyön toiminnassa?
- **Mitkä asiat näet esteenä lisäarvoa luovalle hallitustoiminnalle?**
 - Hallitustyötä tarkasteltaessa vaatisiko lisäarvoa luova hallitustyö jotakin muutoksia toimintaan?
 - Saadaanko hallituksen jäsenten täysi potentiaali käyttöön, kun sitä tarkastellaan lisäarvon luomisen näkökulmasta?
 - Riittääkö aika perus hallitustyön lisäksi?

Kvantitatiiviset kysymykset:

- Kuinka tärkeänä näet lisäarvoa luovan hallituksen yrityksen toiminnalle (1-5)?
- Kuinka tärkeänä näet hallitustyön kehittämisen lisäarvon luomisen näkökulmasta (1-5)
- Arvio siitä kuinka paljon aikaa hallitus käyttää/tulisi käyttää lisäarvoa luoviin tehtäviin vs. muu hallitustyö prosentuaalisesti?

Haastattelun koostava loppukysymys:

- Nimeä kolme tärkeintä lisäarvoa luovaa tekijää hallitustyössä?