

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Johtaminen

**Steward-ajattelu suomalaisissa mikroyrityksissä: osakeyhtiön ja
avoimen yhtiön vertailu**

Stewardship theory in Finnish micro-corporations: comparison of two different forms
of companies

12.4.2012

Mikko Turunen

0314397

Sisällysluettelo

1. Johdanto	2
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	3
1.3. Tutkimusmenetelmät	4
1.4. Rajaukset	4
1.5. Keskeiset käsitteet.....	5
1.6. Rakenne.....	7
2. Kirjallisuuskatsaus	8
2.1. Teoreettinen viitekehys.....	9
2.1.1. Stewardship-teoria	10
2.1.2. Agenttiteoria	11
2.2. Suomen lainsäädäntö ja yhtiömuodot	12
2.2.1. Osakeyhtiö.....	12
2.2.2. Avoin yhtiö.....	15
3. Tutkimusmetodologia	17
3.1. Tutkimusprosessi.....	18
3.2. Aineiston hankinta.....	19
4. Tutkimustulokset.....	20
4.1. Päätöksenteko	20
4.2. Vastuun jakaminen ja johtaminen	24
4.3. Eturistiriidat.....	26
4.4. Johdon valvominen	27
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	29
Lähteet.....	33
Liitteet	36

1. Johdanto

Stewardship-teoria on viime vuosikymmeninä kehittynyt yhä yleisemmäksi yritysjohtajien toimintaa kuvaavaksi teoriaksi laajempaa huomiota saavuttaneen agenttiteorian rinnalla. Teoriaa ovat ajaneet vahvasti esimerkiksi Donaldson & Davis (1991). Stewardship-teoriaa on tutkittu runsaasti, mutta tutkimusta on hyvin harvoin suoritettu suomalaisessa kontekstissa, vertaillen Suomessa esiintyviä yritysmuotoja ja niihin vaikuttavaa lainsäädäntöä. Vielä harvemmin tutkimusta on suoritettu pienistä, mikrokokoisista yrityksistä – tutkimus on lähes poikkeuksetta keskittynyt pk-yrityksiin tai suuryrityksiin.

Mikroyritysten toiminnassa on huomattavia eroja pk-yritysten toimintaan. Pienempikokoiset yritykset eivät ole suoraan verrattavissa pk-yrityksiin esimerkiksi kevyemmän hallintorakenteen, päättävien henkilöiden pienemmän lukumäärän, sekä yrityksen omistusrakenteen osalta. Johtavien henkilöiden persoonallisuus, kulttuurivaikutukset ja muut tekijät pääsevät siten vaikuttamaan suuremmissa määrin yrityksissä suoritettaviin ratkaisuihin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin stewardship-teorian periaatteet esiintyvät suomalaisissa mikroyrityksissä. Tutkimuksen lähtökohta on vertaileva: aihepiiriä tarkastellaan kahden eri yhtiömuodon näkökulmasta. Analyysin kohteena ovat toisena ryhmänä osakeyhtiömuotoiset yritykset, toisena avoimet yhtiöt. Yritysmuotoja vertaillaan toisiinsa eroavan yritysmuodon tuovan rakenteen sekä yritysmuotoihin kohdistuvan lainsäädännön kautta keskeisimpien erojen havaitsemiseksi.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimus perustuu stewardship-teoriassa esiintyvän ihmiskuvan ympärille suomalaisissa mikroyrityksissä. Tutkimus vertailee havaintoja eri yhtiömuodoista mahdollisten eroavuuksien löytämiseksi, ja pyrkii selvittämään, millä tavoin eroava

yhtiömuoto ja siihen vaikuttava lainsäädäntö vaikuttavat steward-ajattelun esiintymiseen yhtiömuodoissa.

Tutkimuksen tutkimusongelman voi muotoilla seuraavaksi kysymykseksi:

- Millaisia eroja suomalaisten mikroyritysten välillä esiintyy stewardship-näkökulmasta?

Tutkimusongelmaa voidaan selventää siihen läheisesti liittyvillä alatutkimusongelmilla. Alatutkimusongelmat voidaan määrittää seuraavasti:

- Millä tavoin stewardship-ajattelu esiintyy suomalaisissa mikroyrityksissä?
- Vaikuttaako yrityksen koko steward-tyyppisen ihmiskäsityksen esiintymiseen yrityksen johtamistyyliin?

Tutkimusongelman ja sitä tarkentavien alakysymysten avulla pyritään muodostamaan kokonaisuus, mikä auttaa ymmärtämään steward-ajattelun esiintymistä osakeyhtiö- ja avoin yhtiö-muotoisissa suomalaisissa mikroyrityksissä.

1.2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnetään tutkimusaihetta läheistä aiempaa tutkimusta. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty täysin vastaavalla kohderyhmällä, mutta taustatietoa sen tueksi on tästä huolimatta olemassa runsaasti suurempia yrityskokoja ja usein kansainvälistä kontekstia analysoivina.

Tutkimukseen keskeisesti liittyvän tutkimuksen esittelyssä painotetaan stewardship-teoriaan ja siitä esiintyviin määritelmiin sekä analyysiin. Vertailukohtana tutkimuksessa viitataan myös stewardship-teoriaa monella tapaa edeltäneeseen ja yhä sen rinnan vallitsevaan agenttiteoriaan. Teoriat eivät kuitenkaan ole työssä itsetarkoitus vaan väline, jonka avulla tutkimuskohdetta jäsennetään.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään empiirisen osan lähtökohtia ja perusteita. Analyysi on deduktiivista eli muodostuu yleisestä yksityiseen, tässä tapauksessa olemassa olevan teorian kohdistamisesta tarkemmin kohdennettuun ilmiöön.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu teorialähtöisenä tutkimuksena, minkä teoriaosuudessa on selvitetty empiirisen osan lähtökohtia ja perusteita. Tutkimuksen empiirinen osuus on kvalitatiiviseen haastatteluaineistoon perustuva tutkimus.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen hypoteesittomuus, narratiivisuus sekä tutkittavien näkökulman esiin tuominen sopivat hyvin tutkimuksen aiheeseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkimuksen tarkoituksena on kuvata jotakin tiettyä tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettinen tulkinta jostain ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 15)

Haastattelun kohteeksi on valittu edustajat niin osake- kuin avoimista yhtiöistä. Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Yhtiömuotojen edustajien haastattelut on rakennettu teoratiedon avulla mahdollisimman läheisesti tutkimusongelmaa selvittäviksi. Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on pyritty löytämään empirian avulla löydetyille yhteyksille tulkinta viittaamalla aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin tai niissä saatuihin tutkimustuloksiin (Alasuutari 2011, 44).

1.4. Rajaukset

Tutkimus keskittyy yrityskoossa mitattuna kaikista pienimpien, mikrokokoisten yritysten tutkimiseen. Tutkimus on tarkemmin kohdennettu kahteen yritysmuotoon, osake- ja avoimeen yhtiöön. Havaintojen tekeminen ja niihin vaikuttavien tekijöiden

analysointi ovat tutkimuksessa keskeisessä osassa. Eri yritysmuodoissa esiintyvät erilaiset asenteet ja käytännöt tulevat työssä väistämättä esille tutkimuksen vertailevuuden osalta. Tutkimuksen keskeinen teoreettinen lähtökohta on rajoitettu stewardship-teoriaan, minkä avulla tutkimusjoukkoa tutkitaan.

Stewardship-teoriaa hyödynnettäessä on huomioitava sen tausta ja osittainen vastakkaisuus agenttiteorian kanssa. Stewardship-teorian paremmaksi ymmärtämiseksi myös agenttiteoria esitellään työssä lyhyesti, ja empiirisessä aineistossa esille tulleet muutamat viittaukset agenttiteorian mukaisiin toimintamalleihin nostetaan esiin steward-ajattelua vastakkaisina huomioina.

1.5. Keskeiset käsitteet

Mikroyritys

Mikroyrityksiksi määritellään Euroopan komission (2005, 14) raportin mukaan vähemmän kuin 10 työntekijää työllistävät yritykset, joiden vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. Määrällisesti mikroyritysten lukumäärä on suomalaisista yrityksistä merkittävä: Vuonna 1997 Suomen 213 230 yrityksestä mikroyritysten osuus oli 93,8 prosenttia (Holm 2000, 7).

Stewardship-teoria

Stewardship-teorian juuret ovat organisaatiopsykologiassa ja organisaatiososiologiassa, joissa organisaatiossa johtavassa asemassa olevan henkilön ihmiskuva, "model of a man", on motivoitunut saavuttamisen tarpeesta, ja saa luontaista tyydytystä suoriutumalla menestyksekkäästi haastavasta työstä, harjoittaakseen vastuullisuutta ja auktoriteettiä, ja siten saada tunnustusta vertaisilta ja esimiehiltä (McClelland 1961, 51). Stewardit toimet eivät siten ole vain taloudellisten hyötyjen motivoimia. Stewardship-teoria on johdettu näistä lähtökohdista: yrityksen toimeenpaneva johtaja pyrkii teorian mukaan ensisijaisesti

tekemään hyvää työtä, olla hyvä steward, taloudenhoitaja, yrityksen voimavaroille. (Donaldson & Davis 1991, 51)

Agenttiteoria

Agenttiteoria on Jensen & Meckling:n vuonna 1976 pohjustama teoria. Siinä agentiksi kuvataan suurten, nykyaikaisten yritysten johtajia, jotka yhtiön omistajat, päämiehet, ovat palkanneet hoitamaan omaisuuttaan. Teorian mukaan agentti käyttäytyy aina opportunistisesti, ajaen omia etujaan osakkeenomistajien etujen kustannuksella (Williamson, 1985). Päämiehen on siten minimoitava agenttikustannukset valvomalla agenttia. Keskeinen rakenteellinen mekanismi vastaavan opportunistin verhoamiseksi on yrityksen hallitus, mikä valvoo agentin toimia osakkeenomistajien eduksi (Donaldson & Davis 1991, 50).

Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on pääomayhtiö, jonka toiminta perustuu yhtiöön sijoitettuun pääomaan, ja osakkeenomistajien vastuu rajautuu osakesijoituksen määrään. Osakeyhtiön toimielimiä ovat yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja, ja osakeyhtiölaissa omaksuttu lähtökohta on, että ylempi toimielin voi ottaa alemman toimielimen toimivaltaan kuuluvan asian päätettäväkseen. Osakeyhtiö voi olla myös ns. yhden miehen osakeyhtiö, jolloin yhtiössä on vain yksi osakkeenomistaja. Tällöin hänellä on kuitenkin oltava yhtiön hallituksessa ainakin yksi varajäsen.

Osakeyhtiön omistus jakautuu osakkeisiin, mitkä ovat vapaasti siirrettävissä. Osakas voi siten halutessaan vapaasti siirtää omistusosuutensa yhtiöstä toiselle henkilölle ilman yhtiön suostumusta, mikä esimerkiksi avoimessa yhtiössä vaadittaisiin yhtiömiesten keskinäisen sopimuksen muodossa.

Avoin yhtiö

Avoin yhtiö on lain avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (389/1988) säätelemä yhtiömuoto, jossa yhtiön vastuun kantaa vähintään kaksi yhtiömiestä omalla

varallisuudellaan. Avoin yhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, joka perustuu yhtiömiesten tekemään yhtiösopimukseen.

Yhdessä kommandiittiyhtiön kanssa avointa yhtiötä kutsutaan henkilöyhtiöiksi, sillä yhtiön toiminnan olennaisena tukijalkana ovat sen taustalla olevat henkilöt sekä heidän omaisuus: yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista omalla omaisuudellaan.

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiöstä säädetään samassa laissa avoimen yhtiön kanssa (389/1988). Yhtiömuodot vastaavat henkilöyhtiömuotoina monelta osin toisiaan, keskeisenä erona kuitenkin kommandiittiyhtiön mahdollistama vähintään yhden vastuullisen yhtiömiehen vaatimus kahden sijaan, minkä lisäksi yhtiössä on aina myös vähintään yksi äänetön yhtiömies, joka on yrityksessä mukana vain sijoituspanoksella. Rajoitetumman päätösvallan vastapainoksi äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yhtiön veloista omaisuudellaan. Yhtiömuotojen toisiaan läheisen rakenteen vuoksi tutkimuksen tutkimustulokset ovat kuitenkin yleistettävissä avoimesta yhtiöstä havaitun osalta äänettämiä yhtiömiehiä lukuun ottamatta myös kommandiittiyhtiöihin.

1.6. Rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen. Luvussa esitellään tutkimuksen taustat ja tavoitteet, tutkimuksen tutkimusongelma ja rajaukset, tutkimusmenetelmät, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Aihepiirejä tullaan käsittelemään laajemmin tutkimuksen edetessä etenkin tutkimusmenetelmien ja teoreettisen viitekehysten osalta.

Tutkimuksen rakenne etenee johdannon jälkeen teoriasta empirian kautta johtopäätöksiin. Tutkimuksen toisessa luvussa, teoriaosuudessa, esitellään tarkemmin tutkimuksen keskeiset teoriasuunnat ja tutkimuskonteksti tutkimuksen rajaukset huomioiden: luku painottuu käsittelemään stewardship-teoriaa agenttiteoria sivussa huomioiden, sekä esittelee tutkimuksen yhtiömuodot, osakeyhtiön ja

avoimen yhtiön, niihin vaikuttavan lainsäädännön ja keskeisten eroavaisuuksien avulla. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata taustoja ja lisätä lukijan ymmärrystä tutkimuksen aiheeseen liittyen.

Teoreettisen viitekehyksen esittelyn jälkeen luvussa kolme esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät ja tutkimusprosessin eteneminen, minkä jälkeen luvussa neljä analysoidaan haastattelujen avulla kerättyä empiiristä tutkimusaineistoa.

Lopuksi luvussa viisi tehdään keskeiset johtopäätökset tutkimuksen tuloksista, kootaan yhteen vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, peilataan tutkimusta aiempiin tutkimustuloksiin, sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

2. Kirjallisuuskatsaus

Työn keskeinen teoreettinen viitekehys, stewardship-teoria, on muodostunut pitkälti kahtena viime vuosikymmenenä. Teoriaa ovat ajaneet etenkin Donaldson & Davis (1991), saaden tutkimukselleen ja muodostuvalle teorialle runsaasti vastakaikua muiden tutkijoiden toimesta.

Stewardship-teoriaa ei voisi selkeästi kuvata ilman sen lähtökohtaa, osaltaan teorian kanssa vastakkain olevaa agenttiteoriaa. Luvussa kuvataan siten molemmat teorit niiden yhtenevyys ja eroavaisuudet huomioiden.

Luvun toisena osana esitellään tutkimuksen yhtiömuodot Suomen lainsäädännön rajaamissa puitteissa tutkimuksen yhtiömuotoihin paikallisesti lain puolesta kohdistuvien rajoitteiden havainnollistamiseksi.

2.1. Teoreettinen viitekehys

Agentti- ja stewardship-teorian yhtenevyyksistä ja eroista on käyty vilkasta vuoropuhelua viimeisten vuosikymmenten ajan. Dalton et al. (1998, 271) huomauttavat, että agentti- ja stewardship-teorioiden väliltä löytyy useita toisiaan vastakkaisia tutkimustuloksia. He tarkentavat, ettei suoritettujen tutkimusten koonnoksesta ole helposti löydettävissä johdonmukaisuutta, ja vetävät johtopäätöksen, että on tärkeää huomioida useita teorioita samanaikaisesti selittäessään monimuotoisia suhteita yritysten hallinnon ja johdon välillä.

Dalton et al. (1998, 271) esittivät keskeisenä kysymyksenasetteluna teorioiden välillä myös yrityksen toimitusjohtajan asemaan yrityksen hallituksessa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, ettei toimitusjohtajan tulisi samanaikaisesti toimia hallituksen puheenjohtajana. Näin toteavat myös Finkelstein & D'Aveni (1994, 1079), huomaten, että agenttiteorian mukaan yhdistetty yrityksen johdon rakenne korostaa toimitusjohtajan asemaa, vähentäen siten hallituksen seuranta- ja valvontamahdollisuuksia.

Vastaavasti myös stewardship-teorialle löytyy kannattajansa. Dalton et al. (1998, 272) kertovat, että suunnan puolestapuhujat ehdottavat usein yhdistetyn rakenteen yhdistävän yrityksen johtoa ja poistaen siten sisäisiä sekä ulkoisia epäselvyyksiä liittyen siihen, kuka on vastuussa yrityksen prosesseista ja tuloksista.

Donaldson & Davis (1991, 53) löysivät tutkimuksessaan, että yhdistettyyn rakenteeseen luottavat yritykset saavuttavat korkeamman oman pääoman tuottoasteen, kuin yritykset, joilla toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan virat on erotettu. Dobrzynski:n (1995, 272) mukaan jotkin johtotason henkilöt katsovat roolien erottamisen jopa vain hätäkeinona, tilapäisenä ratkaisuna ongelmassa olevan yrityksen tilan parantamiseksi.

Tiukimman tulkinnan mukaan agenttiteoria ja stewardship-teoria ovat jopa toisilleen vastakohtaisia teorioita, sillä ne pohjautuvat toisilleen vastakohtaisiin käsityksiin ihmisten toiminnan motiiveista (Le Breton-Miller & Miller, 2009, 1174).

Toisaalta on olemassa myös useita tutkimuksia (esimerkiksi Daily & Dalton, 1992), mitkä eivät ole löytäneet minkäänlaista suoraa yhteyttä hallituksen koostumuksen ja yrityksen taloudellisen tehokkuuden välillä. Dalton et al. (1998, 272) painottavat mainittuun viitaten, että myös yritysten hallinnon rakennetta ja yrityksen hallinnon tehokkuutta on tärkeää tarkastella useamman teorian avulla painottamatta liikaa vain yhteen mahdolliseen näkökulmaan.

2.1.1. Stewardship-teoria

Stewardship-teorian mukaan yrityksen johtajat ovat luonnostaan luotettavia eivätkä alttiita väärinkäyttämään yrityksen resursseja (Donaldson & Davis 1991, 53). Donaldson & Davis (1994, 159) tarkentavat määrittelyä mainitsemalla stewardship-teorian mukaan johtajien olevan hyviä taloudenhoitajia yrityksille, jotka työskentelevät ahkerasti saavuttaakseen korkeimman mahdollisen tason sekä yrityksen-, että osakkeenomistajien tuotoissa.

Vastakkaisesti agenttiteorian kanssa, stewardship-teoria ehdottaa, että yrityksen hallinto keskitetään yrityksen johtajien käsiin (Dalton et al. 1998, 271). Baysinger & Hoskisson (1990, 72) painottavat jopa, että yrityksen sisältä tulevien hallituksen jäsenien määrällisesti ylivoimaisesti suuremman ja laadukkaamman tiedon saamisen mahdollisuus yrityksen sisältä johtaa paremman kokonaiskuvan muodostumiseen arvioitaessa yrityksen toimintaa ja ylintä johtoa.

Siinä missä agenttiteoria katsoo yritysten johtajien olevan itsekkäitä ja opportunistisia, stewardship-teoria kuvaa heidän intressit lähemmäksi osakkeenomistajien intressejä (Davis et al. 1997, 21). Stewardship-teorian näkökulmasta tarkasteltuna yhtiön johtajana toimiva henkilö toimii synnynnäisten arvojen, moraalisen omantunnon, sosiaalisen vastuuntunnon sekä yhdessä sovitun mukaisesti myös ilman suoraa sopimussuhdetta (McCuddy & Pirie 2007, 964).

Lane et al:n mukaan (1998, 557) stewardship-teoria ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen johtajat omaksuisivat täysin altruistisen aseman yrityksen toiminnassa: he

sen sijaan huomioivat, että useimmissa tilanteissa yrityksen osakkeenomistajien intressien ajaminen edesauttaa myös johtajien omia intressejä. Olemalla tehokkaita organisaatiotaan kohtaan, johtotason henkilöt edistävät myös omia uriaan (Fama 1980, 288).

Toisin sanoen, Donaldson & Davis:n (1991, 53) stewardship-määritelmän mukaisesti, yritysten johtajat ovat hyviä taloudenhoitajia yrityksille, ketkä työskentelevät ahkerasti saavuttaakseen korkeimman mahdollisen tason yrityksen tuotoissa. Yrityksen tuottoja edistämällä yrittäjät edistävät samalla myös omaa hyvinvointiaan.

Davis et al. (1997, 21) huomioivat lisäksi, että stewardship-teorian ollessa verrattain uusi teoria, sen teoreettinen kontribuutio ei ole vielä asemoitunut agenttiteoriaa vastaavasti. Teoriasta suuri osa on jalostunut agenttiteoriasta, joko täydentäen, tai asettaen vastakkain, aiemmin määritettyä teoriaa.

2.1.2. Agenttiteoria

Ehdottomasti tutkituin ja sovelletuin corporate governancen teoria on agenttiteoria. Agenttiteoria perustuu hallinnolliseen ajatteluun, minkä mukaan omistuksen ja hallinnon eriyttäminen, kuten nykyisin on usein tapana, johtaa usein itsekkäisiin ratkaisuihin hallitsevassa asemassa olevien henkilöiden toimesta (Dalton et al. 1998, 270).

Agenttiteoria on kontrollipohjainen teoria, minkä mukaan yrityksen johto, käyttäen hyödykseen läheistä tietämystään yrityksestä sekä hallinnollista asiantuntemustaan, saa puolelleen etuja yrityksen omistajiin nähden, ketkä ovat usein pitkälti erossa yrityksen operationaalisista toimista. Tätä asemaa hyödyntäen johto voi käyttää yritystä ja sen tilannetta omien etujensa ajamiseen yrityksen omistajien etujen ajamisen sijaan. (Mizruchi 1988, 270)

McCuddy & Pirie:n (2007, 964) määritelmän mukaan agenttiteorian taustalla on ajatus sopimuksen perusteella toimivan agentin toiminnasta aina ensisijaisesti omien

etujensa mukaisesti, ja että agentin käyttäytymiseen tulisi pyrkiä vaikuttamaan valvonnan ja erilaisten kannustimien keinoin, pyrkien niiden avulla lähentämään agentin ja päämiehen intressejä.

Tämä potentiaalinen intressikonflikti vaatii valvontamekanismeja, mitkä on suunniteltu suojelemaan osakkaita yrityksen omistajina (Fama & Jensen 1983, 302). Yksi yritysten hallitusten ensisijaisista tehtävistä on toimia tänä valvontamekanismina (Fleischer et al. 1988, 68).

Agenttiteorian mukaan tehokkaan osakeyhtiön hallitus tulisi siten eriyttää yritysten toimitusjohtajasta, ja hallituksen tulisi muodostua ensisijaisesti ulkopuolisista johtajista. Näillä ulkopuolisilla johtajilla uskotaan saavutettavan huomattavia etuja yrityksen suorituskyvyssä johtuen suurelta osin heidän itsenäisyydestään yrityksen johtoon nähden. (Dalton et al. 1998, 271)

2.2. Suomen lainsäädäntö ja yhtiömuodot

Suomessa eri yhtiömuotoja koskettaa toisistaan eroava lainsäädäntö ja säädökset. Osakeyhtiötä käsitellään osakeyhtiölaissa (2006/624), avointa yhtiötä laissa avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (1988/389). Ohessa käsitellään lain määräämät keskeiset toimintaedellytykset kummassakin tutkimuksen yhtiömuodossa tutkimukseen vaikuttavilta osin.

2.2.1. Osakeyhtiö

Osakeyhtiölaki (2006/624) on kaikkia Suomessa toimivia osakeyhtiöitä ohjaava laki. Osakeyhtiölaki yhdessä lain pohjalta laaditun yhtiökohtaisen yhtiöjärjestyksen kanssa antavat toimintaedellytykset yhtiössä toimiville tahoille: osakkeenomistajille, osakkeenomistajien yhtiökokoukselle, hallitukselle, ja toimitusjohtajalle. Osakeyhtiön

hierarkiassa osakkeenomistajien yhtiökokous valitsee yleensä hallituksen, ja hallitus edelleen yhtiön toimitusjohtajan.

Osakeyhtiölaissa omaksuttu lähtökohta on, että ylempi toimielin voi ottaa alemman toimielimen toimivaltaan kuuluvan asian päätettäväkseen. Näin yrityksen hallitus valvoo toimitusjohtajan toimia, ja osakkeenomistajat yrityksen hallituksen toimia. Toimielimistä ainoa lain säätämä pakollinen toimielin on hallitus, missä tulee olla yhdestä viiteen jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Jos hallituksessa on useita jäseniä, on sille valittava puheenjohtaja. (OYL 6.8 §)

Osakeyhtiö voi Suomessa olla joko yksityinen osakeyhtiö tai julkinen osakeyhtiö (OYL 1.1 §). Tässä tutkimuksessa käsitellään mikrokokoisia osakeyhtiöitä, jotka ovat useimmiten yksityisiä osakeyhtiöitä. Yksityisen osakeyhtiön arvopapereita ei saa ottaa arvopaperimarkkinalaissa määritellyn julkisen kaupankäynnin kohteeksi (OYL 1.1 §).

Suomen osakeyhtiölaki ei aseta osakkeenomistajille minkäänlaisia velvoitteita osakkeiden hankinnan eli osakkeenomistajaksi tulemisen jälkeen. Osakeyhtiö on lain mukaan yksiselitteisesti osakkeenomistajista erillinen yksityishenkilö, joka syntyy rekisteröimisellä. Osakkeenomistajat eivät siten vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Osakkeenomistajille voidaan yhtiöjärjestyksessä kuitenkin määrätä velvollisuudesta suorittaa erityisiä maksuja yhtiölle. (OYL 1.2 §)

Osakkeenomistajat voivat käyttää päätösvaltaansa yhtiökokouksessa (OYL 5.1 §). Jokaisella osakkeenomistajalla on oikeus, mutta ei velvollisuutta, osallistua yhtiökokoukseen (OYL 5.6 §) Yhtiökokouksessa voidaan muun muassa valita yhtiölle hallitus seuraavan tilikauden päättymiseen saakka, sekä myöntää hallitukselle vastuuvapaus yhtiökokousta edeltävältä tilikaudelta (OYL 5.3 §).

Yhtiökokous valitsee yhtiön hallituksen jäsenet, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä, että jäsenet valitsee hallintoneuvosto (OYL 6.9 §). Hallitukseen voidaan valita kuka tahansa halukas edustaja, kuka ei ole oikeushenkilö, alaikäinen tai henkilö, jolle on määrätty edunvalvoja, tai jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on

konkurssissa (OYL 6.10 §). Hallituksen jäsenen ei tarvitse olla yhtiön osakkeenomistaja.

Yhtiön hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestyksestä. Hallitus vastaa myös siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty (OYL 6.2 §). Hallitus valitsee yhtiön toimitusjohtajan (OYL 6.20 §).

Toimitusjohtajan tehtävä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja että sen varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Toimitusjohtajan on raportoitava hallitukselle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi (OYL 6.17 §). Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa, vaikkei hän olisikaan hallituksen jäsen, ellei hallitus ole toisin määrännyt (OYL 6.18 §).

Niin yhtiökokous, hallitus kuin toimitusjohtajakaan eivät saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka on omiaan tuottamaan osakkeenomistajille tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella (OYL 1 luku 7 §).

Tässä tutkimuksessa käsitellään osakeyhtiöistä pienimpiä, mikrokokoisia osakeyhtiöitä. Euroopan komission (2005, 14) raportin mukaan mikrokokoisessa osakeyhtiössä on 1-9 työntekijää, ja sen vuosiliikevaihto sekä taseen loppusumma ovat alle kaksi miljoonaa euroa, mitä käytetään myös tässä työssä mikroyrityksen määrittämisessä.

Mikrokokoisessa osakeyhtiössä yhtiön hallintorakenne on usein suurempaa osakeyhtiötä kevyempi. Yhtiön omistus saattaa olla yhden tai hyvin pienen joukon hallussa, ja hallitus käsittää vain muutaman henkilön. Toimitusjohtajaa ei välttämättä ole nimetty, tai hän on usein myös yksi yhtiön omistajista. Myös hallituksen jäsenillä on usein omaa omistuspohjaa yrityksessä ja siten määräysvaltaa myös osakkeenomistajan ominaisuudessa.

Mikroyrityksessä yrityksen hallinto on siten keskittynyt pienemmälle joukolle ihmisiä, joilla on usein myös oma omistusosuus yrityksestä. Tämä keventää suuremmilla osakeyhtiöillä usein esiintyvää portaittaista hallintorakennetta, missä edellinen porras (esim. hallitus) valvoo seuraavan (toimitusjohtaja) tekemisiä. Tällöin yrityksen sisäinen raportointi pienenee, ja kukin toimija vastaa suuremmissa määrin tekemisistään itselleen ja yhtiölle muun henkilön sijaan. Osakeyhtiön tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty (OYL 1.5 §), mitä edesauttaen kaikkea toimintaa tulisi kuitenkin harjoittaa, eli myös kyseisen osakkeenomistajan ollessa yrityksen operatiivinen toimija itse.

Tilanne antaa tutkimukselle mielenkiintoisen lähtökohdan. Mikroyhtiössä yrityksen toiminnasta ja sen tuloksesta vastataan usein omaltaan itselle, tehden yleisesti tutkituista ja hyväksytyistä valvonta- ja seurantamekanismeista hankalammin käytännössä toteutettavia.

2.2.2. Avoin yhtiö

Suomessa avoimien yhtiöiden toimintaa ohjaa Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (1988/389). Avoimessa yhtiössä olennaista on, että yhtiön yhtiömiehet vastaavat yhtiön velvoitteista niiden täyteen määrään niin kuin omasta velastaan. Sopimus avoimesta yhtiöstä vaatii aina vähintään kaksi henkilöä, jotka yhdessä harjoittavat elinkeinotoimintaa yhteisen taloudellisen tarkoituksen saavuttamiseksi.

Yhtiömiehet voivat halutessaan rajoittaa yhden tai useamman yhtiömiehen, ei kuitenkaan kaikkien, vastuuta yhtiön velvoitteista sopimuksen osoittaman omaisuuspanoksen määrään. Yhtiössä täytyy aina olla kuitenkin vähintään yksi yhtiömies, kuka on vastuussa koko yhtiön velvoitteista kuin omasta velastaan (AKL 1.1 §). Lainsäädäntö antaa avoimessa yhtiössä melko runsaasti vapautta sopia yhtiön sisäisestä hallinnosta ja valtasuhteista, mitkä ovat sopimisen jälkeen muutettavissa vain, jos kaikki yhtiömiehet ovat muutoksista yksimielisiä, jollei toisin ole sovittu (AKL 1.4 §).

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehillä on oikeus hoitaa yhtiön asioita ilman toisen yhtiömiehen myötävaikutusta. Avoin yhtiö vaatii siten vankan keskinäisen luottamuksen yhtiömiesten välillä, sillä kukin yhtiön yhtiömiehistä vastaa yhtiön toiminnasta osuutensa mukaisesti, vaikka päätöksen mahdollisesta yhtiön tulokselle haitallisesta toimesta olisi tehnyt toinen yhtiö mies. Yhtiön tarkoitukseen tai toimialaan kuulumattomaan toimenpiteeseen ei saa ryhtyä ilman kaikkien yhtiömiesten suostumusta (AKL 2.2 §). Yhtiömielihien turvaksi laissa on säädetty kiello-oikeus, minkä mukaan yhtiömiehellä on kuitenkin oikeus kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä yksittäiseen toimenpiteeseen, minkä tapahtuessa kyseistä toimenpidettä ei saa toteuttaa (AKL 2.3 §).

Osakeyhtiön osakepääomaa vastaavasti avointa yhtiötä perustettaessa yhtiölle voidaan maksaa yhtiöpanos. Yhtiöpanos maksetaan yhtiösopimuksen mukaisesti, eikä sille ole asetettu vähimmäisrajaa (AKL 2.5 §). Osakeyhtiötä vastaavasti yhtiömiehillä on avoimessa yhtiössä oikeus periä yhtiöltä yhtiön asioiden hoidon tai yhtiön velan maksun hänelle aiheuttama meno (AKL 2.7 §).

Avoimen yhtiön voitto ja tappio jaetaan yhtiömiesten kesken tasan, ellei tasajako ole yhtiömiesten välillä kohtuuton. Ennen sitä yhtiömiehille suoritetaan mahdollisesta tilikauden voitosta osuus, joka vastaa korkolain mukaista korkoa hänen tilikauden alkaessa jäljellä olleelle panokselleen. Yhtiömiehen ei ole välttämätöntä nostaa voitto-osuuttaan. Tilikauden mahdollinen tappio-osuus vähennetään yhtiön yhtiöpanoksesta. (AKL 2.9 §)

Ellei yhtiömiesten sopimuksella ole toisin rajattu, jokaisella yhtiömiehellä on oikeus edustaa yhtiötä ja allekirjoittaa yhtiön nimissä yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa (AKL 3.1 §).

3. Tutkimusmetodologia

Eskolan & Suorannan (1998, 15) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Myös tämän tutkimuksen muodostuminen on ollut prosessi, mikä on muovannut itseään tutkimuksen edetessä.

Tutkimus on hypoteesiton, eli tutkijalla ei ole ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Hypoteesittomassa tutkimuksessa on kuitenkin aina otettava huomioon, että tutkijan havainnot ovat aina latautuneet tutkijan aikaisemmillä kokemuksilla (Eskola & Suoranta 1998, 19). Näistä kokemuksista ei ole kuitenkaan muodostettu sellaisia asetelmia, jotka olisivat rajanneet tutkimuksen suorittamista.

Tutkimuksessa on seurattu Alasuutarin (2011, 39-40) määrittämien mukaisesti laadullisen tutkimuksen kahta vaihetta, havaintojen pelkistämistä ja arvoituksen ratkaisemista. Havaintojen pelkistyksessä kerättyä aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, ja aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Havaintojen pelkistyksessä kokonaishavainnot on myös yhdistetty, minkä avulla raakahavainnot on yhdistetty yhdeksi havainnoksi, minkä avulla on pyritty löytämään havaintojen yhteinen piirre.

Tutkimuksen arvoituksen ratkaisemisessa, toiselta nimeltään tulosten tulkinnassa, on pyritty löytämään analyysissä löydetyille yhteyksille tulkinta viittaamalla aiemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin tai niissä saatuihin tutkimustuloksiin (Alasuutari 2011, 44). Arvoituksen ratkaiseminen on tässä tutkimuksessa siis tarkoittanut teoreettisen viitekehyksen avulla selitysmallin löytämistä tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, missä kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja ole annettu. Empiirisen aineiston analyysissä käytettiin apuna teoreettista viitekehystä, ja haastattelutuloksia verrattiin aiheesta aiemmin tehtyihin

tutkimuksiin. Tutkimuksen johtopäätöksissä huomataan, että aineistossa nousi esiin sekä uusia huomioita, että monia seikkoja, mitkä ovat esiintyneet myös aiemmissa tutkimuksissa.

3.1. Tutkimusprosessi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla edustajaa kustakin tutkimuksen yhtiömuodosta. Tutkimuksen avoimessa yhtiössä kyseinen henkilö oli toinen yhtiön yhtiömiehistä ja myös muodollisesti yhtiön toimitusjohtajaksi nimetty. Osakeyhtiössä haastateltiin yhtiön hallituksen varajäsentä. Molemmissa tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä on kaksi pääsääntöistä työntekijää yhtiöiden läheisten sidosryhmien ohella, joten ne vastaavat henkilöstömäärän suhteen kooltaan toisiaan. Haastateltaviksi ei haluttu niin kutsuttuja yhden miehen yhtiöitä, jotta tutkimustulokset sopisivat paremmin tutkimuksen aihepiiriin.

Molemmat haastatelluista yhtiöistä harjoittavat vähittäiskauppaa pääsääntöisesti verkon välityksellä. Myös yhtiöiden toimiala on sama mahdollisten toimialan tuomien eroavaisuuksien välttämiseksi: molempien ensisijainen myyntituote ovat viihdetuotteet. Alueellisesti haastatelluista yhtiöistä osakeyhtiö sijaitsee Uudellamaalla, avoin yhtiö Pohjois-Pohjanmaalla, mutta molempien toimialue kattaa verkkokaupan puolesta koko maan. Mahdollisimman ”tasalaatuisten” havaintoyksiköiden valinnalla analyysin kohteeksi on pyritty hyödyntämään keinoa, mitä laadullisessa tutkimuksessa usein hyödynnetään tutkimuksen yleistettävyyden parantamiseksi (Alasuutari 2011, 50).

Haastattelujen ajankohta sijoittui maaliskuulle 2012. Aikataulurajoitteiden sekä tutkijan ja tutkittavien fyysisen välimatkan vuoksi haastattelut suoritettiin pääosin sähköpostin välityksellä. Haastateltavien kanssa pidettiin myös pieni haastatteluun valmistava keskustelu aihepiiriin liittyen haastatteluista sovittaessa.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, eikä valmiita vastausvaihtoehtoja annettu.

Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan siten, että niiden avulla saataisi mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen aihepiiristä. Haastattelukysymykset käsittelivät muun muassa yritysten päätösvaltaa, vastuunjakoa, johtamistapaa ja yhteistyötä sidosryhmiin, jotta vastausten avulla pystyttäisiin käsittelemään stewardship-ajattelua kyseisissä yhtiöissä mahdollisimman laajasti.

3.2. Aineiston hankinta

Haastattelukysymykset lähetettiin kullekin vastaajalle puhelinkeskustelun jälkeen sähköpostitse, ja kukin vastaajista vastasi sovitun aikataulun mukaisesti. Haastateltaville lähetettiin vastauksen saapumisen ja havaintojen analysoinnin jälkeen vielä muutama tarkentava lisäkysymys, joiden avulla aineistosta saatiin yhä kattavampi. Vastaukset lisäkysymyksiin saapuivat molemmilta haastateltavilta lähes viiveettä, muutaman päivän sisällä esittämisestä.

Haastattelujen vastauksia tarkasteltiin ensin kokonaisuutena yleiskuvan muodostamiseksi. Sen jälkeen aineistoa tarkasteltiin tarkemmin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla haastatteluun muodostettuja teemoja hyväksi käyttäen. Haastatteluvastauksia pyrittiin vertailemaan keskenään yhteneväisyyksien ja erojen löytämiseksi teoreettisen viitekehyksen puitteissa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen johtopäätöksissä haastatteluvastauksia ja tutkimustuloksia verrataan myös aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

4. Tutkimustulokset

Luvussa 4 selvitetään ja esitellään haastatteluvastausten perusteella saatuja tutkimustuloksia. Tulkinnan perustana käytetään tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä määritelmiä, ja tuloksia perustellaan otteilla haastatteluvastauksista. Empiriaa tutkitaan aihealueittain, ja siitä pyritään löytämään tutkimuksen kannalta olennaiset seikat. Tutkimustuloksina nostetaan esiin erityisesti niitä haastatteluissa esiin nousseita huomioita, jotka auttavat selvittämään tutkimusongelmaa.

4.1. Päätöksenteko

Haastatelluissa yrityksissä on huomionarvioista, että molemmissa yrityksissä toimii aktiivisesti vain kaksi yrittäjää. Niin sanotut yhden miehen yritykset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, mikä huomioiden tutkimuksessa on kyseessä mikroyrityksistä (1-10 työntekijää) pienin mahdollinen yhtiömuotoluokka, kahden hengen yritykset.

Thompson & Smith (1991, 31) huomauttavat, että suuri osa yritysten yhteiskuntavastuuta ja stewardship-ajatteluun verrannollista tutkimusta on suoritettu suuryrityksiä analysoivina, joten se ei kaikilta osin ole suoraan sovellettavissa mikroyritysten toimintaan. Miller & Le-Breton-Miller (2005, 20) huomauttavat tähän liittyen, että mikroyritysten tapauksessa kyseinen huomio usein vain laajentaa toiminnan tavoiteltuja seurauksia. Mikroyrityksissä tämä tarkoittaa suoritettujen ratkaisujen vaikuttamista mahdollisesti koko yhtiön kehityssuuntaan esimerkiksi vain tietyn liiketoimen tai tuotteen kannattavuuteen kohdistumisen sijaan. Päätöksenteossa saatetaan siten pyrkiä huomioimaan seurauksia laajemmin ja pidemmällä aikavälillä pyrittäessä huomioimaan suuremmassa määrin myös yrityksen pitkän aikavälin kehitys.

Miller & Le Breton-Miller:n (2005, 20) huomio steward-ajattelusta pienyrityksissä nousi keskeisesti esille myös tutkimustuloksissa: sekä osakeyhtiössä että avoimessa yhtiössä, molempien ollessa pienikokoisia, kerrottiin harkittavan erittäin tarkasti

kutakin liiketoimen kehittymistä koskevaa tai siihen mahdollisesti edes sivullisesti vaikuttavaa päätöstä. Erityisesti asia painottui yhtiömuodoista avoimessa yhtiössä, sillä yrityksen kehitykseen vaikuttavan ratkaisun mennessä pieleen ja mahdollisesti vaikuttaessa yrityksen kannattavuuteen, tulokseen ja pahimmassa tapauksessa tuottaessa tappiota ja lainatarvetta syntyneiden kustannuksien kattamiseksi, olisivat yhtiömiehet vastuussa ratkaisun seurauksista yhtiöön sijoitetun pääoman lisäksi myös omilla henkilökohtaisilla varoillaan. Haastattelussa avoimen yhtiön edustaja ilmaisi asian näinkin suorasti:

Yrityksen kasvaessa ja mahdollisesti myös riskien kasvaessa toisen päätös voi vaikuttaa toisen koko omaisuuden kohtaloon.

Yhtiömielien turvaksi laissa on säädetty mainittua tilannetta turvaamaan lisäksi kielto-oikeus, minkä mukaan yhtiömiehellä on kuitenkin oikeus kieltää toista yhtiömiestä ryhtymästä yksittäiseen toimenpiteeseen. Kiellon tapahtuessa kyseistä toimenpidettä ei saa toteuttaa (AKL 2.3 §).

Osakeyhtiössä asia huomioitiin, mutta sitä ei nähty yhtä suureksi ongelmaksi kuin avoimessa yhtiössä. Osakeyhtiössä yhtiön käyttöön on sitoutunut vain siihen sijoitetun osakepääoman määrä, eikä edes omistajayrittäjä kanna toiminnasta osakesijoitusta suurempaa taloudellista vastuuta (OYL 1.2 §).

En näe sitä ongelmaksi yrityksen ollessa tämän kokoinen ja omistajien toimiessa vastuullisesti yrityksen johdossa.

Vastuullisuuden korostuminen sopii yksiin steward-ajattelun kanssa. Stewardship-teorian mukaan yrityksen johtajat ovat luonnostaan luotettavia eivätkä alttiita väärinkäyttämään yhtiön resursseja (Donaldson & Davis 1991, 53). Myös Fama:n (1980, 288) huomio tuli omin sanoin esille haastatteluvastauksissa: olemalla tehokkaita organisaatiota kohtaan, johtotason henkilöt saavat samalla ajettua myös

omia intressejään. Mikroyrityksen kohdalla huomio kärjistyy entisestään: johtajan toimien mahdollisesti haitatessa yhtiön intressejä, mikroyrityksen kehitys saattaisi pahimmassa tapauksessa kääntyä negatiiviseksi ja haitata yhtiön tuloksenteekokykyä sekä sitä kautta jopa yrityksen olemassaoloa. Yhtiön menestymisen saavuttaakseen johtajan, etenkin omistajayrittäjän, tulee siten lähes väistämättä toimia hyvänä stewardina yhtiölle sen toiminnan turvaamiseksi, mikä vuorostaan voi menestyessään luoda huomattavaakin tuottoa yrittäjälle.

Yhtiön vastuuhenkilöillä saattaa päätöksiä tehtäessä olla eri intressejä mahdollisten seurausten suhteen. Mahdolliset ristiriidat tulivat esille molemmissa haastatteluissa, avoimen yhtiön kohdalla jopa osakeyhtiön osakkaiden välistä vuorovaikutusta voimakkaammin. Vaikka yritysten johtamistavassa näkyisi selvästi stewardship-ajattelu ja yhtiön asianmukaisen huolenpidon korostuminen johdon toimesta, saattavat tuloksen tekemiseen käytetyt menetelmät vaihdella yksilökohtaisesti yhtiön sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös steward-ajattelun vallitessa saattaa yhtiön sisällä esiintyä erilaisia lähtökohtia ja näkökulmia yhtiön menestyksekkääseen johtamiseen jopa pienissä asioissa.

Intressit ovat suunnilleen samat. Toki aika ajoin harmittaa toisen päätös myydä jotakin pienellä katteella, kun olisi ollut mahdollista ottaa enemmänkin. Linjanvetoa on myös ollut keskittyäkö kuluttaja- vai yritysasiakkaisiin, kuinka isoa varastoa kannattaa pitää ja ketkä ovat vip-asiakkaitamme ja ketkä eivät.

Osakeyhtiössä asia tuli esiin hieman erilaisessa muodossa. Osakeyhtiön edustaja ehdotti kahden henkilön jakaman vastuun sijaan jopa mahdollista tarvetta yhteistyöverkoston laajentamiseksi ja sitä myötä päätöksenteon jakamiseksi. Perusteena asialle mainittiin kaikkien yrittäjien oleminen toiminnassa mukana kuitenkin pohjimmiltaan sen tuottaman maksimaalisen voiton toivossa, minkä tavoittelu voisi mahdollisesti olla tehokkaampaa laajemman osaamisen ja vuorovaikutuksen avulla.

Näkisin, että yhteistyöverkosto tulisi olla laajempi, jolloin olisi sparrauskumppaneita enemmän ja näin syntyisi perspektiiviä enemmän päätösten tueksi. Voitonjako pysyisi tästä huolimatta selkeänä päätösvallan ja tuotto-odotusten pysyessä sijoitusosuuden suuruisina.

Omistajayrittäjän tapauksessa, joita molempien haastateltujen yhtiöiden molemmat edustajat ovat, tuntuu steward-ajattelu olevan aiempi huomioiden jopa korostetussa roolissa. Mikroyrityksen omistaja-johdajalla panokset ovat mahdollisen palkkajohtajan sijaan verrannollisia työuralla menestymisen ohella myös koko liiketoimen menestymiseen vaikuttavia.

Avoimessa yhtiössä yhtiömiesten valintaan ja heidän väliseen yhteistoimintaan näytti vaikuttavan korostetummassa määrin myös muut intressit: yhtiömieskumppanin kanssa toimitaan läheisemmällä, jopa henkilökohtaisella tasolla oman varallisuuden ollessa kyseessä, mikä tuo stewardship-ajattelun mukaisen yhtiön hallintotavan ohkeen mukaan myös henkilökohtaisia luottamuksen ja samojen arvojen kantamisen tarpeen:

Onkin tärkeää valita yhtiökumppaninsa oikein, jotta toiminnassa tavoitellaan varmuudella samoja asioita ja samoja polkuja pitkin.

Omistajayrittäjän täytyy siten luottaa toisen omistajayrittäjän toimivan stewardina myös hänen osuudelle yhtiön varallisuudesta. Jotta tähän luottamussuhteeseen voidaan päästä, on jo mikroyritystä perustettaessa oltava varmoja ja luotettava myös toisen yrittäjän ajavan yhtiön etua omien etujensa sijaan. Tätä ei kummassakaan haastatelluista yrityksistä kuitenkaan nähty ongelmana, vaan myös toisen yrittäjän uskottiin toimivan yhtiön edun mukaisesti yhteistä yhtiön kautta tulevaa voittoa tavoitellen. Davis et al. (1997, 21) esittävät aikaisempien tutkimusten perusteella, että henkilöistä, jotka samaistuvat organisaatioon, tulee todennäköisimmin stewardeja

kuin henkilöistä, joilla on matala samaistuminen organisaatioon. Omistajayrittäjänä ja näin läheisesti organisaatiossa toimittaessa sama tuli haastatteluvastauksissa myös käytännössä esille.

4.2. Vastuun jakaminen ja johtaminen

Miller & Le Breton-Miller:n (2005, 21) huomauttavat, että pidemmän tähtäimen tavoitteellisuus korostuu entisestään perheyriyten johtamisessa, kun yrityksen johtaja ei toimi stewardina pelkästään yhtiön varallisuudelle, vaan myös yhtiön omistavan perheen maineelle. Perheyriyksen johtajan roolin tuoman tunteellisen osallistumisen sekä taloudellisen merkityksen kautta steward-ajattelu korostuu perheyriyksissä entisestään perheen kannalta tärkeän merkityksen myötä. Miller & Le Breton-Miller huomauttavat myös, että perheyriyksessä toimiminen edesauttaa niissä esiintyvän steward-tyyppisen johtamisen lisäksi pitkän tähtäimen tavoitteellisuuden merkitystä perheyriyksen ollessa usein poikkeuksellisen tärkeä myös omistavan perheen koko elämäntyönsä tuloksena.

Haastatelluista yhtiöistä osakeyhtiö on perheyhtiö, ja Miller & Le Breton-Miller:n (2005, 21) näkemys tuli hyvin esiin sen toiminnassa. Yhtiössä vastuualueet on jaettu tarkasti, mutta molemmat osakkaat ovat käytännössä jatkuvasti ajan tasalla myös toisen alueelle kohdistuvista toimista, ja molempia ajaa selvä pitkän tähtäimen tavoitteellisuus. Yrittäjien välillä vallitsee perhesiteen kautta myös vankka luottamus, minkä kautta molemmat luottavat stewardship-ajattelun mukaisesti yhtiökumppanin toimivan oikein myös yhtiötä kohtaan.

Molemmissa haastatelluista yhtiöistä on nimetty toimitusjohtaja, joka nimellisesti kantaa vastuun liiketoimista ja on näennäisesti viime kädessä päätösvaltainen yhtiön liiketoimista. Haastateltu osakeyhtiön toinen yrittäjä ei kuitenkaan näe tätä lopullisen päätösvalan antamista toiselle yrittäjälle ongelmaksi. Toimitusjohtajan vastuusta ilmeni haastattelussa kuitenkin viittaus tulevaan, kuinka mallia ja vastuun jakamista tulisi mahdollisesti keventää tulevaisuudessa:

Tj:n kautta kulkevat kaikki suurempia päätöksiä vaativat asiat, pienemmät saatetaan hänen tietoonsa.

Yrityksen mahdollisesti kasvaessa johtoa on organisoitava uudelleen ja päätöksentekoa madallettava, jotta tj:lle jää enemmän aikaa panostaa tulevaisuuden suunnitteluun ja kehittämisasioihin.

Avoimessa yhtiössä steward-ajattelun mukainen tiedon parempi liikkuminen erittäin läheisesti yhtiön toiminnassa mukana olevan toimitusjohtajan kautta (mm. Donaldson & Davis 1991, 53, Dobrzynski 1995, 272) korostuu kahden henkilön harjoittaessa käytännössä samaa roolia, ja ollessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa mikroyrityksen tuoman mahdollisuuden kautta kaikkien liiketoimintaan vaikuttavien sidosryhmien ja toimien suuntaan. Pienen yrityskoon sallimana näin läheinen liittymäkohta yhtiön johdon ja sen koko toiminnan välillä on vielä mahdollinen, ja edesauttaa johdon tiedonsaantia ja toimintaedellytyksiä stewardship-teorian toiminnan keskiössä olemisen tuoman edun mukaisesti. Steward-ajattelun mukaisesti vastaava toiminta poistaa sisäisiä sekä ulkoisia epäselvyyksiä ja edesauttaa siten yhtiön johdon tehokkuutta ja toimintaedellytyksiä (Dalton et al. 1998, 272).

Yrityksen molemmat työntekijät toimivat kokoaikaisina ja vielä keskustelemme pienistäkin asioista ja päätämme ja toimimme yhdessä.

Vastuualueet on nyt tarkasti jaettu, mutta toimimme kuitenkin vielä toistemme tehtäväalueilla. Yhtiön kasvaessa pitää tarkentaa tehtäväjakoa, jotta saamme enemmän aikaiseksi. Tai siis pitää kiinni tehdystä jaosta, jotta tulosta syntyy.

4.3. Eturistiriidat

Agenttiteoria pohjautuu agentti-päämiesongelmaan, ja tarjoaa kontrollipohjaisena teoriana keinoksi ongelman ratkaisemiseen muun muassa agentin valvontaa. Agenttiteorian mukaan toimitusjohtajan vallitseva asema voi muun muassa johtaa itsekkäisiin ratkaisuihin hallitsevassa asemassa olevien henkilöiden toimesta (Dalton et al. 1998, 270), tai johtajan puolelle saamien yrityksen kannalta kohtuuttomien tai tarpeettomien etujen puolelleen saamiseen yrityksen omistajiin nähden. Toimitusjohtaja voi tällöin käyttää tilannetta omien etujensa ajamiseen yrityksen omistajien etujen ajamisen sijaan (Mizruchi 1988, 270).

Ongelmaa ei tällaisenaan tiedostettu eikä se tullut esiin kummankaan mikroyrityksen haastattelussa, vaan myös mahdollisista ristiriidoista kysyttäessä esiin nousi ennemmin steward-ajattelun mukaisia huomioita viitaten toimitusjohtajan joka tapauksessa toimimiseen hyvänä stewardina yritykselle. Agenttiteoria ja stewardship-teoria ovat tässä suhteessa jopa toisiaan vastakohtaisia teorioita, sillä ne pohjautuvat toisilleen vastakohtaisiin käsityksiin ihmisten toiminnan motiiveista (Le Breton-Miller & Miller 2009, 1174).

Tässä kohdassa eroja osakeyhtiön ja avoimen yhtiön välillä ei löytynyt, vaan molemmissa vallitsi vankka luottamus toimitusjohtajaa kohtaan myös yrityksen toisen toimijan puolelta. Näyttää siltä, että mikrokokoisessa yrityksessä liiketoimikumppani on jo perustamisvaiheessa valikoitunut luotettavana yhteiskumppanina liiketoimea harjoittamaan, eikä agenttiteorian mukaista mahdollista intressikonfliktia ollut vielä tämän kokoisessa yrityksessä päässyt muodostumaan.

Vastaavasti steward-ajattelun mukaiset aatteet nousivat molemmissa haastatteluissa vahvasti esille. Mikroyritysten yrittäjien nähtiin kunkin olevan niin vahvasti yrityksen kehittämisen ja siitä etenkin tulevaisuudessa saatavan hyödyn perään, ettei itsekkyydelle yhtiötä kohtaan esiinny tässä vaiheessa kenenkään kannalta positiivisia seurauksia. Sen sijaan mahdollisista pienemmässä muodossa toisen yrittäjän vastaanottamista suuremmista eduista osattiin kuitenkin olla jo varovaisia: mahdollisuus toisen yrittäjän omaa etua suuremman edun saamiseen tiedostettiin molemmissa haastatteluissa. Agenttiteorian mukainen kontrollin tarve saattaa siis

molemmissa yhtiöissä tulla vastaan yrityksen kasvaessa, mutta mikrokoossa toimittaessa vallitseva ajatusmaailma on yhä hyvin steward-mainen.

Ei ole, koska yhtiö on vasta perustettu ja teemme molemmat täysipäiväisesti samoin eduin töitä. Ainakin vielä molemmat ovat panostaneet saman verran työaikaan ja rahaa, mikä on saatu kohdistettua myös tasapuoliseksi voitonjaoksi. Yrityksen kasvaessa ja toiminnan käydessä monimuotoisemmaksi tasapuolisuus voi kuitenkin tulla haasteellisemmaksi.

Sidosryhmien kautta saattaa olla saavutettavissa epätasapainoisia etuja, mutta en usko, että näin on käynyt. Kasvuyrityksenä se on kuitenkin etenkin tulevaisuudessa mahdollista.

4.4. Johdon valvominen

Agenttiteoriassa johdon ympärille rakennetut valvontamekanismit ovat keskeisessä roolissa. Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on huomattu, ja kuten myös mm. Pietikäinen (2008, 51) havaitsi listaamattomia suomalaisia osakeyhtiöitä tutkiessaan, suomalaisten pienyritysten toimitusjohtajat ovat ihmiskäsitykseltään pääsääntöisesti stewardeja. Sama huomio on tullut esille tässä tutkimuksessa mikrokokoisten yritysten johtajia haastateltaessa. Siitä johtuen, agenttiteorian vastaisesti ja stewardship-teoriaa suosien, johdon valvontamekanismit eivät ole mikroyrityksissä välttämättömiä, vaan yhtiön johtaja toimii pääsääntöisesti jo omillaan hyvänä stewardina yhtiölle (Donaldson & Davis 1991, 51).

Etenkin avoimessa yhtiössä ilmeni erityinen luottamus toimitusjohtajaa kohtaan myös toisen yhtiömiehen puolelta. Vastuista on mikrokokoisessa yrityksessä sovittava tarkasti, ja jo yhtiökumppania valittaessa ja yhtiösopimusta muodostettaessa on luotettava, että kyseinen muu henkilö on hyvä hoitaja myös muiden omistajien osuudelle yhtiön varallisuudesta, avoimen yhtiön tapauksessa vastuun laajentuessa

jopa yhtiöön sijoitetun varallisuuden rajojen yli. Hypoteettinen kysymys tulevaisuudennäkymistä otettiin kuitenkin molemmissa yhtiömuodoissa vastaan tietyllä varauksella, kun kysyttiin mahdollista nykyisten omistajien ulkopuolelta tulevan ulkoisen toimitusjohtajan liittymisestä yritykseen:

Kyllä, ulkoinen valvonta olisi tällaisessa tapauksessa kohdallaan ja ryhdyttäisi johdon toimia ja johdon toimien raportointia molemmille omistajille.

Luottaisin jos olisin hänelle valtuudet antanut. Mutta valvonta olisi ja raportointi olisi oltava kunnossa ja hallinnon valvonta prosessoitu ja sitä noudatettaisiin.

Vastaukset kysymykseen olivat molemmissa yhtiömuodoissa lähellä toisiaan. Mikroyrityksissä ja vielä pienessä mittakaavassa toimittaessa, kaikkien johtajien toimiessa myös omistaja-yrittäjän asemassa, luottamus yhtiökumppaniin sekä yhtiömieheen esiintyi vakaana, ja molempien nähtiin toimivan steward-periaatteisiin rinnastettavien toimintatapojen mukaisesti, ajaen ensisijaisesti yhtiön etuja johtamistavassaan. Jos johtaja tulisi kuitenkin yhtiön omistajien ulkopuolelta, mikä on mahdollinen kehityssuunta mikroyrityksestä suuremmaksi ja mahdollisesti pk-yritykseksi kasvettaessa, katsottaisi sekä osakeyhtiössä, että avoimessa yhtiössä, suurempi tarve toimitusjohtajan kontrolloimiseen. Agentti-päämies ongelmaa ei siten nähdä esiintyvän tutkimuksen mikrokokoisten yritysten toiminnassa yrityksen sisällä vallitsevan vankan keskinäisen luottamuksen tuoman vakauden ja runsaan informaationkulun turvaamina, minkä sijaan yhtiöiden johtajien haastatteluissa oli selvästi havaittavissa steward-tyyppisiä ajatuksia. Valvonnan tarve katsotaan kuitenkin molemmissa yhtiömuodoissa mahdollisesti potentiaalisesti kiristettäväksi yhtiön kasvaessa suuremmaksi.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Stewardship-teoriaa on tutkittu Suomessa niukasti. Haku aiemmasta tutkimuksesta löysi vain muutaman väitöskirjan sekä joitakin aihetta sivuuttavia pro gradu-töitä, mitkä kuitenkin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta käsittelivät aihetta pk-yritysten näkökulmasta. Mikrokokoisia yhtiöitä sivuuttaa tutkimuksessaan vain Pietikäinen (2008).

Teorianan stewardship-teoria on hyvin nuori – sitä on kansainvälisestikin tutkittu vasta 1990-luvulta lähtien. Merkittävän suomalaisen tutkimuksen puutetta kuvastaa hyvin, ettei steward-käsitettä ole vielä edes suomennettu. Tässä tutkimuksessa saadut tutkimustulokset kuitenkin vahvistavat Pietikäisen (2008) tutkimustuloksia vastaavasti, että suomalaiset pienyritysten johtajat ovat nimenomaisesti stewardeja, ja teoria sopii hyvin yksiin suomalaisen ihmiskäsityksen sekä arvojen kanssa. Tämän lisäksi tutkimuksessa on huomattu, että steward-ajattelu soveltuu erityisen hyvin mikrokokoisiin yrityksiin. Huomiota vahvistaa mikrokokoisten yritysten kohdalla muun muassa Davis et al.:n (1997, 21) esittämä johdettuun yritykseen samaistumiseen liittyvä näkökulma: Davis et al.:n aikaisempien tutkimusten perusteella henkilöistä, jotka samaistuvat organisaatioon, tulee todennäköisimmin stewardeja kuin henkilöistä, joilla on matala samaistuminen organisaatioon. Mikrokokoisessa yhtiössä johtaja on erittäin lähellä yrityksen toiminnan ydinalueita.

Alatutkimusongelmaan yrityksen koon vaikutuksesta stewardship-ajattelun yleisyyteen löytyi siten selkeä vastaus: mikroyrityksessä ja etenkin omistajayrittäjän asemassa toimittaessa steward-ajattelu esiintyy erittäin näkyvästi. Myös tämä havainto tukee Pietikäisen (2008) havaintoa suomalaisten listaamattomien osakeyhtiöiden toimitusjohtajien olemisesta pääsääntöisesti stewardeja.

Stewardship-ajattelu esiintyy suomalaisissa mikroyrityksissä useilla tavoilla. Erityisesti teorian perusajatus yritysjohtajan olemisesta hyvä taloudenhoitaja yrityksen varoille ajamatta ensisijaisesti omia intressejään päämies-agentti-ongelmaa vastaisesti (Donaldson & Davis 1991, 51) nousi vahvasti esiin tutkimuksen haastattelutuloksissa. Stewardship-teoria esiintyy tutkimuksen mukaan mikroyrityksissä jopa korostetussa

määrin, kun työpaikan tai työuran ja sillä etenemisen sijaan pelissä voi olla koko elämäntyö (osakeyhtiö) tai jopa henkilökohtainen varallisuus (avoin yhtiö).

Steward-ajattelun esiintymisestä eri yhtiömuotojen välillä löydettiin myös eroja. Päällimmäisenä erona avoimessa yhtiössä luottamus toista yhtiömiestä kohtaan tuntui olevan erityisen suuri ja jopa henkilökohtaisella tasolla, johtuen lähtökohtaisesti lainsäädännön yhtiömuodolle määräämästä piirteestä, minkä mukaan yhtiön yhtiömiehet ovat ilman erillistä yhtiösopimusta kukin vastuussa yhtiön velvoitteista kuin omasta velastaan (AKL 1.1 §). Yhtiömiesten välillä pitää tällöin olla vankka luottamus, ja toisen yhtiömiehen on oltava vakaassa uskossa muiden yhtiömiesten huolehtivan yhtiön varoista steward-periaatteen mukaisesti, kun pelissä on jopa omistajien oma henkilökohtainen varallisuus. Osakeyhtiössä osakkeenomistajien vastuu on rajoitettu osakepääomaan, eivätkä osakkaat vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista (OYL 1.2 §), mistä huolimatta myös mikrokokoisessa osakeyhtiössä nähtiin ja luotettiin toisen osakkaan toimivan hyvän stewardin kaltaisesti sijoitettuun varallisuuteen nähden – piirre ei kuitenkaan tullut esille yhtä voimakkaasti, kuin avoimessa yhtiössä, missä pelissä on myös henkilökohtainen varallisuus ja erityisen korkean luottamuksen tarve.

Yhdeksi stewardship:n tuomaksi eduksi yritysjohtajalle on katsottu runsaampi informaation kulku ja tiedonsaanti (mm. Donaldson & Davis 1991, 53, Dobrzynski 1995, 272), mikä tuli tutkimuksessa esille erityisesti läheisemmässä keskinäisessä suhteessa avoimen yhtiön muodossa toimivien yrittäjien kohdalla. Mikroyritysten koon ja toiminnan rajoittuneisuuden edesauttamina laajaa ja avointa tiedonkulkua esiintyi myös osakeyhtiössä, missä lähtökohtaisesti toimitusjohtaja on jo lain puolesta hallituksen olemassa ollessa jopa raportointivelvollinen hallitukselle sen tarvitsemista tiedoista (OYL 6.17 §). Mikrokokoisessa osakeyhtiössä, missä hallitusrakenne on joko kevyempi tai käytännössä olematon, parempi tiedonkulku ja yrittäjien välinen luottamus esiintyy todetun perusteella erityisesti pienemmän yrityskoon kautta, mikä tutkituissa yhtiömuodoissa esiintyi kuitenkin vielä tätäkin voimakkaammin avoimen yhtiön tapauksessa ilmeisesti läheisemmän keskinäisen henkilökohtaisen suhteen avustamana.

Stewardship-teorian mukaisesti myös samojen arvojen esiintyminen yhtiön omistajan ja johtajan välillä esiintyi avoimessa yhtiössä osakeyhtiötä voimakkaammin, mitä tässä tutkimuksessa päästiin tutkimaan omistajayrittäjän arvojen kohtaamisella yhteisyriyksessä toimivaan toiseen omistajayrittäjään nähden. Osakeyhtiössä harjoitettiin liiketoimintaa haastattelujen perusteella enemmän puhtaasti liiketoiminnan harjoittamisen ja tuloksentekeyvyn kannalta, kun avoimessa yhtiössä toimittiin henkilökohtaisemmalla tasolla, huomioiden mukaisesti jopa selvästi enemmän yhteistoimintaa ja avointa keskustelua harjoittaen.

Keskeisenä havaintona yritysmuotojen välisistä eroista nousi selkeästi esiin steward-ajattelun mukaisten yhteisten arvojen ja tavoitteiden olemassaolo (toisen) omistajan ja omistajayrittäjän välillä sekä keskinäisen luottamuksen korostuminen entisestään avoimessa yhtiössä, kun osakeyhtiössä yhteinen tavoitteellisuus rajautui lähinnä tuloksentekeyvyn kehittämiseen tiukasti taloudellisessa mielessä. Mikrokokoisen yrityskoon myötä molemmissa haastatteluissa esiintyi vahva kasvuhakuisuuden tuoma pitkäkatseisuus, mikä myös Miller & Le Breton-Miller:n (2005, 20) tekemien havaintojen mukaisesti esiintyi yhtiöissä päätösten tarkkana harkintana ennen yrityksen kannalta parhaan toimenpiteen valitsemista tai löytämistä.

Aineistoon kohdistuvana kritiikkinä tutkimuksessa on huomioitava, että molemmista tutkituista yhtiömuodoista pystyttiin tutkimuksen puitteissa haastattelemaan vain yhtä edustajaa. Myös tästä otteesta kävi kuitenkin selkeästi esille steward-ajattelun vahva esiintyminen suomalaisissa mikroyrityksissä sekä erityisesti avoimessa yhtiössä, missä se havaittiin jopa samankokoista osakeyhtiötä vahvemaksi. Aiempi paikallinen tutkimus teoriasuunnasta on perinteisesti keskittynyt vain tutkituista yhtiömuodoista jälkimmäiseen. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena stewardship-teoriaa voikin suositella laajemmin tutkittavaksi ei vain suomalaisen lainsäädännön ja arvomaailman puitteissa, mutta myös tässä yhtiömuodossa, kattavampien tutkimustulosten aikaansaamiseksi.

Stewardship-teorian huomattiin koskettavan yrityskoon puolesta myös mikroyrityksiä, jopa pk-yrityksiä voimakkaammin, mitä voi myös suositella laajemmin tutkittavaksi aiheeksi. Olemassa oleva tutkimus keskittyy pitkälti pk- ja suuryrityksiin, mutta on selkeästi huomattavissa, että teoria koskettaa merkittävästi myös mikrokokoisia

yrityksiä. Suomalainen kollektiivinen arvomaailma osuu hyvin yksiin jo itsessään steward-ajattelun kanssa, joten on sääli, ettei aihetta ole tutkittu paikallisesti laajemmin.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Baysinger, B. D. & Hoskisson, R. E. 1990. The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review*, 15, sivut 72-87.

Daily, C. M. & Dalton, D. R. 1992. The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7, sivut 375-386.

Daily, C. M. & Dalton, D. R. & Canella, Jr. A. A. 2003. Introduction to special topic forum: Corporate Governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, vol. 28, 3, sivut 371-382.

Dalton, D. R. & Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, sivut 269-290.

Davis, J. H. & Schoorman, F. D. & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, sivut 20-47.

Dobrzynski, J. 1995. Jack and John: 2 for the road at GM julkaisussa Dalton, D.R. & Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, sivut 269-290.

Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australia Journal of Management*, 16, sivut 49-64.

Donaldson, L. & Davis, J. H. 1994. Boards and company performance: Research challenges the conventional wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3), sivut 151-160.

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

European Commission. 2005. The new SME definition – User guide and model declaration. Enterprise and Industry Publications.

Fama, E. F. & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, sivut 301-325.

Fama, E. F. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88. 288-307.

Finkelstein, S. & D'Aveni R. A. 1994. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37, sivut 1079-1108.

Fleischer, A. & Hazard, G. C. & Klipper, M. Z. 1988. *Board Games: The Changing Shape of Corporate Power*. Little, Brown, Boston, MA.

Holm, P. 2000. Yrittäjäksi ryhtymisen taloudelliset kannustimet. Helsinki: Suomen Yrittäjät.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, sivut 305–360.

Lane, P. J. & Cannella, A. A. Jr. & Lubatkin, M. H. 1998. Agency problems as antecedents to unrelated mergers and diversification: Amihud and Lev reconsidered. *Strategic Management Journal*, 19, sivut 555-578.

Le Breton-Miller, I. & Miller, D. 2009. Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, sivut 1157-1271.

McClelland, D.C. 1961, *The Achieving Society* julkaisussa Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australia Journal of Management*, 16, sivut 49-64.

McCuddy, M. K. & Pirie, W. L. 2007. Spirituality, stewardship, and financial decision-making: Toward a theory of intertemporal stewardship. *Managerial Finance*, 33, 12, sivut 957-969.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press Books, 1. 313 s.

Mizruchi, M. S. 1988. *Managerialism: Another reassessment* julkaisussa Dalton, D.R. & Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. & Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19, sivut 269-290.

Pietikäinen, J. 2008. *Hallituksen ja toimitusjohtajan välisen suhteen kehittäminen listaamattomissa suomalaisissa osakeyhtiöissä*. Pro gradu. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Thompson, J. K. & Smith, H. L. 1991. Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*, 29, sivut 30-44.

Liitteet

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Henkilötiedot

Kuka olet?

Koulutustaustasi?

Asema organisaatiossa, työnimike?

Kuinka kauan olet ollut yrityksen palveluksessa?

Yritys

Yhtiömuoto?

Milloin yritys on perustettu?

Henkilöstön lukumäärä?

Yrityksen liikevaihto ja taseen loppusumma, edellinen tilikausi sekä arvio kuluvan vuoden luvuista

Yrityksen johto

Yrityksen omistuspohja ja hallitusrakenne (osakeyhtiö), yrityksen vastuullisten yhtiömiesten lukumäärä (avoin yhtiö)

Onko osakkaiden välillä tehty erillisiä yhtiöön liittyviä sopimuksia, esimerkiksi osakassopimusta?

Yrityksen muu johto (esim. ulkoinen toimitusjohtaja?)

Omistussuhteet ja johtaminen

Miten yrityksen päätösvalta/vastuualueet on jaettu yrityksessänne?

Ovatko yrityksessä operatiivisessa päätösvastuussa olevat myös yrityksen omistajia?

Näetkö tämän ongelmaksi päätöksenteon kannalta?

Onko yrityksessä omistajia, jotka eivät ole mukana operatiivisessa toiminnassa ja päätöksentekokierroksissa? Voiko yrityksen muu omistaja, kuka on myös päättävällä asemalla, ajaa tällöin päätöksiä ennemmin omien intressiensä mukaisesti?

Kuuluuko yrityksen sidosryhmiin pääomasijoittajia, jotka eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa? Millaisella osuudella sijoittajat ovat mukana, pystyvätkö he vaikuttamaan yrityksen toimintaan?

Päätöksenteko

Miten päätöksenteko on porrastettu/toteutettu yrityksessänne?

Onko yrityksen kaikkien omistajien intressit samat, vai oletteko havainneet ongelmia esimerkiksi yhden hakiessa yritykselle kasvua ja pitkäjänteistä kehitystä, toisen pyrkiessä ennemmin pikavoittoihin? Kerro vastaavista tilanteista, jos sellaisia on esiintynyt.

Millä tavoin kehittäisitte yrityksen nykyistä johtoa/päätöksentekotapaa?

Eturistiriidat

Miten vastuualueet on jaettu yrityksessänne? Tulisiko vastuualueiden olla tarkemmin tai vähemmän jaettuna?

Onko yrityksessä koskaan esiintynyt intressikonflikteja johtajien omiin etuihin liittyen, esimerkiksi voitonjakoon, luontaisetuihin tai palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä?

Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät? Millä tavoin suhteita niihin ylläpidetään?

Voiko sidosryhmien kautta tulla yritykseen epätasapainoisia etuja, esimerkiksi yrityksen toimintaan liittymättömien etujen muodossa?

Johdon valvominen

Näetkö tarvetta tai mahdollisia hyötyjä valvontaelimen, esimerkiksi omistajien ja toimitusjohtajan välissä olevan hallituksen, mahdollisella mukana olemisella, jos yrityksen omistus pohja olisi laajemmin johdon ulkopuolelle hajautettu?

Luottaisitko itse täysin yrityksen operatiiviseen johtajaan, jos olisit yrityksessä vain omistajan asemassa?