



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutus pk-perheyriyten hallitustyöskentelyyn

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Joonas Juvonen

2012

Laskentatoimen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ULKOPUOLISEN HALLITUKSEN JÄSENEEN VAIKUTUS PK-PERHEYRITYSTEN HALLITUSTYÖSKENTELYYN

Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, kuinka ulkopuolinen hallituksen jäsen vaikuttaa pk-perheyrittäjien hallituksen toimintaan ja onko pk-perheyrittäjien hallitustyötä mahdollista parantaa ulkopuolisen jäsenen avulla. Tarkoituksena on tutkia, muuttaako uusi ulkopuolinen jäsen yrityksen hallintoa ollenkaan ja kuinka yrityksen omistavat perheenjäsenet suhtautuvat mahdollisiin muutoksiin. Tutkimuksessa on myös tavoitteena selvittää minkälaisia henkilöitä toimii ulkopuolisina hallituksen jäseninä suomalaisissa pk-perheyrittäjissä.

Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Työssä käytettiin laadullista lähestymistapaa ja aineisto analysoitiin laadullisten menetelmien avulla. Tutkittavana oli kolme pk-perheyrittäjää, joiden kaikkien hallitukseen kuului ulkopuolisia henkilöitä. Tutkimuksen aineisto saatiin suorittamalla yhdeksän teemahaastattelua, joissa haastateltiin kolmea eri henkilöä kaikista kolmesta case-yrityksestä. Haastateltavana oli perheenjäseniä jotka olivat yrityksessä töissä tai hallituksessa, ja hallituksen ulkopuolisia jäseniä. Lisäksi yhdestä yrityksestä haastateltiin johtoon kuuluvaa henkilöä, joka oli ollut mukana hallitustyössä toimiessaan yhtiön toimitusjohtajana.

Tulokset

Jokaisessa tutkitussa yrityksessä ulkopuolinen hallituksen jäsen oli parantanut hallituksen toimintaa. Kahdessa yrityksessä kunnollinen hallitustyö oli alkanut vasta ulkopuolisen jäsenen liityttyä hallitukseen. Suurimmaksi hyödyksi koettiin ulkopuolisen jäsenen tuoma asiantuntemus ja kokemus, haastatelluilla ulkopuolisilla jäsenillä oli takanaan mittavat työurat yritysmaailmasta. Ulkopuoliset jäsenet toivat pk-perheyrittäjisiin myös suhteiden verkoston, jota yritykset saattoivat käyttää hyväksi useissa eri tilanteissa. Kaikissa tutkituissa yrityksissä ulkopuolisiin jäseniin suhtauduttiin erittäin myönteisesti, eikä heistä oltu koettu minkäänlaista haittaa.

Avainsanat

Perheyrittäjä, pk-yritys, hallitus, ulkopuolinen hallituksen jäsen, corporate governance.

Sisältö

Kuviot.....	3
1. JOHDANTO.....	4
1.1 Motivaatio tutkimukselle.....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	6
2. CORPORATE GOVERNANCE.....	8
2.1 Corporate governance yleisesti.....	8
2.2 Pk-yritysten corporate governance	10
2.3 Perheyrittysten corporate governance.....	13
3. HALLITUS	16
3.1 Hallitus yleisesti	16
3.2 Hallituksen jäsenet.....	17
3.2.1 Hallituksen jäsenien ominaisuudet ja velvollisuudet.....	17
3.2.2 Sisäiset jäsenet ja ulkopuolisten jäsenten tarjoamat edut	19
3.2.3 Ulkoisen jäsenen tuomat uhkakuvat	22
3.3 Hallituksen asema ja tehtävät	25
3.3.1 Tehtävät ja asema yleisesti.....	25
3.3.2 Johdon valvonta	26
3.3.3 Johdon neuvonta ja avustaminen	30
3.4 Hallituksen rakenne	31
3.5 Hallituksen koko.....	33
3.6 Hallituksen työskentely	35
4. EMPIRIA	36
4.1 Metodi.....	36
4.1.1 Menetelmä.....	36
4.1.2 Aineiston esittely	38
4.2 Yritys A:n esittely.....	39
4.2.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus A:n hallitustyöhön.....	39
4.2.2 Yritys A:n hallituksen toiminta.....	43
4.2.3 Yhteenveto yritys A:sta.....	47
4.3 Yritys B:n esittely.....	48

4.3.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus B:n hallitustyöhön.....	50
4.3.2 Yritys B:n hallituksen toiminta.....	54
4.3.3 Yhteenveto yritys B:stä.....	59
4.4 Yritys C:n esittely.....	60
4.4.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus yritys C:n hallitustyöhön.....	61
4.4.2 Yritys C:n hallituksen toiminta.....	65
4.3.3 Yhteenveto yritys C:stä.....	70
5.JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71
5.1 Hallitustyö pk-perheyrytyksissä.....	71
5.2 Ulkopuoliset hallituksen jäsenet pk-perheyrytyksien hallituksissa.....	73
5.3 Ulkoisen hallituksen jäsenen aiheuttama muutos pk-perheyrytyksien hallitustyössä.....	74
5.3.1 Ulkopuolisten hallituksen jäsenten teot pk-perheyrytyksien hallituksissa.....	75
6.YHTEENVETO.....	77
LÄHTEET.....	81
LIITTEET.....	87

Kuviot

Kuvio 1: Hallituksen tavat valvoa johtoa ja auttaa yritystä.....	32
Kuvio 2: Yritys A:n hallituksen jäsenet.....	41
Kuvio 3: Yritys B:n hallituksen jäsenet.....	50
Kuvio 4: Yritys C:n hallituksen jäsenet.....	62

1. JOHDANTO

1.1 Motivaatio tutkimukselle

Hallituksen tehtävänä on johtaa yritystä ja vastata sen suurista linjoista, kuten strategiasta ja investoinneista. Yrityksen johto taas vastaa päivittäisistä toiminnoista ja raportoi yrityksen hallitukselle. Hallitus valvoo ja avustaa johtoa. Hyvin toimiva ja tehokas hallitus vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan (Zahra & Pearce 1989). Pk-yritysten kohdalla hallitus on merkittävässä asemassa yrityksen kasvaessa ja muuttuessa esimerkiksi kansainvälisemmäksi. Hallitus jonka jäsenillä on osaamista ja kokemusta liiketoiminnasta, pystyy auttamaan yritystä haasteiden lisääntyessä (Elinkeinoelämän keskusliitto (Ek) 2009).

Tilastokeskus määrittelee pk-yrityksiksi yhtiöt, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on alle 250. Näiden yritysten menestyminen on Suomen taloudelle erittäin tärkeää. Tilastokeskuksen mukaan yli 99 % Suomen yrityksistä on pk-yrityksiä tai mikroyrityksiä. Tämän laajan kentän mahdollisimman tehokas toimiminen on siis merkittävää Suomen hyvinvoinnille, ja Kauppakamarien selvityksen mukaan siellä on varaa parantaa etenkin hallitustyötä. Kauppakamarien vuonna 2011 julkaiseman selvityksen (Pk-hallitusbarometri) mukaan vain 52 %:lla suomalaisista pk-osakeyhtiöistä oli hallituksessaan yrityksen ulkopuolisia jäseniä. Lukua voidaan pitää melko pienenä, sillä useiden eri suositusten mukaan pk-yrityksen hallituksessa olisi hyvä olla jäsenenä tahoja, jotka eivät ole yhtiössä töissä (mm. Daily & Dalton 1993; Zahra et al. 2000; Barrow 2001, Linnainmaa 2006). Toisaalta taas vuonna 2009 julkaistussa vastaavassa selvityksessä luku oli 43 %, joten viimeisen kahden vuoden aikana kehitystä asian saralla on tapahtunut.

Perheyrietyksiksi katsotaan yhtiöt, joissa välillinen tai välitön äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä, ja vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yhtiön hallinnossa tai johdossa. Perheyrietyksillä on merkittävä rooli Suomen taloudessa. Suomalaisista yrityksistä yli 80 % on perheyrietyksiä, osakeyhtiöistä noin 90 %. Näistä yrityksistä suurin osa on pk-yrityksiä. Yli puolet kaikesta työvoimasta ja yli 75 % pk-yritysten

työvoimasta on töissä perheyriyksissä. Lähes puolet Suomen BKT:stä on perheyriytysten tuottamaa (Perheyriytysten liitto 2008 & 2009). Voidaan siis todeta, että perheyriytysten menestyminen on niin ikään Suomen taloudelle todella tärkeää, ja että pienten ja keskisuurten perheyriytysten hallitusten tehokkaaseen toimintaan tulee kiinnittää huomiota, jotta ne voivat auttaa yriytyksiä menestymään jatkossa vielä paremmin.

Linnainmaa toteaa (2006, 75), että pienissä yriytyksissä, joissa omistaja on hallituksen ainoa jäsen, hallitustyön olevan käytännössä vain muodollisuus. Pk-hallitusbarometrin tulokset kuitenkin osoittavat, että jos 48 % suomalaisten yriytysten hallituksista on pelkästään omien työntekijöiden tai omistajien muodostama, on hallitustyö lähinnä muodollisuus muissakin kuin vain kaikista pienimmissä yriytyksissä. Ek:n selvityksessä (2009) tulikin ilmi, että 25 %:ssa yriytyksistä ei ollut todellista hallitustyötä lainkaan, vaan se näennäisesti kokoontui aina tarvittaessa. Käytännössä tämä tarkoittaa kokouspöytäkirjan tulostusta ja allekirjoitusta ilman todellista kokousta aina kun yriytyksessä tehtiin jokin lain mukaan hallituksen päätöksen vaativa toimi tai vaikkapa pankki vaati jollekin päätökselle hallituksen hyväksynnän.

Pienissä ja keskisuurissa yriytyksissä hallitus siis usein muodostetaan ainoastaan yriytyksen työntekijöistä tai omistajista jotka ovat yriytyksessä töissä. Vaarana tällöin on, että päivittäin työn merkeissä toisensa näkevät hallituksen jäsenet eivät näe tarpeelliseksi tavata koskaan virallisesti ja tehdä tapaamisesta esimerkiksi hallitustyöhön kuuluvaa kokouspöytäkirjaa, josta olisi jälkikäteen helppo tarkistaa mistä oli keskusteltu ja mitä oli päätetty. Toisaalta on mahdollista, että hallituksen kontolle lähtökohtaisesti kuuluvat työt tehdään jossain muualla, vaikkapa johtoryhmässä. Tällöin on kuitenkin myös mahdollista, että missään vaiheessa mikään toimielin ei laajemmin pohdi yriytyksen toimintaan liittyviä suuria asioita ja ettei yriytyksen hallinto toimi niin kuin sen pitäisi (Gabrielsson & Winlund 2000). Vaikka toisenlaisiakin näkemyksiä on esitetty, perinteisessä mallissa yriytyksen johdon ja ainakin osan hallituksesta tulisi olla erillään toisistaan, jotta yriytyksen hallinto olisi riittävän monipuolinen ja toimisi parhaalla mahdollisella tavalla (Johanisson & Huse 2000). Pk-yriytyksissä usein vastuu jakaantuu pienelle ryhmälle, pienimmissä yriytyksissä ainoastaan yhdelle henkilölle. Näiden tahojen on vastattava kaikista juoksevista asioista joita yriytystoimintaan kuuluu, jolloin helposti vaikkapa strategian pohtiminen jää vähemmälle, ja yriytyksen potentiaalia saattaa jäädä käyttämättä.

Hallituksen luonteesta ”hallinnollisena pakkona” voidaan päästä eroon palkkaamalla hallitukseen ulkopuolinen jäsen, joka ei ole työsuhteessa yritykseen. Tämä aktivoisi hallitustyötä ja toisi yritykseen ulkopuolisia riippumattomia näkemyksiä yrityksen toiminnasta ja helpottaisi epäkohtien havaitsemista. Parhaimmillaan tämä henkilö arvioisi yrityksen tilaa ja johtoa objektiivisesti, mutta samalla toimisi asiantuntijana tuomalla lisäarvoa uusien näkemyksien muodossa ja verkostoja yrityksen toimintaympäristöön. Ulkoinen jäsen voisi myös auttaa yrityksen kehittämisessä, sillä liian usein suomalaiset pk-yritykset tyytyvät nykytilaan ja karttavat esimerkiksi investointeja. Ulkoinen jäsen voisi auttaa uuden fokuksen löytämisessä ja ikään kuin pakottaa yritystä parantamaan strategiaansa ja kilpailuetuaan. Pk-yritys menestyy paremmin, kun se on liikkeessä ja kehittyy toimintaympäristönsä mukana (Ikäheimo 2011, 31-32).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tässä tutkielmassa tutkitaan hallitustyöskentelyä pk-perheyrietyksissä. Pk-perheyrietykset ovat myös pk-yrityksiä, jolloin pk-yritysten kirjallisuus ja oletukset käyvät myös pk-perheyrietysten tutkimiseen. Perheyrietysten erityispiirteet, kuten perheen hyvinvoinnin varmistamisen vaikutus liiketoimintaan tai jatkajan löytäminen suvusta ovat myös mukana tutkimuksessa.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kuinka ulkopuolinen hallituksen jäsen vaikuttaa pk-perheyrietyksen hallituksen toimintaan ja onko pk-perheyrietysten hallitustyötä mahdollista parantaa ja tehostaa ulkopuolisten jäsenien avulla. Tarkoituksena on tutkia, muuttaako uusi ulkopuolinen jäsen yrityksen hallintoa ollenkaan ja kuinka yrityksessä aiemmin toimineet tahot suhtautuvat mahdollisiin muutoksiin. Tutkimuksessa keskitytään osakeyhtiöihin.

Tutkimuskysymys johon haetaan vastausta on ”*kuinka ulkopuolinen jäsen vaikuttaa suomalaisen pk-perheyrietyksen hallitustyöskentelyyn?*”

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

1. Kuinka hallituksen toiminta on ulkopuolisen jäsenen myötä muuttunut, onko hallitustyö muuttunut formaalimmaksi, onko uusilla jäsenillä ollut vaikutusta liiketoimintaan?
2. Minkälaisia ulkopuolisia hallituksen jäseniä suomalaiset pk-perheyrietykset hallitukseensa haluavat?
3. Mitä ulkopuoliset hallituksen jäsenet pk-perheyrietyksien hallituksissa tekevät?

Tutkimus on case-tutkimus ja se toteutetaan haastattelemalla 3 eri pk-perheyrietyksen johtoa ja hallituksen jäseniä. Jokaisesta yrityksestä haastatellaan hallituksen puheenjohtajaa ja ulkopuolista jäsentä. Lisäksi haastatellaan jokaisesta yrityksestä yhtä johtoon kuuluvia henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksen hallituksen kanssa tekemisissä tai jopa kuuluvat hallitukseen. Näistä henkilöistä kaksi kuuluu perheeseen ja yksi on ulkopuolinen.

Aihetta on aiemmin tutkittu verrattain vähän, hallitustyön tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet suurempiin, yleensä listattuihin yrityksiin. Pk-yritysten hallitustyöstä on jonkin verran julkaistu tutkimuksia, jotka ovat lähinnä keskittyneet ulkopuolisen jäsenen vaikutukseen pk-yritysten tulokseen ja toimintaan. Tämän tutkielman aiheelle läheinen tutkimus julkaistiin viime vuonna Itä-Suomen yliopistossa. Tapio Kuokkanen tutki syksyllä 2011 julkaistussa väitöskirjassaan perheyrietyksen hallituksen toimintaa, kun siihen kuuluu ulkopuolisia jäseniä. Hän paneutui yhden suuren perheyrietyksen hallituksen toimintaan seuraamalla hallituksen kokouksia ulkopuolisena tarkkailijana. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin pk-perheyrietyksiin ja tutkimus suoritetaan haastattelemalla.

Työn rakenne on seuraava. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään corporate governancea yleisestä näkökulmasta, sekä myös pk- että perheyrietysten näkökulmasta. Toisessa luvussa käsitellään myös hieman hallitustyötä, mutta hallituksen päätarkastelu tapahtuu luvussa 3. Neljännessä luvussa selostetaan metodi, esitellään aineisto ja käydään läpi saatuja tuloksia. Viides luku sisältää johtopäätökset ja kuudes yhteenvedon.

2. CORPORATE GOVERNANCE

2.1 Corporate governance yleisesti

Corporate governance kuvastaa yrityksen hallintoa ja ehkäpä yleisin käänös siitä on hallintotapa. Se kuvastaa kuinka yrityksen eri toimielinten, omistajien, hallituksen ja johdon vastuut ja valta ovat jakautuneet (Mähönen & Villa 2006, 1) ja kuinka yrityksen omistaja ja johto toimivat yrityksen hyväksi loukkaamatta muita sidosrymiä (Brickley & Zimmerman 2010).

Corporate governancessa korostuu omistajien oikeudet. Omistajat ohjaavat yritystä valitsemalla sille ensin hallituksen, joka päättää toimivan johdon. Jotta tämä ohjauksen ketju toimisi, omistajat valitsevat vielä tilintarkastajat kontrolloimaan ketjun toimintaa (Hirvonen et al. 2003, 23).

Corporate governancen ydinongelma on omistajien ja johdon tavoitteiden saaminen yhtenäisiksi. Tällöin puhutaan vertikaalisesta ongelmasta. Yrityksen omistuspohja on laaja ja hajanainen, ja suurinta valtaa käyttää yrityksen johto, jota valvoo omistajien nimeämä hallitus. Toisenlainen ongelma syntyy kun yrityksellä on yksi suuromistaja ja joitakin pienempiä. Tässä horisontaalisessa ongelmassa vaarana on, että suuromistaja toimii vähemmistöosakkaiden etujen vastaisesti. Jälkimmäisessä tilanteessa hallituksen keinot vaikuttaa objektiivisesti yrityksen toimintaan ovat rajallisemmat, koska oletettavasti hallituksen jäsenistä suurin osa edustaa suuromistajaa ja ajaa tämän etuja (Roe 2004, 2-4).

Yrityksen sisällä omistajien valitsema hallitus on corporate governancen tärkein toimija. Hallitus vastaa tai valvoo käytännössä kaikkia hallinnointiin liittyviä asioita yhtiökokousta lukuunottamatta, jossa valta on pelkästään omistajilla. Yhtiökokouksenkin koolle kutsumisesta vastaa hallitus (Mähönen & Villa 2006). Corporate governancen liittyvä merkittävin tehtävä on yrityksen johdon valvonta, kun yrityksen omistus ja johto ovat erillään (Weisbach 1988). Hallitus nähdään tarpeellisena toimielimenä omistajien ja johdon välissä sovittavana elementtinä, jonka tavoitteena on yhdistää näiden kahden intressit ja hälventää omistajien johtoon kohdistamia epäluuloja.

Larcker et al. (2007, 964) mukaan corporate governance viittaa alun perin mekanismeihin, jotka vaikuttavat johdon tekemiin päätöksiin kun yrityksen johto ja omistajuus ovat erillään. Corporate governance pyrkii siis varmistamaan, että johto toimii omistajien etujen mukaisesti silloin, kun omistajat eivät sitä itse pysty tekemään. Larcker et al. myös toteaa, että johdon käyttäytyminen ja yrityksen suorituskyky linkittyy lopulta aina corporate governanceen. Tämä väite on perusteltavissa, koska suorituskyvystä ja käyttäytymisestä vastaa aina viime kädessä yhtiön johto ja hallitus, jotka ovat corporate governance keskiössä.

Corporate governancen hoitotapa antaa yrityksestä kuvan ulospäin. Farberin (2005) tutkimuksen mukaan taloudellisia lukujaan vääristelevillä yrityksillä oli vähemmän ulkopuolisia jäseniä hallituksissaan, tilintarkastus oli puutteellisesti järjestetty ja useimmiten hallituksen puheenjohtajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Heikkoon corporate governanceen kuuluu pääomistajien epäeettinen toiminta muiden osakkeenomistajien kustannuksella, epäselvät johdon toimintavaltuudet, huonosti toimiva hallitus, epäluotettava kirjanpito ja heikosti toteutettu tilintarkastus (Ikäheimo 2011, 30).

Termille corporate governance on ollut hankala kehittää yleistä määritelmää, sillä siihen voi sisältyä niin monta merkitystä ja ulottuvuutta, että on mahdotonta sanoa lyhyesti ja tyhjentävästi kaikkea sen sisältöä. Myöskään optimaalista corporate governancen toimintamallia, joka sopisi kaikille yrityksille ei voida tehdä, koska yritysten hallintoon liittyvät ongelmat ja rakenteet eroavat toisistaan huomattavasti. Myös esimerkiksi toimintaympäristön säädökset ja lait vaikuttavat corporate governancen toteutukseen (Brickley & Zimmerman 2010).

Suomessa listayhtiöiden vuonna 2010 päivitetty hallinnointikoodi määrittää corporate governancen eri tekijät. Nämä tekijät ovat yhtiökokous, hallitus, valiokunnat, toimitusjohtaja, muu johto, palkitseminen, sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, riskien hallinta, sisäpiirihallinto, tilintarkastus ja tiedottaminen (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010). Tämä luettelo on tehty listattuja yrityksiä silmälläpitäen ja sen tarkoituksena on yhtenäistää suomalaisten pörssiyritysten hallintoa ja helpottaa osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien tiedonsaantia yrityksestä. Se on suositus, joka täydentää suomalaista lainsäädäntöä ja sen kohdalla pätee ns. ”noudata tai selitä” – sääntö, eli listayhtiöiden on perusteltava syy, mikäli ne eivät suosituksen jotakin kohtaa noudata.

2.2 Pk-yritysten corporate governance

Tässä tutkielmassa pk-yrityksen määritelmänä käytetään Tilastokeskuksen määritelmää:

Liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa

Taseen loppusumma alle 43 miljoonaa euroa

Henkilöstöä alle 250 henkilöä

Lisäksi pk-yrityksen tulee olla riippumaton seuraavalla tavalla:

Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

Vaikka johdon valvonta on tärkeä elementti corporate governancessa, kuuluu siihen paljon muutakin. Pk-yrityksissä omistus on yleensä hyvin keskittynyttä ja toimitusjohtajana tai johdossa muuten toimii usein yrityksen omistaja, joka saattaa yksin muodostaa yrityksen hallituksenkin. Täten pk-yrityksen corporate governancessa ja hallitustyössä kannattaa keskittyä enemmän muihin asioihin, kuin johdon valvontaan (esim. Bennedsen et al. 2008; Ikäheimo 2011). Johdon ja omistajien eroavia intrsessejä kuvaava agenttiteoria on perinteisesti liitetty vahvasti corporate governanceen ja usein corporate governancen tärkeimpänä tehtävänä mainitaan agenttiongelman ratkaiseminen. Jos yrityksellä on sama johto ja omistaja, ei agenttiongelmata ole. Silti näidenkin yritysten corporate governancea voidaan tutkia ja kehittää. Yritys ei ole vastuussa vain osakkeenomistajilleen, vaan kaikille sidosryhmilleen, kuten tavarantoimittajille, asiakkaille, rahoittajille ja viranomaisille (Jensen 1993). On myös todettu, että pienemmissä harvaan omistetuissa yrityksissä tietokuilu sisäpiirin ja ulkoisten sidosryhmien välillä on paljon julkisia yrityksiä suurempi, mikä vain lisää pk-yritysten hyvän hallinnon merkitystä (esim. Castaldi & Wortman 1984).

Pk-yrityksissä usein tieto ei liiku tehokkaasti johdolta ja omistajilta muille sidosryhmille. Tämä johtuu epämääräisestä työnjaosta ja muodollisten raportointijärjestelmien puutteesta (Gabriellsson & Winlund 2000, 314). Listattujen yritysten laaja tiedonantovelvollisuus ja julkisuus soveltuvat pk-yrityksille huonosti, mutta on silti tärkeää varmistaa, että kaikilla osakkeenomistajilla ja muilla sidosryhmillä on pääsy riittävään tietoon yhtiöstä ja sen johdosta. Pk-yrityksen tiedottaminen on tärkeää, sillä se lisää yrityksen ja eri sidosryhmien yhteydenpitoa (Linnainmaa 2006).

Hyvin ja läpinäkyvästi johdettu pk-yritys, jonka esimerkiksi kirjanpito ja tilintarkastus ovat asianmukaisesti järjestetty saa helpommin rahoitusta ja omaa paremmat mahdollisuudet kasvaa (Weber 2006; Abor & Adjasi 2007). Pk-yritysten tulisikin nähdä corporate governance välineenä kehittää omaa toimintaa, jonka avulla on mahdollista saada hyödyllisiä kumppaneita.

Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaisema ”Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen” –julkaisu on tarkoitettu listaamattomille yrityksille joille listayhtiöiden hallinnointikoodi on liian raskas, mutta jotka silti haluavat kehittää omaa hallintoaan hyvän corporate governancen mukaisesti. Siitä löytyy suositus yrityksen hallinnon kohdille yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, palkitsemisjärjestelmät, sisäinen valvonta ja riskienhallinta, tilintarkastus, yhtiöjärjestys, osakassopimus, lunastus- ja suostumuslauseke, tiedottaminen sekä perheyriksen sukupolven vaihdos. Julkaisu on suositus, ja sen käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen. Se on kuitenkin oiva apuväline etenkin kasvavalle pk-yritykselle tarkastella ja järjestellä omaa hallintoaan asianmukaiseen suuntaan.

Kaikkien Keskuskauppakamarin ohjeiden noudattaminen saattaa osoittautua liian raskaaksi osalle pk-yrityksistä, eivätkä kaikki kohdat välttämättä kosketa jokaista yritystä, mutta hallinnointikoodin painottamat hallitustyön avoimuus ja tehokkuus ovat asioita, joita jokaisen pk-yrityksen on hyvä miettiä (Linnainmaa 2006). Ulkoisen jäsenen kutsuminen hallitukseen auttaa näiden asioiden parantamisessa. Kun yrityksen hallinto on hyvin hoidettu, säästyy aikaa ja byrokratia vähenee. Parhaimmillaan pk-yrityksen panostus corporate governancen johtaa parempaan johtamiseen ja sisäiseen valvontaan mahdollistaen paremmin myös kasvun ja kannattavuuden (Abor & Biekpe 2007, 296). Ja kuten mainittu, hyvin hallinnoitu ulospäin suuntautunut yritys on houkuttelevamman näköinen myös rahoittajien silmissä (Linnainmaa

2006, Weber 2006) ja lisää yrityksen mahdollisuuksia tulla ostetuksi, mikäli se vain on omistajien tavoitteena (Hermalin & Weisbach 2003).

On syytä huomata, että pk-yrityksetkin eroavat toisistaan kokonsa, toimialansa ja omistuspohjansa puolesta (Bennet & Robson 2004). Aivan pienimmissä yrityksissä, joissa omistaja on myös hallituksen ainoa jäsen, ei välttämättä ole tarpeellista kutsua ulkopuolisia jäseniä hallitukseen. Linnainmaan (2006, 75) mukaan niissä hallitustyö on käytännössä muodollisuus ja kehittämistoimet kannattaisi suunnata enemmän muihin toimintoihin. Myös Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaisemassa Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen –julkaisussa todetaan yhden jäsenen hallituksen riittävän, jos omistajuus ja johto ovat täysin samoissa, yhden henkilön käsissä. Toisaalta pienimmissä yhden hengen yrityksissä on kuitenkin varmasti tarvetta ulkopuoliselle avulle, koska kokemuspohja on yleensä rajallinen. Jos yritys ei palkkaa ulkoista henkilöä hallitukseensa, kannattaa muita vaihtoehtoja miettiä. Voihan pieni yritys palkata myös ulkoisen vuokrajohtajan itselleen. Pääasia, että ulkoista apua yritystoimintaan on mahdollista saada, eivätkä nämä mikroyritykset ole täysin oman onnensa nojassa. Bennet & Robsonin (2004) mukaan pienet yhden hengen yritykset useimmiten konsultoivat ystäviään, tilintarkastajaansa tai kirjapitäjäänsä ennemmin kuin palkkaavat ulkoisia henkilöitä yrityksen palvelukseen.

Toiminnan laajentuessa tulee yhden hengen toiminnalle rajat vastaan ja ulkoinen apu auttaa uusissa haasteissa. Yrityksen kasvaessa ja eri toimintojen eriytyessä enemmän käy niiden valvominen entistä vaikeammaksi ja esimerkiksi hallitusta on pakko kehittää. Suuremmat, pienestä yrityksestä kasvaneet pk-yritykset palkkaavatkin useammin hallitukseensa ulkopuolisia jäseniä, kuin pienet (Gabrielsson & Winlund 2000). Suuremmissa yrityksissä, mikrovaiheen ohittaneissa pk-yrityksissä, corporate governancen kehittäminen kannattaakin aloittaa hallitustyöhön panostamisesta ulkoisten jäsenien palkkaamisella, jotta yritykseen saadaan ulkopuolista näkemystä osaamista ja parannettua sisäistä valvontaa, jonka tarve kasvaa yrityksen koon mukana (Abor & Adjasi 2007). Ulkoiset jäsenet voivat myös helpottaa esimerkiksi talouteen tai juridiikkaan liittyvissä asioissa omilla kontakteillaan (Abor & Biekpe 2007).

Sisäinen valvonta on hallituksen väline varmistaa, että yritys noudattaa lakeja ja määräyksiä, toimii tehokkaasti talouden ja tuloksen kannalta sekä että yrityksen raportit ovat luotettavia.

Onnistuvassa sisäisessä valvonnassa hallitus ja yrityksen taloudesta vastaava henkilö ovat suorassa keskusteluyhteydessä. Tarvittaessa sisäinen valvonta voidaan hoitaa myös ulkopuolisen tahon toimesta, mikä takaa valvonnan luotettavuuden mutta toisaalta luo yritykselle lisäkustannuksia (Ilveskero 2010, 14).

Vaikka pk-yritysten corporate governance kehittämisessä on paljon hyviä puolia, ja se tähtää ja lähtökohtaisesti myös johtaa yrityksen toiminnan tason kehittymiseen, on hyvä muistaa että se myös kasvattaa kustannuksia esimerkiksi hallituksen laajentuessa ulkoisilla jäsenillä tai sisäisen tarkastuksen resursseja lisäämällä. Silti sen hyödyt nousevat yleensä haittoja suuremmiksi (Abor & Adjasi 2007).

2.3 Perheyriyten corporate governance

Perheyritys on kaikista yleisin yhtiömuoto Suomessa ja eri arvioiden mukaan Suomen yrityksistä yli 80 % on perheyriytyksiä (Perheyriyten liitto 2009, 4). Helsingin pörssissä on noin 30 perheyriytystä, mutta ylivoimaisesti suurin osa perheyriytyksistä on pk-yrityksiä, jotka ovat yhden perheen omistuksessa.

Perheyriyten liitto määrittelee perheyriytyksen seuraavasti:

- Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä.
- Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
- Listatut yhtiöt täyttävät perheyriytiömääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa

Perheyriytyksissä, joista suurin osa Suomessa on siis pk-yrityksiä, on joitakin omia corporate governancen erityispiirteitä. Perinteinen ongelma on löytää suvusta oikea henkilö johtamaan

yritystä menestyksekkäästi sukupolvenvaihdoksen koittaessa. Usein samasta perheestä tai suvusta löytyy useampikin halukas henkilö vaikuttamaan voimakkaasti perheyriityksen asioihin, ja yhtiössä vallassa olevien tulisi näistä henkilöistä valita parhaat. Myös osakkeiden pitäminen ylipäättään perhepiirissä ja sitä kautta suvun vallan jatkuvuuden varmistaminen ovat perheyriitysten kohtaamia haasteita. Sukupolvenvaihdokset asettavatkin perheyriityksille suuria haasteita ja se onkin yksi kohta listaamattomien yritysten corporate governance -suosituksissa. (Keskuskaupakamari 2006; Perheyriitysten liitto 2009; Brenes et al. 2011). Perheyriitysten hallintoon vaikuttaa myös voimakkaasti perheen etu -näkökulma, joka aiheuttaa ongelmia jos perheen ja yrityksen edut eivät ole täysin samoja. Perhe jonka koko varallisuus on kiinni yhdessä yrityksessä saattaa ajaa yritykseen riskejä välttelevää politiikkaa, joka ei ole yrityksessä mukana olevien ulkopuolisten mieleen (Fernandez & Nieto 2006).

Perheyriityksissä on hallitus usein muodostettu ainoastaan perheenjäsenistä. Tällaiset perhekeskeiset hallitukset eivät aina toimi objektiivisesti ja voivat jopa vahingoittaa yrityksen toimintaa perheen sisäisten erimielisyyksien vuoksi. Hyvät kemiat omistajien taholla eli käytännössä toimiva perhe-elämä on perusedellytys perheyriitykselle pärjätä. Ammattimainen hallitus on paras väline takaamaan perheyriityksen vakaan toiminnan ja pysymisen tietyn perheen tai suvun hallussa. Tällöin hallitus toimii linkkinä omistajasuvun ja yrityksen välissä, tavoitteenaan kehittää yritystä perheen etuja unohtamatta. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet parantavat myös niiden perheyriityksen omistajien, jotka eivät ole yrityksen toiminnassa aktiivisesti mukana, luottamusta yrityksen johtoon. On kuitenkin tärkeää, että hallituksessa on myös omistajaperheeseen kuuluvia jäseniä. Tämä tuo tasapainoa hallitustyöhön ja mahdollistaa perheen läsnäolon yrityksen tärkeimmässä toimielimessä. Nämä ”perhejäsenet” myös tuntevat yrityksen kilpailutekijät, toimintatavat, perinteet ja toimialan tavat ulkoisia jäseniä paremmin. Ammattimainen hallitus ei siis tarkoita hallitusta, joka koostuu ainoastaan ulkopuolisista hallitusammattilaisista (Johanisson & Huse 2000; Brenes et al. 2011).

Kuten pk-yrityksillä yleensäkin, useimmilla perheyriityksillä johto ja omistus ovat keskittyneet, jolloin hallituksen muodostaa ensin omistajaperheen jäsenet ja heitä vahvistetaan myöhemmin ulkoisilla jäsenillä. Heuvel et al. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan belgialaisten pk-perheyriitysten toimitusjohtajien mielestä hallituksen ulkoisten jäsenien johdon avustaminen on huomattavasti tärkeämpää kuin johdon valvonta. Valvonnan

vastustaminen on ymmärrettävää, koska aineiston toimitusjohtajat omistivat keskimäärin 86 % yrityksen osakkeista. Tällöin vastustus jonkin ulkopuolisen oikeudesta esimerkiksi ottaa kantaa johtajan palkkaan on ymmärrettävää. Kun omistus ja johto on keskittynyt samalle henkilölle tai hänen lähipiirilleen, on hallituksen tärkeimpänä tehtävänä avustaa johtoa päätöksenteossa ja edesauttaa yrityksen toimintaa laajemmassa mittakaavassa täydentäen samalla johdon osaamisen heikkouksia.

Toisaalta perheyriyksissä saatetaan karsastaa ulkoisia henkilöitä ja esimerkiksi osakkeiden myyntiä perheen ulkopuolelle vältetään joskus viimeiseen asti. Silloin on tärkeää motivoida hallitukseen tulevaa ulkoista henkilöä muulla tavoin, kuten tasapuolisesti sekä perheenjäseniä kuin ulkoisia henkilöitäkin kohtelevalla palkitsemisjärjestelmällä. Liian sisänpäin lämpeävä perheyritys ei ole riittävän houkutteleva saadakseen pätevimpiä ulkopuolisia henkilöitä palvelukseensa, ei johtoon eikä hallitukseen (Fernandez & Nieto 2006).

Yleisesti perheyriyksissä ensimmäisen sukupolven aikana hallituksen rooli jää pieneksi omistajajohtajan pitäessä kaikkia lankoja käsissään. Vasta toisen sukupolven aikana, kun yritys on ollut olemassa pidempään ja kasvanut, pyritään hallitustyöstä ottamaan enemmän hyötyä irti. Usein perheyriyksissä ensivaiheessa hallitus muodostuu ainoastaan perheenjäsenistä, ja toiminnan laajentuessa myös ulkoisista asiantuntijoista (Brenes et al. 2011). Tähän vaikuttaa myöskin omistuksen rakenne. Yrityksen ollessa kypsempi ja toisen sukupolven ottaessa komennon, yrityksen omistus yleensä samalla laajenee, mikäli omistajalla on enemmän kuin yksi jälkeläinen. Kun yrityksellä on enemmän omistajia korostuu hyvän hallitustyön merkitys (Perheyriyksen liitto 2009).

Perheyriyksissä saattaa myöskin olla käytössä erilaisia neuvostoja, jotka saattavat toimia hallintoneuvoston tapaan hallituksen ja johdon valvojana tai sitten omistajien tahtotilan ilmaisijana. Erillinen omistajat kokoava omistajaneuvosto ilmaisee yrityksen hallitukselle ja johdolle kuinka perhe haluaa yritystä kehittää ja esimerkiksi millaista osinkopolitiikkaa se haluaa yrityksessä harjoittaa. Se myös lähentää yrityksen omistajia, mikä voi helpottaa mahdollisten erimielisyyksien käsittelyä. Perheneuvosto taas pyrkii yhdistämään koko omistajasukua ylläpitämällä erilaisia traditioita ja tiedottamaan perheyriyksen asioista. Myös omistajien tahtotilan ilmaiseminen kuuluu perheneuvostolle jos omistajaneuvostoa ei ole. Tällaisten omistaja- tai perheneuvostojen tarkoituksena on myös selkeyttää perheyriyksen

hallintoa sen omistajapohjan laajentuessa. Ne ovat oikea foorumi omistavalle perheenjäsenelle, joka ei ole mukana päivittäisessä toiminnassa, tuoda julki mielipiteitään sen sijaan, että hän ottaisi yhteyttä suoraan yrityksen johtoon tai hallitukseen. Parhaimmillaan perheyrityksessä on sellainen hallintomalli, joka ohjaa ja rajoittaa perheenjäsenten osallistumista yrityksen toimintaan kuitenkin kokonaan pois sulkematta sitä, mutta takaa myös esteettömän tiedonkulun yrityksestä koko perheelle (Perheyritysten liitto 2009; Brenes et al. 2011).

Perheyrityksissä perinteisesti johto ja työntekijät palvelevat yrityksessä pitkään, mikä on yksi syy perheyritysten vakaaseen maineeseen. Perheen tai suvun varallisuuden ylläpitäminen myös tuovat varovaisuutta ja jatkuvuutta yrityksen liikkeisiin loputtoman kasvun tavoittelun sijaan, mutta toisaalta saattaa myös estää yritystä investoimasta kannattaviin, mutta hieman riskisempiin projekteihin (Perheyritysten liitto 2009; Brenes et al. 2011).

3. HALLITUS

3.1 Hallitus yleisesti

Yrityksen hallitus on corporate governance keskeisin toimielin, jolle voidaan asettaa kaksi laajaa perustehtävää, johdon valvonta ja yrityksen avustaminen (Zahra & Pearce 1989; Forbes & Milliken 1999). Valvontatehtävässä hallitus varmistaa, että johdon toiminta tukee omistajien etuja. Avustustehtävässään hallitus auttaa johtoa monella eri tavalla ja määrittää yritykselle strategian. Strategiaan liittyy kattavasti kaikki yrityksen ydintoiminnot jolloin on tärkeää, että hallitustyö toimii ja on tehokasta, eli että hallituksella on riittävästi tietoa kaikista yrityksen tärkeimmistä alueista, kuten esimerkiksi tuotteista ja asiakkaista.

Hallitustyötä tutkittaessa on tärkeää ottaa yrityksen koko ja omistus pohja huomioon (mm. Dalton et al. 1998; Bennet & Robson 2004). Suurten pörssiyritysten hallitustyö on enemmän johdon valvontaan keskittyvää hajanaisen omistus pohjan vuoksi. Sen lisäksi strategian suunnittelu ja isojen linjojen vetäminen ovat suurempien yritysten hallitusten tehtävinä. Pienemmissä yrityksissä toki tehdään myös samoja asioita hallitustyössä, mutta johdon neuvonta ja avustaminen eri asioissa näkyvät hallituksen tehtävissä useammin. Hallitukset

ovat kooltaan suuremmissa yrityksissä suurempia ja kokouksia on useammin. Yrityksen koon lisäksi hallitukseen vaikuttaa toimiala, paikallinen lainsäädäntö, yhtiön organisaation rakenne, yrityksen ikä ja yrityksen elinkaaren vaihe (Zahra & Pearce 1989; Forbes & Milliken 1999)

Pk-yrityksessä usein toimitusjohtaja on samalla myös yrityksen suurin omistaja. Tällöin hallitus keskittyy vähemmän johdon valvontaan ja palkitsemiseen ja enemmän yrityksen strategian suunnitteluun, johdon avustamiseen ja toimintaympäristön suhteiden ylläpitoon. Yrityksen omistajuuden ollessa keskittynyttä osakkeenomistajat ovat suoraan edustettuina hallituksessa, mikä muuttaa hallitustyön luonnetta, koska hallitus hallitsee omistustaan suoraan (Forbes & Milliken 1999; Bennedsen et al. 2008; Brickley & Zimmerman 2010; Kuokkanen 2011).

3.2 Hallituksen jäsenet

3.2.1 Hallituksen jäsenien ominaisuudet ja velvollisuudet

Vaikka usein hallituksen jäsen on valittu tehtävään jonkin tietyn tahon, kuten vaikka rahoittajan tai tietyn omistajan toimesta, on hänen edustettava toimessaan kaikkia osakkeenomistajia ja ajettava aina koko yhtiön etua (Hirvonen et al. 2003, 194; OYL 2006). Jokaisen hallituksen jäsenen tulisi siis ajaa kaikkien omistajien etua hallitustyössään.

Hallituksen jäsenen toimikauden pituus vaihtelee yrityksen mukaan. Julkisissa osakeyhtiöissä jäsenyys kestää aina valintaa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen asti, kun taas yksityisissä osakeyhtiöissä se jatkuu toistaiseksi. (Mähönen & Villa 2006, 160). Tämä luonnollisesti vähentää pk-yritysten byrokratiaa, kun vuoden välein ei tarvitse ilmoittaa uuden hallituksen kokoonpanoa.

Jokaisella hallituksella on osakeyhtiölain mukaan oltava puheenjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja on vastuussa hallitustyöstä ja hän on lähtökohtaisesti hallituksen jäsenistä eniten yhteydessä toimitusjohtajaan ja toimii usein linkkinä toimivan johdon ja muiden hallituksen jäsenien välillä (Hirvonen et al. 2003, 212-213).

Hallituksen jäsenten ominaisuudet voivat erota monella tavalla. Työtausta, entiset toimialat, koulutus, ikä, kansalaisuus ja sukupuoli ovat seikkoja, joiden perusteella jäsenet eroavat toisistaan (Forbes & Milliken 1999; Linnainmaa 2006). Hallituksen jäsen voi tuoda hallitukseen esimerkiksi lakiosaamista tai taloudellista osaamista. Ulkomailla toimivalle yritykselle voi olla arvokasta saada hallitukseensa jäseneksi kohdemarkkinoiden kansalainen joka tuntee paikallisten markkinoiden kilpailijoiden ja viranomaisten toimintatavat (Brenes et al. 2011).

Hallituksen monipuolisuus on lähtökohtaisesti suotavaa ja se mahdollistaa erikoisosaamista eri aloilta yrityksen käyttöön. Siinä piilee myös riski, sillä etenkin hallitusten kokousten ollessa harvemmin, saattaa liian monimuotoinen hallitus jäädä hajanaiseksi, jolloin sen toimintakaan ei ole tehokasta (Forbes & Milliken 1999, 497-498). Kaikesta huolimatta, hallituksen on parempi olla monimuotoinen, kuin täysin samanlaisista jäsenistä koostuva. Hajanaisempi hallitus tarvitsee vahvemman puheenjohtajan toimiakseen tehokkaasti (Hirvonen et al. 2003).

Jokaisella yrityksellä on yksilöllinen tarve hallituksen jäsenen ominaisuuksista. Yrityksissä jo olevien henkilöiden osaamiset vaihtelevat samoin kuin yritysten kohtaamat haasteet. Lähtökohtaisesti ei voida todeta jonkun tietyn henkilön olevan hyvä hallituksen jäsen kaikkiin mahdollisiin yrityksiin (Brickley & Zimmerman 2010). Yrityksen johdon ominaisuudet ja kokemus vaikuttavat myös optimaaliseen yrityksen ulkoisten jäsenien määrään. Myös omistajien luonne saattaa vaikuttaa. Kaiken varallisuutensa yhteen yritykseen sijoittanut taho arvostaa varmasti varovaisemmin investointeihin suhtautuvaa henkilöä, kun taas omistuksensa hajauttanut omistaja suosii riskejä kaihtamatonta hallituksen jäsentä, joka suhtautuu myönteisemmin korkeamman riskin hankkeisiin joissa tuotto on hyvä (Eisenberg et al. 1998).

Pitkään toiminut yrityksen hallitus tuntee yrityksen ja toimiala todella hyvin ja työskentelee myös paremmin yhdessä. Kuitenkin samalla saattaa helposti syntyä tietynlainen sokeus omalle toiminnalle ja kylläisyyttä, jota saattaa esiintyä esimerkiksi kriittisyyden puutteena yrityksen johtoa kohtaan (Forbes & Milliken 1999). Tasaisin väliajoin olisi hyvä ainakin hieman uudistaa hallituksen kokoonpanoa ja varmistaa hallituksen monipuolisuus ja kyky toimia tehokkaasti.

3.2.2 Sisäiset jäsenet ja ulkopuolisten jäsenten tarjoamat edut

Hallituksen jäsenet ovat aina omistajien yhtiökokouksessa valitsemia, ja kuten aiemmin sanottu, heidän tärkein tehtävänsä on valvoa omistajien intressejä (Hirvonen et al. 2003). Omistuksen ollessa hajautunut, jää valinnasta vastuu käytännössä hallitukselle, joka esittelee ehdokkaan yhtiökokoukselle. On myös mahdollista, että hajanaisen omistuksen yhtiöissä johdolla on mahdollisuus vaikuttaa valittaviin jäseniin (Johanisson & Huse 2000).

Yrityksen hallituksessa voi toimia sekä sisäisiä että ulkoisia jäseniä (esim. Johnson et al. 1996; Byrd & Hickmann 1992; Weisbach 1988). Sisäisellä jäsenellä tarkoitetaan yrityksessä muutenkin työskentelevää henkilöä, kun taas ulkoinen jäsen ei ole yritykseen työsuhteessa, vaan kaikki toiminta yrityksen hyväksi tapahtuu hallitustyön kautta. Baysinger & Butler (1985) mainitsivat myös näiden väliin jäävän yritykseen sidoksissa olevan ulkoisen hallituksen jäsenen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi lainan yritykselle myöntäneen pankin henkilökuntaa, yrityksen asianajajaa tai yrityksen toimittajien ja asiakkaiden edustajia yhtiön hallituksessa. Hirvonen et al. (2003, 196) toteaa kuitenkin, että tällaisia jäseniä tulisi välttää, koska hallituksen jäsenelle on erittäin tärkeää riippumattomuus toimitusjohtajasta. Esimerkiksi tavarantoimittajan tapauksessa selkeä riippuvuussuhde on havaittavissa: tulevat tilaukset saattavat riipua jopa täysin toimitusjohtajasta ja sitä kautta estää tämän objektiivisen arvioinnin. Toisaalta taas Johanisson ja Husen (2000) tutkimuksessa yhdessä yrityksessä pankki oli pakottanut yrityksen ottamaan pankin määräämän henkilön hallitukseensa yrityksen heikon taloudellisen tilanteen takia.

Puhuttaessa sisäisestä hallituksesta tarkoitetaan hallitusta, jossa kaikki jäsenet ovat yrityksen työntekijöitä ja hallituksen puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja. Ulkoisessa hallituksessa kaikki jäsenet ovat ulkopuolisia ja yrityksen työntekijöistä hallitukseen kuuluu korkeintaan toimitusjohtaja. Sekahallitukset, joissa istuu molempia, ovat kuitenkin tavallisia (Hirvonen et al. 2003, 185; Hermalin & Weisbach 2003, 10). Ne ovat myös tehokkaita: sekahallitus toimii parhaiten kun sisäiset jäsenet tuovat tietoa yrityksen sisällä tapahtuvista asioista, kun taas ulkoiset jäsenet tuovat hallitukseen kokemusta, asiantuntijuutta ja objektiivisuutta, jolla he voivat arvioida johdon toimintaa ja yrityksen toimia sekä tehdä yritystä hyödyttäviä päätöksiä (Byrd & Hickman 1992).

Koska hyvässä yrityksen hallituksessa on monipuolisesti koulutettuja ihmisiä jotka täydentävät toisiaan, on myös pienemmälle yritykselle hyödyllistä pohtia ulkopuolisen jäsenen kutsumista hallitukseen (Linnainmaa 2006). Usein pk-yrityksissä yrityksen omat resurssit yksinkertaisesti eivät riitä riittävän monipuolisen hallituksen muodostamiseen (Castaldi & Wortmann 1984). Perheyritysten liitto (2009) suosittelee omassa julkaisussaan, että perheyritysten hallituksissa, joista suurin osa on siis myös pk-yrityksiä, olisi hyvä olla vähintään kaksi ulkopuolista jäsentä. Toisaalta joskus perheyrityksissä ja muissa pk-yrityksissä nämä kutsuttavat ulkoiset jäsenet ovat omistajien hyviä ystäviä tai perheenjäseniä, jolloin heidän asiantuntemuksensa, tai ainakin objektiivisuutensa voidaan kyseenalaistaa. Etenkin todella nuorena perheyrityksen hallitukseen pääsevät perheeseen kuuluvat henkilöt otetaan hallitukseen ennemminkin keräämään oppia, kuin auttamaan yritystä (Brenes et al. 2011).

Ulkopuoliset jäsenet pk-yrityksien hallituksissa tuovat ryhtiä hallintotapaan. Parempi sisäinen valvonta, johdon parempi suorituskyky, laadukas kirjanpito ja tilintarjastus ja avoimempi tiedonjakaminen ovat esimerkkejä siitä, miten ulkoinen hallituksen jäsen voi pk-yritystä auttaa (Abor & Biekpe 2007). Pk-yrityksessä usein vain yksi henkilö, yleensä omistaja, vastaa kaikista yrityksen rahavaroista ja rahaliikenteestä. Kun mukana yrityksen toiminnassa on pätevä, tästä yhdestä henkilöstä riipputon taho, lisää se yrityksen houkuttelevuutta myös sijoittajien silmissä. Pk-yritysten hallitusten jäseniä jaoteltaessa sisäisiin ja ulkoisiin jäseniin on syytä huomioida edellä mainittu seikka, että sangen usein yrityksen omistaja toimii hallituksessa sisäisenä jäsenenä. Tämä luonnollisesti vaikuttaa ulkoisten jäsenten tehtäviin ja siihen, mitä yrityksen omistaja ulkoisilta jäseniltä odottaa. Se myös tekee ulkoisen jäsenen työstä vaativampaa koska omistaja pääsee lähietäisyydeltä tarkkailemaan tämän toimintaa (Huse 2000; Kuokkanen 2011).

Suomalaisten pk-yritysten hallitukseen kutsuttavat ulkopuoliset jäsenet ovat joko asiantuntijoita, kuten liiketoiminnan osa-alueen osajia tai juristeja, tai sidosryhmien edustajia. Muiden sidosryhmien edustajia voivat olla osakas, rahoittajan tai pääomasijoittajan nimeämä henkilö, asiakasryhmän edustaja tai poliittisilla perusteilla valittu jäsen (Pk-hallitusbarometri 2009). Pk-perheyrityksissä saatetaan kutsuttavan henkilön kriteereinä käyttää enemmän tunnepohjaisia päätöksiä kuin puhdasta osaamiseen perustuvaa arviointia.

Tämä johtuu näiden yritysten luonteesta, jossa yritykseen suhtaudutaan kiihkeämmin ja ulkoisen jäsenen kohdalla vierastetaan täysin vieraan henkilön päästämistä yrityksen sisälle. Tällaisten perhekeskeisten yritysten lisäksi löytyy myös kasvuhakuisia perheyrityksiä sekä perheyrityksiä, joissa on ulkoinen johto. Näissä molemmissa ulkoinen hallituksen jäsen haetaan puhtaasti osaamisen perusteella. (Johanisson & Huse 2000).

Pk-yritysten ulkoisten jäsenien hallitustyön eduissakin voidaan nähdä eroja. Pienien yritysten hallitukseen kutsuttavat ulkopuoliset jäsenet tuovat yhtiöön enemmän osaamista ja resursseja, kun taas keskisuurissa yrityksissä ulkoiset jäsenet ennemminkin konsultoivat yhtiön johtoa ja antavat epäsuorempaa apua (Bennet & Robson 2004).

Suomalaisissa pk-yrityksissä yleisin ulkoisen hallituksen jäsenen tausta on jonkin liiketoimintaosa-alueen, kuten rahoituksen tai kansainvälisyyden asiantuntijuus, seuraavaksi yleisin on merkittävä osakas ja kolmanneksi yleisin on yrityksen toimialan asiantuntija (Pk-hallitusbarometri 2009). Tältä osin tilanne näyttää tukevan teoriaa siitä, että pienemmät yritykset palkkaavat ulkoisia jäseniä juurikin tuomaan osaamista yritykseen.

Jensenin & Meclingin (1976, 338) mukaan ulkoisten jäsenien omistamat kyseisen yrityksen osakkeet ovat hyvä tapa terävöittää heidän hallitustyötään. Motivointi on olennaista, koska Cadburyn (2002, 52) mukaan on tärkeää, että ulkoiset jäsenet panostavat tehtäväänsä riittävästi. Toisaalta perheyrityksissä ei välttämättä mielellään luovuteta yrityksen osakkeita ulkopuolisille (Fernandez & Nieto 2006), jolloin motivointikeinoja voi olla kilpailukykyinen palkkio tai mielenkiintoinen yritys (Johanisson & Huse 2000). Mikäli ulkopuoliset jäsenet eivät ole riittävän voimakkaasti mukana, saattaa yhtiön hallitus päätyä käsittelemään vain johdon sinne tuomia asioita, koska ulkoisilla jäsenillä ei ole tarvittavaa tietoa mahdollisista muista asioista. Tärkeä seikka koskien hallituksen tehokkuutta onkin tiedonsaanti. Sisäisen jäsenen vahvuudeksi voidaan lukea ajantasainen tieto kun taas ulkoiselle tuon tiedon hankkiminen on huomattavasti työläämpää, ja siten voi haitata hallitustyöhön kuuluvia päätöksiä tehdessä (Brickley & Zimmerman 2010). Epäsymmetrinen tieto voi haitata myös hallituksen puheenjohtajan työtä. Tällöin hallitus on toimitusjohtajan edessä todennäköisesti heikompi.

Ulkoisten jäsenten tiedonsaanti määrittelee Duchin et al. (2010) mukaan heidän hyötynsä yritykselle. Jos päätöksiin tarvittava tieto on hankalasti, saatavilla on ulkoisista jäsenistä yrityksen tulokseen jopa haittaa. Jos taas tarvittava tieto on helposti saatavilla on ulkoisten jäsenten vaikutus yrityksen tulokseen yleensä positiivinen. Gabrielsson & Winlundin (2000) mukaan hyvä ulkoinen jäsen on itse aktiivinen tiedonkeruussa eikä perusta ikinä päätöksiään vain johdon tuottamaan tietoon.

On myös huomattava että yritykset luovat ulkopuolisten hallitusten jäsenten kysynnän, mutta tarvitaan myös tarjonta. Sen muodostavat henkilöt, jotka ovat halukkaita ryhtymään hallituksen jäseniksi itselleen ei-läheiseen yritykseen. Motivaatioon vaikuttaa moni seikka, kuten halu auttaa omalla osaamisellaan, oman maineen kasvattaminen, uusien suhteiden luominen, halu hakea mahdollisimman riskitöntä tulonlähdetä. Vakavaraiset hyvin johdetut yritykset ovat luonnollisesti himoituimpia kohteita, mutta myös liikeidean potentiaali houkuttelee osaavia henkilöitä (Johanisson & Huse 2000, 355).

3.2.3 Ulkoisen jäsenen tuomat uhkakuvat

Vaikka ulkoinen jäsen lähtökohtaisesti tuo aina lisäarvoa hallitustyöhön, on hyvä huomata että heidänkään toimintansa ei välttämättä aina hyödytä yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi usein hallituksen ulkopuolisella jäsenellä on oma arvovalta pelissä ja se saattaa saada tietyissä tilanteissa henkilön ajamaan enemmän omia kuin yhtiön etuja, jos hän kokee hyötyvänsä tilanteesta vähemmän kuin pahimmassa tapauksessa menettävänsä. Hallituksen jäsen saattaisi esimerkiksi vastustaa positiivisen nettohyötyä projektia korkean riskin vuoksi vastoin osakkeenomistajien etua päästäkseen helpommalla ja välttääkseen mahdollisen epäonnistuneen projektin aiheuttaman kolauksen maineeseensa (Brickley & Zimmerman 2010).

Toisaalta taas Fama & Jensen (1983) sanovat nimenomaan mainettaan ajattelevien olevan parhaita mahdollisia jäseniä. Heidän mukaansa tähän vaikuttaa positiivisesti useamman yrityksen hallituksessa työskentely, jolloin hallituksen jäsen haluaa ajaa osakkeenomistajien etuja osoittaakseen olevansa luottamuksen arvoinen. Yermack (1996, 191) niputtaa asiat yhteen toteamalla että parhaan lopputuloksen saa, kun hallituksessa on vähintään kaksi

ulkoista jäsentä ja he kaikki omistavat yhtiön osakkeita. Tällöin jäsenellä on sekä henkilökohtainen insentiivi hyväksyä positiivisen odotuksen projekti ja vaikka se epäonnistuisi, olisi muitakin ulkoisia jäseniä jakamassa maineeseen tulleita kolauksia.

Eisenberg et al. (1998, 51) puolestaan toteaa esimerkiksi lainaa myöntäneen pankin edustajan hallitusjäsenyyden merkitsevän selkeästi varovaisempaa linjaa investointeihin ja yrityksen talouteen yleensä. Jos hallituksen jäsenen ainoa tavoite on varmistaa yrityksen maksukyky eikä hänellä ole henkilökohtaista omistusta yrityksessä, vaikuttaa se heikentävästi yrityksen odotettuun tuottoon, koska paremmin tuottaviin korkeamman riskin projekteihin suhtaudutaan penseästi. Toisaalta on myös mahdollista, että omistajat haluavat varovaisen hallituksen ja tyytyvät matalampaan tuottoon. Kuten sanottu, tämä on yleisempää etenkin perheyriyksissä, joissa usein koko perheen hyvinvointi riippuu yrityksen menestyksestä. On myös eroteltava ulkoisista jäsenistä jo aiemmin mainitut yrityksen johdon tai omistajien henkilökohtaiset ystävät. Tällaiset henkilöt luokitellaan työpaikkansa puolesta ulkoisiksi jäseniksi, mutta tosiasiallisesti he eivät valvo johdon tekemisiä objektiivisesti. Vaikka on tärkeää että hallituksen jäsenet ovat luotettavia, on kuitenkin joskus järkevämpää pitää liiketoiminta ja ystävyysuhteet erillään (Duchin et al. 2010).

Ulkoiselle hallituksen jäsenelle riippumattomuus on tärkeää, mutta usein yrityksen johto vaikuttaa valintaan sen verran paljon ettei riippumattomuus aina toteudu, ja hallituspaikan menettämisen pelko saattaa hillitä ulkoisen jäsenen työskentelyä (Lorsch & MacIver 1989; Johnson et al. 1996). Hallitustyöhön paneutumisen puute on myös yksi uhkakava. Jos hallituksen jäseneksi kutsutulla henkilöllä on useita muitakin hallituspaikkoja, tai hän mahdollisesti toimii toisen yrityksen johtotehtävissä, on vaarana ettei hänen aikansa riitä yritystä täysin tyydyttävään hallitustyöskentelyyn (Lorsch & MacIver 1989; Johnson et al. 1996).

Myös hallituksen rakennetta on ajateltava. Usein hallitukset on rakennettu ilman sen kummempaa ajatusta kokonaisuudesta. On otettava huomioon, että ulkoiseksi hallituksen jäseneksi ei voi kutsua ihan ketä tahansa, vaan on tärkeää että tämä henkilö todella tuo yritykseen uutta ja täydentää vanhojen hallituksen jäsenten tai omistaja-toimitusjohtajan osaamista (Forbes & Milliken 1999). Eli väkipakolla kutsuttavasta ulkoisesta jäsenestä ei ole yritykselle mitään hyötyä. Toisaalta sopivan henkilön löytäminen voi osoittautua

haasteelliseksi, koska ei ole olemassa toimivia ulkoisten jäsenten markkinoita. Tällöin yrityksen ja hallitukseen haluavan jäsenen ominaisuudet eivät automaattisesti kohtaa ja on olemassa vaara, että prosessi menee hukkaan (Huse 2000).

Henkilökemiat saattavat myös vaikuttaa, eikä ulkopuolisten henkilöiden vaikutus omistajaan ja johtajiin välttämättä aina ole positiivinen. Johdolle ja omistajille voi olla vaikeaa ottaa vastaan objektiivista palautetta vieraalta henkilöltä, samoin kuin voi tuntua epämiellyttävältä tuntee olonsa yhtäkkiä tarkkailluksi. Huonoimmillaan uuden henkilön mukaantulo yrityksen hallintoon saattaa johtaa riitoihin ja viedä vanhojen henkilöiden motivaation työnteekoon (Heuvel et al. 2006). Pk-perheyrietykset etenkin ovat erittäin tarkkoja minkälaisia ulkoisia jäseniä hallitukseensa kutsuvat, ja sangen usein eivät tällaista kutsukaan. Tämä johtuu juuri siitä, että näissä yrityksissä vierastetaan ulkoisen ja vieraan tahon päästämistä käsiksi yrityksen asioihin, jotka koetaan henkilökohtaisesti niin läheisesti (Johanisson & Huse 2000, 345).

Kaikesta huolimatta, useat eri tutkijat eivät ole pystyneet osoittamaan ulkoisien hallitusjäsenien vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen (Hermalin & Weisbach 2003). Tätä on selitetty sillä, että huonosti menestyvät yrityksen lisäävät ulkoisia jäseniä hallitukseensa ja näin ollen vaikuttavat tutkimuksien tuloksiin negatiivisesti (Hermalin & Weisbach 1998) sekä sillä, että tutkittavat aineistot ovat olleet liian vanhoja, koska aktiivinen hallitustyö on kehittynyt alan tutkimusten jälkeen ja hallitustyö on muuttunut ”kumileimaisimista aktiiviseksi ja itsenäiseksi toimijaksi” (MacAvoy & Millstein 1999).

Coles et al. (2008) löysi viitteitä sisäisten jäsenien suuren osuuden positiivisesta merkityksestä tulokseen yrityksissä, joiden tuotekehityskulut ovat suuret. Nämä yritykset yleensä toimivat ympäristössä, joissa hallituksen jäsenen on tunnettava toimiala läpikotaisin voidakseen toimia yhtiötä hyödyttävästi. Tätä tukee Hill & Snellin (1988) aiempi havainto, jonka mukaan ulkopuolisten jäsenten määrä vaikutti negatiivisesti innovatiivisen strategian käyttöönotossa. Heidän mukaansa on oltava erittäin vihkiytynyt yritykseen ja toimialaan ennen kuin voi nähdä innovatiivisen strategian mahdollisuudet.

3.3 Hallituksen asema ja tehtävät

3.3.1 Tehtävät ja asema yleisesti

Osakeyhtiölain mukaan hallitus on yhtiön tärkein toimielin, jolle kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita yhtiöjärjestyksessä tai laissa ei ole määrätty toisten toimielinten suoritettavaksi. Hirvonen et al. (2003, 102) mukaan hallitukset yleensä eivät suorita kaikkia sille teoriassa kuuluvia tehtäviään, vaan esimerkiksi toimitusjohtaja suorittaa näistä osan. Toisaalta hallituksen tärkeydestä kertoo paljon, että se on yhtiökokouksen kanssa ainoa toimielin, jonka osakeyhtiölaki määrittää pakolliseksi. Eli yksinkertaisimmillaan yrityksen johto voisi koostua yhdestä hallituksen jäsenestä, jolla on varajäsen (Mähönen & Villa 2006, 52). Jos yhtiöllä ei ole toimitusjohtajaa, kuuluu myös kaikki juoksevat asiat hallitukselle. Käytännössä tällaisia tilanteita esiintyy ainoastaan kaikkein pienimpien yritysten keskuudessa.

Toimitusjohtajalle kuuluu yhtiön juoksevat asiat, kun taas hallituksen vastuulla ovat toimet, jotka ovat yhtiössä laajakantoisia ja epätavallisia tai periaattellisesti tärkeitä. Tällaisia toimia saattaisi olla vaikkapa työvoiman vähentäminen, suurien investointien tekeminen, osinkojen jako tai tytäryhtiön perustaminen (Mähönen & Villa 2006; Brickley & Zimmerman 2010). Hallitus tekee myös yhtiökokoukselle ehdotuksen osinkojen jaosta, mikä on tiiviisti yhteydessä yrityksen tulevaisuuden rahantarpeeseen, kuten esimerkiksi suuriin investointeihin.

Osakeyhtiölain mukaan hallitus myös edustaa yhtiötä ulospäin, mutta myös toimitusjohtajalla on oikeus yhtiön edustamiseen. Toimitusjohtaja edustaaakin yhtiötä ulospäin useammin kuin hallitus, ja pienemmissä yrityksissä edustaminen henkilöityy yleensä ainoastaan toimitusjohtaja-omistajaan (Hirvonen et al. 2003).

Hallituksen vahvasta asemasta johtuu, että sillä on myös todella suuri vastuu yhtiöstä. Hallituksen jäsen voi joutua vastuuseen hallituksen ratkaisusta niin yhtiötä, osakkeenomistajaa tai muuta asianosaista kohtaan, mikäli seuraa vahinko, jonka syy on

huolimattomuus tai se rikkoo osakeyhtiölakia tai yhtiöjärjestystä (Hirvonen et al. 2003; Mähönen & Villa 2006, 288).

3.3.2 Johdon valvonta

Hallituksen tehtäviin kuuluva yrityksen hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen toteutuu toimitusjohtajan ohjeistamisella, sekä hänen että hänen alaistensa toimien valvomisella (Hirvonen et al. 2003). Hallitus myös palkkaa ja tarvittaessa erottaa toimitusjohtajan, sekä päättää toimitusjohtajan työhdoista, kuten palkasta ja palkitsemisjärjestelmistä. Toimitusjohtajalle annettavien toimintaohjeiden laatua ei ole sen tarkemmin määritelty. Toimitusjohtajan valvontaan liittyy olennaisesti osakkeenomistajien edunvalvonta. Hallituksen on varmistettava, ettei toimitusjohtaja tai yrityksen muu johto koskaan toimi osakkeenomistajien vahingoksi.

Agenttiteoriassa ydinongelmana on yrityksen omistajien ja johdon intressien eroavaisuus. Omistajat antavat rahansa johdon käyttöön ja heidän tuottoonsa on rippuvaista johdon toimista (Hirvonen et al. 2003, 30). Jensen & Mecklingin (1976, 308) mukaan omistaja on päämies ja johto toimii agenttina. Johdon tavoitteena ei ole omistajien voiton maksimointi ellei yrityksen hallintomekanismit luo heille insentiiviä siihen. Esimerkiksi johdon palkitsemisjärjestelmät yhdentävät johdon ja omistajien intressejä, mutta luovat samalla agenttikustannuksia. Jensen & Mecklingin mukaan agenttikustannuksia on mahdoton välttää, sillä kustannuksia syntyy aina kun päämies haluaa olla varma, että agentti toimii hänen etujensa mukaan.

Agenttiteorian vastakohta, asioidenhoitajateoria (stewardship theory) lähtee siitä, että yrityksen johdon toiminta ei nojaa ainoastaan työstä saatavaan korvaukseen, vaan myös psykologisiin ja organisaation sosiologisiin tekijöihin. Teorian mukaan johto ajattelee yhteisön etua ennen omaa etuaan ja sitä ajaa eteenpäin halu saavuttaa menestystä haastavassa työssä (Donaldson & Davis 1991). Toisaalta johdon maineeseen vaikuttaa yrityksen taloudellinen suorittaminen, jolloin taatakseen hyvä maineen, on yrityksen taloudesta pidettävä huolta jottei oma urakehitys vaarannu (Daily et al. 2003, 373). Tällöin yrityksen menestys ja johdon omat tavoitteet saavat samat päämäärät jolloin hallituksen tärkein tehtävä on johdon tukeminen ja auttaminen valvomisen sijaan. Tällöinkin hallitukseen tulee valita ulkopuolisia jäseniä tuomaan asiantuntemusta yritykseen, mutta puheenjohtajan ei tarvitse

olla ulkopuolinen, vaan puheenjohtajaksi voidaan valita myös toimitusjohtaja (Donaldson & Davis 1991).

On hyvä muistaa, että pk-yrityksissä kuitenkin sangen usein omistajuus ja johto ovat keskittyneet samalle henkilölle, jolloin varsinaista valvontaa näiden kahden välille ei ole tarpeellista järjestää (mm . Forbes & Milliken 1999, 501; Bennet & Robson 2004, 97).

Kun hallitukseen kutsutaan jäseneksi henkilö tottuttamaan johdon valvontaa, on tämän jäsenen riippumattomuus yrityksen johtoon elintärkeää. Ulkopuolisen jäsenen johdon valvonta toteutuu hänen tekemien itsenäisten, johdon tahdosta riippumattomien, päätöksien kautta, ja kaikenlaiset yksityiselämään, liiketoimintaan tai ammattiin liittyvät suhteet heikentävät riippumattomuutta. Toimitusjohtajan palkaaminen ja erottaminen, johdon palkoista päättäminen ja johdon kontrollointi ylipäättään ovat perinteisiä esimerkkejä valvovan ulkopuolisen jäsenen tehtävistä (mm. Johnson et al. 1996). Yksi ulkoinen jäsen ei kuitenkaan aina riitä, vaan tärkeää olisikin, että koko hallitus toteuttaisi valvontatyötä. Tämä vaatii enemmän ulkoisia jäseniä ja paljon kompetenssia. Lisäksi hallituksen yhtenäisyys auttaa johdon valvonnan suorittamisessa (Johanisson & Huse 2000).

Olisi luontevaa ajatella, että mitä enemmän ulkoisia jäseniä hallituksessa, sen paremmin johtoa voidaan valvoa. Asia ei kuitenkaan ole näin (Fama & Jensen 1983; Johnson et al. 1996), sillä mikäli hallituksessa istuisi ainoastaan ulkoisia jäseniä, olisi tiedon epäsymmetria hallituksen ja toimitusjohtajan välillä liian suuri. Siksi jokaisessa hallituksessa tulisi olla myös sisäisiä jäseniä, jotka toimitusjohtajan ohella pystyvät raportoimaan suoraan yrityksen asioista, mukaan luettuna toimitusjohtajan ja muun johdon työskentely.

Pk-yrityksissä, joissa varsinaiselle johdon valvomiselle agenttiteorian perinteisen näkökulman mukaan ei useinkaan ole tarvetta, voidaan kuitenkin hyötyä ulkopuolisen jäsenen itsenäisistä päätöksistä. Tällaisella ei-työntekijällä on viileämpi näkökulma yhtiön asioihin ja varmasti tuo uusia näkökulmia päätöksentekoon. Omien objektiivisten mielipiteiden julkittaminen vaikuttaa yrityksen johdon toimintaan, ja on siten myös johdon valvontaa (Gabrielsson & Huse 2005, 29).

Pk-yrityksissä, joihin pääomasijoittajat ovat sijoittaneet rahojaan, ulkoinen hallituksen jäsen on yleensä aina valvomassa sijoittajan etuja. Sijoittaja vaikuttaa vahvasti hallituksen kokoonpanoon ja käyttää hyväksi mahdollisuutta päästä säännöllisesti tekemisiin yhtiön johdon kanssa. Pääomasijoittajayrityksissä hallitus toimii keskiverto pk-yritystä aktiivisemmin ja siihen kuuluu käytännössä aina ulkoisia jäseniä, jotka edustavat pääomasijoittajaa (Gabrielsson & Huse 2002, 130).

3.3.2.1 Toimitusjohtajan valvonta ja erottaminen

Hallituksen on oltava itsenäinen toimitusjohtajasta voidakseen toimia tehokkaasti (Hermalin & Weisbach 2003). Sisäisen jäsenen hallituksen toiminnan haasteeksi voikin osoittautua toimitusjohtajan valvonta (Weisbach 1988). Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on toimitusjohtajan palkkaaminen ja erottaminen. Jos hallituksessa istuu ihmisiä, jotka työssään ovat tämän henkilön alaisina, on hyvin mahdollista, että toimitusjohtajan aseman arviointi on hankalampaa. Usein sisäisen jäsenen ura on hyvinkin tiukasti sidoksissa toimitusjohtajaan, ja oman edun nimissä voidaan kokea helpommaksi olla erottamatta epäpätevää, mutta itselle tärkeää johtajaa. Tällaiset tilanteet toki tapahtuvat useammin suuremmissa yrityksissä, pk-yrityksissä ja perheyrityksissä johto ja hallitus harvoin pyrkivät olemaan täysin riippumattomia toisistaan.

Ulkoiset jäsenet erottavat toimitusjohtajan yrityksen tuloskehityksen mukaan. Näyttää siltä, että sisäisten jäsenten hallitukset erottavat toimitusjohtajan tuloksesta riippumattomista syistä (Hermalin & Weisbach 2003). Tätä voidaan ainakin osittain perustella sisäpiiritiedolla, johon yrityksessä työskentelevät henkilöt voivat nojata ja mikä ei näy ainakaan vielä erottamishetkellä tuloksessa tai on luonteeltaan sellaista, ettei se ikinä päädykään julkisuuteen.

Ongelma saattaa syntyä tilanteessa, jossa hallituksen puheenjohtajana toimii yrityksen toimitusjohtaja. Tällöin toimitusjohtajan valta saattaa saada ulkoiset jäsenet heikommiksi ja heidän riippumattomuutensa on nimellistä (Fama & Jensen 1983; Cadbury 2002, 52), koska tilanteessa toimitusjohtaja johtaa itseään valvovaa toimielintä. Toimitusjohtajan vaikuttaminen uusien hallituksen jäsenien valintaan heikentää hallituksen työskentelyn tehokkuutta, ja luonnollisesti näiden uusien jäsenien riippumattomuutta (Hermalin &

Weisbach 1998). Toisaalta pienemmissä yrityksissä toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat usein sama henkilö. Näissä yrityksissä hallitus ei juuri toimitusjohtajaa erota, vaan sen huomio keskittyy muihin asioihin.

Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisestä suhteesta on kuitenkin muitakin näkemyksiä. Vuonna 1991 tehdyssä tutkimuksessa 337 yhdysvaltalaisen yrityksen otoksesta saatiin oman pääoman tuottoasteeksi (ROE) 11,49 % yrityksissä, joissa oli toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja olivat eri henkilöt, kun taas sellaisten yritysten, joissa oli sama toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, ROE oli 14,75 % (Donaldson & Davis 1991). Tätä perusteltiin yksinkertaisemmalla johdon rakenteella, mikä mahdollisti selkeät roolit ja tehokkaat toiminnot yrityksissä. Yhdysvalloissa toimitusjohtaja (CEO) ja hallituksen puheenjohtaja ovatkin sangen usein sama henkilö yrityksen kokoon katsomatta.

Weisbach (1988, 431) toteaa tutkimuksessaan, että enemmän ulkoisia jäseniä omaava hallitus päätyy erottamaan toimitusjohtajan useammin, kuin hallitus jossa on enemmän sisäisiä jäseniä. Vaikuttaa siis siltä, että sisäiset jäsenet eivät pysty arvioimaan toimitusjohtajan työtä riittävän objektiivisesti. Toisaalta syynä saattaa myös olla se, että yritykset, joilla menee huonosti palkkaavat herkemmin ulkoisia hallituksen jäseniä. Lisäksi ulkoisille jäsenille saattaa heidän oman markkina-arvonsa vuoksi olla tärkeää näyttää, että he tekevät työnsä yrityksen hallituksessa mahdollisimman hyvin, joten toimitusjohtajan erottaminen tehdään jos tarve vaatii. Tosin hyvän maineen käsite ei välttämättä ole yksiselitteinen. Toisaalta myös hallituksen jäsen joka ei rettelöi yrityksen johdon kanssa voi olla haluttu tiettyihin yrityksiin (Hermalin & Weisbach 2003). Tämä korostuu pienissä maissa, kuten Suomessa, missä hallituspiirit ovat suppeat ja pahimmillaan kahden yhtiön toimitusjohtajat istuvat ristiin toistensa yritysten hallituksissa.

Toimitusjohtajan palkkaaminen, valvominen ja erottaminen ovat tärkeitä hallitukselle kuuluvia tehtäviä. Pienemmissä yrityksissä näiden tehtävien merkitys kuitenkin on vähäisempi, koska sangen usein toimitusjohtaja toimii myös yrityksen merkittävänä omistajana ja vaikuttaa voimakkaasti hallituksen toimintaan tai toimii suoraan hallituksen puheenjohtajana.

3.3.3 Johdon neuvonta ja avustaminen

Johdon valvonta ja toimitusjohtajan palkkaaminen ja erottaminen ovat vain yksi syy hallituksen ulkoisille jäsenille. Johdon neuvonta, avustaminen ja konsultointi on myös tärkeää (Pfeffer & Salancik 1978; Brickley & Zimmerman 2010). Yksi mahdollinen esimerkki voi olla tarve saada asiantuntemusta tilanteessa, jossa yritys toimii useilla eri markkinoilla useilla eri tuotteilla (Hill & Snell 1988, 588; Coles et al. 2008). Tällöin ulkopuolinen jäsen tuo esimerkiksi jonkin tietyn markkina-alueen tai laajentumisen asiantuntijuuden yrityksen käyttöön. Esimerkiksi yhtiön osa-alueen laajentuessa tai sen laajentamista suunniteltaessa on luontevaa, ettei yrityksen johdolla ole kykyä vastata kaikkiin uusiin haasteisiin, vaan hallitukseen kutsutaan henkilö jolla kyseisen alan asiantuntijuutta on. Ulkoinen jäsen voi myös olla lain asiantuntija, tai hänellä saattaa olla yritykselle tärkeisiin tahoihin hyvät suhteet (Pfeffer & Salancik 1978).

Yrityksen sisäisen kyvykkyyden kehittäminen takaa kilpailuetua, ja kyvykkyys paranee kun yhtiöön tulee ulkopuolisena mukaan henkilö, jolla on erityisosaamista esimerkiksi joltain tietyltä alalta. On tärkeää, että tällaiset henkilöt täydentävät yrityksen puutteita omalla osaamisellaan, joten uusiksi jäseniksi ei voida kutsua ketä tahansa (Castaldi & Wortmann 1984, 3). Pk-yritykset ovat haavoittuvaisia pienen kokonsa ja rajallisten resurssiensa takia. Castaldi & Wortmann (1984, 1) mainitsevatkin usean konkurssin johtuvan johdon kyvykkyyden puutteesta. Daily & Dalton (1993) korostavatkin ulkoisen jäsenen pienemmille yrityksille osaamisellaan tuomaa lisäarvoa merkittäväksi. Heidän tutkimuksissaan paljastui positiivinen korrelaatio ulkoisten jäsenten ja yritysten tuloksen välillä.

Pk-yritykselle voi myös olla arvokasta kutsua hallitukseen jäseneksi henkilö, jolla on laaja suhdeverkosto yrityksen toimintaympäristön muihin tahoihin (Zahra & Pearce 1989, 297). Yrityksen toiminnalle on äärimmäisen tärkeää, että yhteistyö toimintaympäristön kanssa sujuu mutkitta ja mitä vähemmän ympäristössä on epävarmuutta, sen paremmat edellytykset yrityksellä on toimia (Pfeffer & Salancik 1978, 236-237).

Tällainen toimintaympäristöön liittyvä hallituksen jäsenen apu korostuu pk-yrityksissä. Dalton et al. (1998, 274) alleviivaavatkin, että ulkopuolisen jäsenen on huomattavasti

helpompaa käyttää suhdeverkostoaan yritystä hyödyttävällä tavalla pienemmässä yrityksessä, kuin suuressa monimutkaisella rakenteella toimivassa organisaatiossa.

Pk-yrityksellä on siis useita eri syitä kutsua hallitukseensa ulkoisia jäseniä, sen sijaan että yrityksen hallitus koostuisi ainoastaan toimitusjohtajasta tai toimitusjohtajasta ja kahdesta työntekijästä. Ulkoinen jäsen voi auttaa yritystä edellä mainituilla tavoilla eikä ole pois suljettua, että hän toteuttaisi kaikkia eri auttamistapoja samanaikaisesti (Daily & Dalton 1993). Joskus ulkoista jäsentä tarvitaan kehittämään suunnitteluprosesseja ja tuomaan pitkäjänteisyyttä, mikä kehittää johtaja-omistajan johtamista (Johanisson & Huse 2000, 354).

Johdon valvonta	Yrityksen auttaminen
Johdon tilivelvollisuus	Yrityksen kehittäminen
Omistajien etujen varmistaminen	Maineen parantaminen
Johdon palkitseminen	Johdon sparraaminen
Johdon rekrytointi	Asiantuntemuksen hyväksikäyttö
Johdon erottaminen	Strategiatyö
	Suhdeverkoston hyväksikäyttö
	Taloudessa avustaminen
	Uusien näkökulmien tuonti

Kuvio 1: Hallituksen keinot valvoa johtoa ja auttaa yritystä

3.4 Hallituksen rakenne

On hallituksen toiminnan kannalta keskeistä, että hallituksen jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään. Hallitus ei saa muodostua yksittäisistä kyvykkäistä henkilöistä, vaan näiden

henkilöiden on muodostettava tehokkaasti toimiva yrityksen johtoelin (Demb & Neubauer 1992; Forbes & Milliken 1999).

Sekä Baysinger & Butler (1985), että Byrd & Hickman (1992) ovat yhtä mieltä siitä, että optimaalisessa hallituksessa on sekä ulkoisia että sisäisiä jäseniä. Tätä perustellaan sillä, että täysin ulkoinen hallitus saattaisi keskittyä johdon valvontaan liikaa, jolloin päätöksenteko ja neuvonanto saattaisivat unohtua ja koska sisäisten jäsenien hallitukseen tuoma sisäpiiritieto on arvokas lisä ja joskus jopa korvaamaton apu ulkoisille jäsenille.

Toimitusjohtajan työtä arvioidessa olisivat ulkoiset jäsenet täysin taloudellisen informaation varassa ilman sisäisten jäsenien tietoja (Baysinger & Hoskisson 1990). Tämä voisi johtaa aiheettomiin potkuihin taikka toisaalta liian suureen korvaukseen, mikäli yrityksen tulokseen ovat vaikuttaneet toimitusjohtajasta riippumattomat tekijät. Ilman sisäisten jäsenten tuomaa tuoreinta tietoa yrityksen toimialan ja toimintaympäristön tilasta olisi hallituksen huomattavasti hankalampaa ottaa kantaa myöskään yrityksen strategiaan. Vaara piilee myös mikäli hallituksen jäsenillä ei ole riittävää kokemusta ja tuntemusta yrityksen alan liiketoiminnasta ja riskistä. Tällöin toimitusjohtajan valta hallitukseen nähden saattaa kasvaa liian suureksi ja hallitus ei pysty valvomaan johtoa (Linnainmaa 2008, 14).

Hallituksen voi koota monella eri tavalla, mutta yleisesti vaikuttaa siltä, että optimaalisessa kokoonpanossa on sekä ulkoisia että sisäisiä jäseniä (Byrd & Hickman 1992, Hermalin & Weisbach 2003). Ulkoiseksi jäseneksi ei kannata kutsua ihan ketä tahansa, vaan on otettava huomioon yrityksen toimiala ja tulevat haasteet, sekä johdon ja nykyisten hallituksen jäsenien vahvuudet ja heikkoudet. Yhtä optimaalista tapaa muodostaa hallitus ei siis voida määrittellä, vaan se on aina pohdittava yritys- ja tapauskohtaisesti.

Pienemmissä, elinkaarensa alussa olevissa hallituksissa jäseniltä odotetaan osaamista konkreettisissa liiketoiminnan haasteissa. Tällöin puhutaan asiantuntijahallituksesta, jossa hallituksella on hyvä olla myynti- ja markkinointiosaamista, lainsäädäntöosaamista ja verotusosaamista. Hallituksen jäsenet myös yleensä työskentelevät yrityksessä. Voimakasta kasvua hakevissa yrityksissä arvostetaan uudistumiskykyä, kansainvälistä osaamista ja rahoitusmarkkinoiden tuntemusta. Tätä kutsutaan uudistavaksi hallitukseksi Näiden ohella hallituksella on kuitenkin aina oltava myös strategista osaamista ja kyvykkyyttä taloudelliseen

suunnitteluun ja johdon valvontaan. Mikäli hallitus keskittyy ainoastaan näihin tehtäviin, puhutaan konservatiivisesta hallituksesta (Ek 2009).

3.5 Hallituksen koko

Hallituksen koon Suomessa on oltava osakeyhtiölain mukaan 1-5 jäsentä. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä useamman henkilön hallituksesta. Jos hallituksessa on alle kolme jäsentä, on valittava varajäsen (Mähönen & Villa 2006, 158). Suomen listayhtiöiden hallintokoodi suosittelee vähintään viiden hengen hallitusta, mutta toteaa pienempien yritysten pärjäävän kolmellakin (suositusnro 11). Hallituksen kokoon vaikuttaa eri tekijät, kuten yrityksen koko, ikä ja toimiala. Myös toimintaan liittyvät investointi- ja kasvuhaluus saattavat vaikuttaa hallituksen kokoon (Bennedsen et al. 2008). On siis mahdotonta määrittää yhtä hallituksen optimikokoa kaikille yrityksille.

Suurempi hallitus omaa enemmän ominaisuuksia, kuten tietoa ja näkemyksiä, mutta on vaikeammin hallittavissa ja helpommin epäyhtenäinen (Yermack 1996; Forbes & Milliken 1999, 499). Hajanaisempi hallitus vaikeuttaa johdon valvontaa ja lisää johdon valtaa hallitukseen nähden kun taas pienempi hallitus toimii tehokkaammin saaden päätöksiä aikaan nopeammin ja pystyen valvomaan johtoa paremmin (Jensen 1993; Zahra et al. 2000). Toisaalta suuren, monilla eri alueilla toimivan monimutkaisen rakenteen yrityksen voidaan nähdä myös hyötyvän laajemmasta hallituksesta, jossa useat ulkoiset jäsenet tuovat asiantuntemuksensa yrityksen käyttöön (Coles et al. 2008).

Liian suuren hallituksen on nähty vaikuttavan negatiivisesti yrityksen tulokseen ja heikentävän hallitusta (esim. Baysinger & Butler 1985; Jensen 1993; Yermack 1996; Eisenberg et al. 1998). Yermack osoitti empiirisellä tutkimuksella kuinka hallituksen koon kasvattaminen vaikutti negatiivisesti yrityksen arvoa kuvaavaan Tobinin Q:hun. Eisenberg et al.:n (1998) tutkimuksessa paljastui, että hallituksen koon vaikutus tulokseen ylittää myös pienempiin yrityksiin, joissa omistus ja johto eivät ole hajautettu. Tutkimus käsitti lähes 900 suomalaista pk-yritystä. Jo jäsenmäärän kasvattaminen kolmesta neljään laski pääoman tuottoastetta keskimäärin 11 %. Tärkeimpänä syynä olivat kommunikaatioon ja koordinointiin liittyvät ongelmat, suurempaa hallitusta on vaikea saada toimimaan tehokkaasti. Pk-yrityksen

hallituksen ei siis kannata olla liian suuri. Bennedsen et al. (2008) löysivät yrityksen tulokseen negatiivisesti vaikuttavia piirteitä tanskalaisten pk-yritysten hallituksista, joissa oli kuusi jäsentä tai enemmän ja optimaalinen koko pk-yrityksen hallitukselle oli kolmesta viiteen jäsentä.

Suuremmassa hallituksessa on enemmän muodollisia elementtejä ja sen työskentely on byrokraattisempaa. Suurempi kokoonpano vaatii enemmän sääntöjä jotta se voi toimia häiriöttä. Hallitustyön ruutinit ovat sitä epämuodollisempia, mitä pienempi hallitus ja mitä suurempi osa jäsenistä on sisäisiä jäseniä (Gabrielsson & Winlund 2000, 322). Goodstein et al. (1994) toteavatkin, että pienempi hallitus on muutostilanteissa huomattavasti suurempaa hallitusta ketterämpi. Esimerkiksi uuden strategian suunnittelun johtaminen ja toteutus käy pienemmältä hallitukselta huomattavasti nopeammin. Toisaalta taas pienemmät hallitukset ovat myös herkempiä vaihtamaan strategiaa, jolloin taas suurempi vakaampi hallitus saattaa toimia jopa paremmin vakaisissa toimintaympäristöissä.

Pk-hallitusbarometrin mukaan suomalaisten pk-yritysten hallitusten keskikoko oli vuonna 2011 3,65 jäsentä. Suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten koko vuonna 2008 oli keskimäärin 6,1 jäsentä (Leinonen 2010). Tätä verrattain suurta eroa voidaan toki selittää yritysten kokoon liittyvillä seikoilla, mutta se kertoo myös sen, kuinka suurissa ammattimaisesti johdetuissa yrityksissä suhtaudutaan hallitustyöhön vakavammin ja toimitaan laajemmilla hallituksilla. Pakollista suurempi keskikoko myös osoittaa, ettei hallitustyötä nähdä vain pakollisena rasitteena vaan mahdollisuutena (Hermalin & Weisbach 2003). Siksi se, että pk-hallitusbarometri 2011:n mukaan 42 % suomalaisista pk-yrityksistä hallituksessa ei ollut yhtään ulkoista jäsentä, ja 12 % yrityksistä hallituksen muodosti vain yksi henkilö osoittaa pk-yritysten hallitusten toimivan vajaateholla.

Pk-yrityksen hallituksen ei kannata olla liian suuri. Bennedsen et al. (2008) suosittelee 3-5 jäsenen hallitusta. Suuremman hallituksen hyöty on mahdollisuus saada enemmän osaamista ja asiantuntijuutta hallitukseen, mutta riskinä on kuluja lisäävä vapaamatkustaminen ja liian monen jäsenen aiheuttama epätehokkuus kommunikoinnissa ja koordinoinnissa. Pk-yrityksellä on tutkimuksen mukaan pienempi hallitus, jos omistajuus ja johto ovat samoissa käsissä (Gabrielsson & Winlund 2000, 322). Toisaalta taas perhey yrityksissä hallituksen kokoa kasvattaa usein omistajan jälkikasvu. Bennedsen et al. (2008) löysivät positiivisen

korrelaation pk-perheyritysten toimitusjohtajan lasten ja hallituksen jäsenten määrällä. Näyttäisi siltä, että hallitustyötä pidetään hyvänä kanavana perehdyttää tulevia omistajia yrityksen toimintaan. Perheyrityksessä onkin mahdollista päästä helpommin hallituksen jäseneksi nuorempana kuin muissa yrityksissä.

3.6 Hallituksen työskentely

Kaikilla yritysten hallituksilla on omat toimintatapansa, eikä niitä useinkaan ole helppoa vertailla. Jokaisen hallituksen on kuitenkin oltava hyvin järjestäytynyt voidakseen toimia tehokkaasti (Demb & Neubauer 1992; Gabrielsson & Winlund 2000; Ilveskero 2010). Järjestäytymisessä auttaa työjärjestys, johon kannattaa sisällyttää ainakin kokousajat, kokouksissa käsiteltävät asiat, hallituksen sisäinen työnjako, hallituksen toiminnan arvioinnin toteuttaminen ja toimitusjohtajan ja hallituksen tehtäväjako (Ilveskero 2010). Tiedonkulun varmistaminen sekä johdolta hallitukselle ja toisinpäin on myös syytä varmistaa mahdollisimman muodollisella tavalla, jotta tieto on luotettavaa ja tehokkaasti käytettävissä (Demb & Neubauer 1992, 119, 122).

Työskentelytapa vaikuttaa merkittävästi hallituksen hyötyyn yritykselle. Kokeneesta ja osaavasta hallituksen jäsenestä ei ole hyötyä jos hän istuu tuppisuuna kokouksissa. Osallistuva ja aktiivinen ilmapiiri hallituksen kokouksissa luo perusteet onnistuneelle hallitustyölle. Terve kritiikki ja vilkas keskustelu kuuluvat yritykseen positiivisesti vaikuttavan tehokkaan hallituksen toimintakulttuuriin. Ainoastaan asialleen omistautunut hallitus voi auttaa yritystä eikä toimi johdon kumileimaisimena (Zahra & Pearce 1989; Demb & Neubauer 1992; Forbes & Milliken 1999).

Kokousten tiheys on myös hallituksen toimintaa mittaava muuttuja. Jotta hallitukselta voidaan odottaa tehokkaita toimia, on sen kokoonnuttava säännöllisesti etenkin silloin kun siihen kuuluu useita ulkoisia jäseniä. Tämä varmistaa käytettävän tiedon tuoreuden ja mahdollistaa ripeänkin puuttumisen tarvittaviin asioihin (Demb & Neubauer 1992, 127; Donaldson 1995). Sisäjäsenvoittoisilla hallituksilla kokoustiheys ei ole yhtä ratkaisevaa, mutta tällöin on huolehdittava ettei yrityksen strategisten asioiden pohtiminen jää kokonaan pois (Donaldson 1995). Kokouksien tiheys ei välttämättä kuvaa hallituksen työtä täydellisesti, sillä useita hallituksen tehtäviä, kuten johdon avustamista ja johdon kanssa keskustelua, voidaan tehdä

hallituksen kokouksien ulkopuolella (Gabrielsson & Winlund 2000, 318). Silti päätökset tapahtuvat aina kokouksissa (Hirvonen et al. 2003).

Huolellinen kokouksiin valmistautuminen takaa tehokkaamman ajankäytön (Gabrielsson & Winlund 2000). Yrityksen ulkopuolelta tulevat hallituksen jäsenet tavallisesti saavat ennen kokousta yrityksen johdon valmistelemat yrityksen tilannetta koskevat raportit. Näiden raporttien laatu ja täsmällinen toimitus takaavat ulkoisten jäsenten mahdollisuuden antaa oman panoksensa kokouksissa (Demb & Neubauer 1992, 148). Itse kokouksessa hallituksen jäsenet keskustelevat keskenään mutta myös johdon kanssa. On mahdollista kokoontua myös epävirallisemmin ja haastatella toimitusjohtajaa tai muuta johtoa. Kaiken tämän tiedon pohjalta hallituksen jäsenten on kyettävä muodostamaan omat käsityksensä ja tekemään yritystä koskevat päätökset ja arvioimaan johdon toimintaa (Lorsch & MacIver 1989, 181).

Hallituksen jäsenten ja koko hallituksen toiminnan arviointi on nähty tärkeänä osana hyvää hallitustyötä, mutta tutkimusten mukaan se ei ole kovinkaan yleistä (Demb & Neubauer 1992, 162; Conger et al. 1998). Hallituksen arviointi ja toiminnan läpikäyminen helpottaa jäsenten roolien hahmottamista ja luonnollisesti tuo ilmi asioita, jotka voitaisiin tehdä jatkossa paremmin (Conger et al. 1998). Vaikka arviointi kuulostaa järkevältä, saattaa se kuitenkin vain olla byrokraattinen taakka. Reilun 400 ruotsalaisen pk-yrityksen hallitustyötä tutkineet Gabriellsson & Winlund (2000) eivät löytäneet positiivista vaikutusta hallituksen arvioinnin ja hallituksen suoritustason välillä. Pk-hallitusbarometri 2011:n mukaan 25% pk-yritysten hallituksista arvioi toimintaansa säännöllisesti. Arviointi tapahtuu sisäisesti käytännössä aina.

4. EMPIRIA

4.1 Metodi

4.1.1 Menetelmä

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Eskola & Suorannan (1998, 61) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä vaan pyritään

syvällisemmin selittämään jotain tapahtumaa ja tulkitsemaan jotain tiettyä ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma usein elää tutkielman kehittyessä ja se saattaaakin muuttua aineistonkeruun edistyessä (Eskola & Suoranta 1998, 15-16). Tässä tutkielmassa tutkimuskysymyksiin ei tarvinnut tehdä muutoksia aineistoa kerättäessä.

Tutkielman tutkimusstrategiaksi valittiin usein laadullisissa tutkimuksissa käytetty case-tutkimus. Case-tutkimus sopii hyvin sovellettavaksi liike-elämän tutkimiseen, koska sillä on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä käytännönläheinen tosielämän esimerkki. Case-tutkimusta on myös kritisoitu käytännönläheisyyden ja tieteellisen epätäsmällisyyden johdosta. Case-tutkimuksessa voidaan kuitenkin selittää hyvin liike-elämän ilmiöitä ja analysoida niitä tieteellisellä ottella (Eriksson & Kovalainen 2008).

Yinin (2003, 1) mukaan case-tutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, tutkijalla ei ole kontrollia tapahtumiin tai kun tutkimus keskittyy ilmiöön sen tosielämän kontekstissa. Tässä tutkielmassa toteutuvat kaikki mainitut kohdat. Tutkimus pyrkii vastaamaan miten ulkopuolinen jäsen vaikuttaa pk-perheyriyksen hallitustyöskentelyyn. Lisäksi tutkijalla ei ole mitään mahdollisuutta vaikuttaa tutkittaviin tapahtumiin. Toisaalta tutkimus kohdistuu kohdeyritysten tämänhetkiseen toimintaan, jolloin myös kolmas tilannekuvaus täyttyy.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka ovat laadullisen tutkimuksen yleinen aineiston keruutapa (Yin 2003, 89). Teemahaastattelussa tutkija määrittelee kysymykset, joihin haastateltava voi vastata omin sanoin ja mahdollisesti nostaa esiin uusia aiheen kannalta oleellisia kysymyksiä. Teemahaastattelun etuna on tutkijan mahdollisuus ohjata haastattelua ilman haastateltavan kontrollointia. Kysymysten ei tarvitse olla muodoltaan tarkkoja ja järjestys voi vaihdella. Myöskin tiettyjen kysymysten läpikäynnin laajuus saattaa vaihdella haastateltavan mukaan. Haastattelijan tulee kuitenkin varmistaa, että kaikki etukäteen mietityt teemat käydään jokaisen haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Koskinen et al. 2005, 104-105). Teemahaastattelu on lopulta hyvin yksinkertainen tapa vuorovaikuttaa. Teemahaastattelussa on aina syytä muistaa, että tutkijan tehtävänä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, ei kiistellä haastateltavan kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2004).

Teemahaastattelut sopivat hyvin tähän tutkielmaan niiden avoimuuden ansiosta. Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti eri teemoista ja antaa omiin kokemuksiin perustuvaa lisätietoa, jota haastatteli ei osannut kysyä. Toisaalta avoimet, keskustelunomaiset haastattelut antoivat haastattelijalle mahdollisuuden johdatella haastattelua haluttuun suuntaan ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Haastattelujen haasteena saattaa olla käsiteltävistä asioista kulunut aika. Vaarana on, että useiden vuosien jälkeen tehdyssä haastattelussa haastateltava ei enää muista tapahtumia tarkasti. Haastateltava saattaa myös puheissaan keskittyä positiivisiin asioihin, ikäviä asioita ei joko muisteta tai haluta tuoda ilmi (McKinnon 1988).

4.1.2 Aineiston esittely

Tutkielman aineiston muodostavat kolme perheyrittystä A, B ja C. Kaikki yritykset täyttävät pk-yrityksen määritelmän ja toimivat pääkaupunkiseudulla. Yhtiöt toimivat eri toimialoilla, eivät kilpaile keskenään ja ovat täysin riippumattomia toisistaan.

Jokaisesta yrityksestä haastateltiin kolmea henkilöä. Jotta tutkielman aiheesta saataisiin erilaisia näkökulmia, kaikista yrityksistä haluttiin haastatella niin perheen edustajia, kuin ulkopuolista hallituksen jäsentäkin. A:ssa ja B:ssä haastateltiin kahta perheen edustajaa ja yhtä ulkopuolista jäsentä, kun taas C:ssä haastateltiin perheen edustajan ja ulkopuolisen jäsenen lisäksi yrityksen johtoon kuuluvaa henkilöä, joka oli aiemmin työskennellyt yrityksen toimitusjohtajana ja sitä kautta pystyi antamaan näkemyksiä ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä perheyhtiössä. Useiden eri lähteiden käytöllä tulosten luotettavuus paranee. Laajapohjainen materiaali lisää tutkimuksen luotettavuutta ulkopuolisesta näkökulmasta, mutta antaa myös tutkijalle paremman kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Tämä koskee niin haastatteluja, kuin myös kirjallisia lähteitä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Haastatteluja varten suunniteltiin teemahaastattelurunko (Liite 1), jonka avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin teoriassa esiin tulleiden asioiden kautta. Haastateltaville lähetettiin etukäteen käsiteltävät teemat, mutta itse kysymyksiin he eivät tutustuneet etukäteen, eivätkä myöskään nähneet niitä haastattelutilanteessa.

Haastattelut toteutettiin pääkaupunkiseudulla vuodenvaihteessa 2011-2012. Haastattelut kestivät 37 minuutista reiluun kahteen tuntiin. Yhdeksästä haastattelusta aineistoa kertyi yhteensä yli 9,5 tuntia. Kaikki haastattelut litteroitiin nauhalta paperille heti haastattelutilaisuuden jälkeen, sillä se parantaa tutkimusaineiston laatua (Hirsijärvi & Hurme 2004).

4.2 Yritys A:n esittely

Yritys A on vuonna 1987 perustettu terveystalon yritys. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli noin 17 miljoonaa euroa ja yhtiössä työskenteli nelisenkymmentä henkeä. Toimintaa on Suomen lisäksi myös ulkomailla ja yhtiön kasvutavoitteet ovat kovat, tosin koko 2000-luku on ollut voimakkaan kasvun aikaa: vielä vuosituhannen alussa A:n liikevaihto oli noin 2 miljoonaa.

Yhtiöstä haastateltiin yrityksen perustajaa, hallituksen puheenjohtaja A.pj:tä, hänen poikaansa, nykyistä toimitusjohtajaa A.tj:tä ja ulkopuolista hallituksen jäsentä A.jäsentä.

A.pj:llä oli ennen yhtiön perustamista takanaan mittava ura A:n toimialalla erilaisissa tehtävissä suurissa yrityksissä. A.tj on tullut yritykseen myyntiedustajaksi töihin vuonna 1995 ja ollut yhtiön palveluksessa siitä lähtien. Toimitusjohtajana hän aloitti vuonna 2005.

Yhtiössä oli alun perin ollut omistajana kolme eri perhettä. Vuonna 2003 A.pj:n perhe osti koko osakekannan itselleen omistettuaan siihen saakka 70% siitä. Nykyään omistus jakautuu niin, että A.tj omistaa hieman yli 50% yhtiöstä ja hänen vanhempansa loput. Perheen kesken on tehty linjaus että omistus säilyy jatkossakin perheen piirissä, eikä esimerkiksi ulkoisia hallituksen jäseniä palkita yrityksen osakkeilla.

4.2.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus A:n hallitustyöhön

Alun perin yhtiön hallitus muodostui kolmen omistajaperheen jäsenistä. A.pj:n perheen ostettua muut ulos todettiin hallituksen tarvitsevan lisävahvistusta A.pj:n, hänen vaimonsa ja A.tj:n lisäksi. Vuonna 2006 hallitukseen kutsuttiin A.jäsen, joka oli aiemmin toiminut yhtiön

tilintarkastajana ja joka oli tuntenut A.pj:n yhteiseltä työpaikalta jo 70-luvulta asti. Vuonna 2009 hallitukseen kutsuttiin toinen ulkopuolinen jäsen. Hallituksen nykyiseen kokoonpanoon kuuluu siis viisi jäsentä, A.pj, hänen vaimonsa, A.tj, A.jäsen ja vuonna 2009 liittynyt toinen ulkopuolinen jäsen. A.pj on ollut hallituksessa sen perustamisesta lähtien. A.tj on ollut hallituksen kokouksissa läsnä 90-luvun loppupuolelta lähtien, aluksi varajäsenenä.

A.pj, hallituksen puheenjohtaja (perheenjäsen), omistusosuus n. 25 %
A.tj (perheenjäsen), omistusosuus n. 50%
A.pj:n vaimo (perheenjäsen), omistusosuus n. 25%
A.jäsen
Toinen ulkopuolinen jäsen

Kuvio 2: Yritys A:n hallituksen jäsenet

Meil on kaks perheen ulkopuolista hallituksen jäsentä tällä hetkellä ja näin ymmärrän että oppikirjojen mukaan sen pitää ollakin. Et ei kannata ottaa yhtä vaan kaks että he kokevat että voivat rintamana myös mielipiteensä ihan aidosti sanoa ettei omistaja jyrää yli.

-A.tj

Myös A.jäsen kokee kahden ulkopuolisen jäsenen olevan yhtä parempi.

On se siinä mielessä hyvä että siinä syntyy silloin enemmän sitä ulkopuolista näkökulmaa. Kun voi sanoa et yrityksen toimintaa katsoo nyt ulkopuoliset kahdesta eri suunnasta ja vinkkelistä. Eli just se että toisen jäsenen kanssa meil on selkeesti erilaiset taustat. Se tavallaan irrottaa siitä yrityksen päivittäisestä tilanteesta näkökulmaa.

-A.jäsen

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten kutsuminen yhtiöön lähti A.pj:n tahdosta, mutta myös A.tj oli ajatuksen kannalla.

Kyl se perustu nimenomaan siihen että se itsekeskeisyys ja umpeutuneisuus joka vallitsee tilanteessa, jossa ei ole ulkopuolisia rohkeita näkemyksiä ja muualta hankittuja kokemuksia, niin et sen umpeutumisen poistaminen. Se on se ensimmäinen tavoite. Tietysti se hallitustyöskentelyn kokonaistehon parantaminen et sehän siinä on pitkän tähtäyksen tavoite. Jotta tehtäisiin viisaita päätöksiä ja nimenomaan kyettäisiin tekemään päätöksiä.

Perheyhtiössä tarvitsee kriittisen yhtiön edun ajattelijan ja juuri mielummin niiltä ydinalueilta, joista toinen on talous. Koska hyvin usein me yrittäjät ollaan tämmösiä rohkeita liikkellelähtijöitä, että vaikka ei yhtään tiedetä minne pitäis mennä ni hevosen selkään vaan ja liikkeelle. Ja tuota, silloin tarvitaan juuri tämmöstä tukea.

-A.pj

Kyl siinä niinku yleisesti yrityksen kehittäminen eteenpäin ja se että tahto kehittää yritystä ei pelkästään lukujen vaan ihan osaamista uudelle tasolle ja siinä ymmärrettiin, että se vaatii myös sen, että hallitukseen saadaan ulkopuolisia osaajia ja tota lisää näkemystä.

-A.tj

Kuten sanottu, A.jäsen oli toiminut aiemmin yhtiön tilintarkastajana ja hänet pyydettiin hallitukseen tuomaan taloudellista osaamista. Toisaalta hänellä oli mittava työura takanaan myynnin, markkinoinnin ja pankkitoiminnan parissa, joten odotuksissa ei nojattu vain taloushallinnon kysymyksiin. Yritys A:n hallituspaikan lisäksi A.jäsen istuu muutaman pienemmän yrityksen hallituksissa, mutta ei lue itseään kuitenkaan hallitusammattilaiseksi. Vaikka hän on jäänyt jo eläkkeelle palkkatyöstään, pyörittää hän yhä myös omaa yritystoimintaa.

Vuonna 2009 mukaan tulleella ulkoisella jäsenellä taas oli pitkä kansainvälinen kokemus A:n toimialalta isosta ulkomaisesta yrityksestä, ja ulkomaille tähyävä yhtiö näki hänessä loistavan tilaisuuden täydentää hallituksen osaamista vientiin liittyvissä asioissa. Hän on ollut paljon matkustusta vaativassa tehtävässä, mutta on silti poikkeuksetta osallistunut A:n kokouksiin. Hän on siirtymässä lähiaikoina eläkkeelle, minkä myötä yritys A odottaa saavan hänen osaamisestaan vielä nykyistäkin enemmän irti. Myös tämä henkilö oli yhtiölle entuudestaan tuttu.

Se lähti ihan suoraan siitä, että lähettiin voimistamaan kansainvälistymistä ja hänellä on puolestaan erittäin vankka kansainvälisen alan kokemus. Eli siellä oli sitte semmonen vahva osaaminen kansainvälistymisestä, kansainvälisistä markkinoista ja niin pois päin. Eli ihan vaan se, että jos tässä maassa tulee seinät vastaan ja riskinä se että kaikki munat on yhdessä korissa niin lähettiin hakemaan sitä, et lähetään katsomaan mitä tän maan rajojen ulkopuolella on. Ihan selkeesti siis on täydennetty sitä hallituksen osaamista.

-A.jäsen

Yritys A:ssa korostetaan, että ulkopuoliseksi jäseneksi ei voida kutsua ketään pelkkien meriittien takia, vaan henkilön pitää tuntea muutenkin.

Kyllä me haettiin niistä henkilöistä joita me tunnemme ja joiden taustasta meillä on tietoa, joitten kanssa on tehty yhteistyötä. Varmaan useimmissa yrityksissä, et näin se menee että ei sitä kyllä, onhan meille ollut tarjolla kaiken maailman ehdokkaita jotka ilmoittavat olevansa iloisesti käytettävissä, mutta ei meitä kiinnosta lähteä kylmiltään johonki, et se on melkonen riski. Et kyl pitää tietää ihmisestä vähän muutakin kuin hänen kokemuksensa.

-A.pj

Ulkopuolisten jäsenten osallistuminen ei rajoitu aina pelkästään hallituksen kokouksiin, vaan A on käyttänyt heidän osaamistaan tarvittaessa erilaisissa projekteissa.

Nää molemmat, ni he myöskin joissain tietyissä projekteissa ovat apuna eli A.jäsen esimerkiksi rahoitus- ja sijotusasioissa tekee yhteistyötä hallintojohtajan kanssa ja saattaa olla et tapaamisia järjestetään joihin pyydetään A.jäsen mukaan arvioimaan ja antamaan oman panoksen siihen. Et niinku päätöksentekoa varten. Vastaavasti toinen jäsen on esimerkiksi täs Venäjän projektis mukana kun ihmiset valmistele budjettia tai tuota tekevät suunnitelmia niin hän saattaa sparrata siinä.

-A.tj

Yritys A:ssa ollaan selkeästi erittäin tyytyväisiä siihen, että aikoinaan on päätetty hallitusta ulkopuolisilla jäsenillä vahvistaa. Sekä A.pj että A.tj kehuvat ulkopuolisten jäsenien vaikutusta hallitustyöhön.

Kyllä näissä kokouksissa keskustellaan huomattavasti syvällisemmin ja pidemmän kaavan mukaan kuin silloin viime vuosituhannen puolella. Et muistamatta kestoja niin mielikuvani on et silloin ei niin perusteellisia oltu.

Et me ollaan rohkastu heitä sanomaan just niinku ajattelevat ja tuota ja mulle ei tuu yhtään asiaa et oisin miettiny et siin jotain haittaa ois. Et et, itellä on just hirmu iso tahtotila kehittää yritystä eteenpäin ja ymmärrän sen hyvin, et kasvun myötä niin oma osaaminen et pitää olla kriittinen itselle ettei muodostu pullonkaulaks kasvulle ja siin tarvitaan hyviä sparraajia ja pitää olla ulkopuolista näkemystä. Et haluais myös kuulla sen et onko toimitusjohtajan kyvyt nyt tässä tilanteessa riittävät.

-A.tj

Hallitustyö on ilman muuta parantunut. Et siihen on se on niinku loistava lähtökohta, että on ulkopuolisia. Eniten muuttui keskustelu. Siis se että keskustelu sai oleellisesti lisää ulottuvuuksia joka suuntaan. Meillä kokous normaalisti alotetaan 8.30 ja se on sinne kuuteen iltaan asti. Se on niinku periaate, että muodollisuudet pois, tiukka syventyminen ja sitten luottamus keskustelussa.

-A.pj

A.jäsen näkee ulkoisen jäsenen vaikutuksen myös erittäin positiivisena.

Ehkä se tavallaan kuvaa sitä mun roolia kanssa, et ku vähä eri vinkkeleist katotaan ni ehkä päästään monesti parempaan tulokseen. Mutta täs ku tavallaan on kuviona se, että hallituksen jäseniä käytetään tietyllä tavalla konsulttiroolissa. Eli he tuovat yritykseen sellasta osaamista sellasii näkökulmi, joita ei suoraan ole yrityksen sisällä.

-A.jäsen

Toisaalta A.pj:n mukaan hallituksen jäsenyys ei voi olla pelkkää kokouksissa käymistä, vaan hyvän ulkopuolisen jäsenen on oltava aktiivinen myös kokousten välillä.

Et ei voi ajatella et he ovat blancon kokoukseen tulevia esityslistan lukeneita. Tulevat sinne ja sitten vaan seuraavat ja kommentoivat. Ei siinä oo mitään, ei se hyöty synny siitä. Kyl heidän tehtävänä on nähdä se jatkuvuus, se päätöksentekoprosessin jatkuvuus ja osallistua siihen valmisteluun omalla alueella.

-A.pj

Konkreettisia esimerkkejä ulkoisten jäsenten tuomista hyödyistä on yritys A:ssa useita. Jo mainittujen projektiluontoisten tehtävien lisäksi yritys A on käyttänyt esimerkiksi markkinan- ja myynninseurannassa hyväkseen A.jäsenen omalta työuraltaan saamia kokemuksia. Samoin aloite yritys A:n siirtymisestä käyttämään ison kansainvälisen tilintarkastustoimiston palveluja toiminnan laajentuessa ulkomaille tuli A.jäseneltä. Myös suhdeverkostojen hyväksikäyttöä on ilmennyt erilaisissa yhteyksissä.

Siis kyllähän se kulkee tätä kautta et tunnen tän, tiedän tän, tai tää kaveri on tehny meille hyvää aikanaan tietyis asiois hyvää hommaa et kannattaisko sitä kysästä. Ja sitte lähetää siitä eteenpäin. Mut näähän menee nimenomaan niin että me annetaan vinkki A.pj:lle, A.tj:lle et kato et tän kanssa kannattaa keskustella et lähtiskö.

-A.jäsen

Sekä A.pj että A.tj pitävät hyvänä myös ulkoisten jäsenten aktiivista kommentointia erilaisiin asioihin. Vaikkeiden kysymysten esittäminen ja laskelmien haastaminen tuovat hallitustyöhön aktiivista otetta ja parantaa hallituksen toimintaa.

A:n hallitustyö ei ole helpoimmasta päästä ja vaatii ulkopuoliselta jäseneltä motivaatiota. A.tj:n mukaan rahallinen korvaus on kohtuullinen, mutta uskoo myös kasvuhaluisen yrityksen olevan mielenkiintoinen hallituskohde. A.jäsen vahvistaa tämän.

On kiva olla sellasessa firmassa mukana hallituksen jäsenenä, jolla menee kohtuullisen hyvin. Et ku määrätyt asiat onnistuu ni se on hauskaa. Ja totta kai toinen on se et nyt etenkin eläkkeellä on ihan kiva olla tällases osa-aikaduunissa mielenkiintoisessa firmassa.

-A.jäsen

4.2.2 Yritys A:n hallituksen toiminta

A:n hallitus kokoontuu 11 kertaa vuodessa ja kokoukset kestävät yleensä koko päivän, jopa iltakuuteen asti. Yhtiöllä on vuosikello, jota se noudattaa ja hallituksen kokoukset dokumentoidaan huolella. Tarvittavat materiaalit, tulosraportit ja esityslistat lähetetään etukäteen osallistujille ja ulkoiset jäsenet tutustuvat niihin etukäteen poikkeuksetta.

Hallituksen kokous järjestetään aina kuukauden 20. päivän kohdalla, jotta edellisen kuukauden taloudellinen raportti ehtii valmistua ennen sitä. Vuoden 2011 hallituksen kokouksissa käsiteltiin yhteensä 111 pykälää.

Hallituksen puheenjohtaja korostaa dokumentoinnin merkitystä hallitustyössä.

Kyllä tää pitää ottaa ihan vakavasti, et tää on niitä suurimpia kysymyksiä et tunnistaanko hallituksen kokouksessa se hetki jolloin päätös on tehty. Tunnistaanko se mikä päätös tehtiin. Meillä on hyvin perusteelliset pöytäkirjat, just katsoin edellisen kokouksen pöytäkirjan siellä oli sivun mittaisia pykälän käsittejä mut toisaalta niillä on sekä päätöstä selventävä vaikutus että yrityksen historian kirjaamisvaikutus.

-A.pj

Yhiössä ollaan erityisen huolellisia hallituksen päätöskien jalkauttamisessa työntekijöiden tietoisuuteen. Yrityksessä halutaan varmistaa, että operatiivista työtä tekevillä henkilöillä on parhaat mahdolliset tiedot siitä, mitä hallitus on päättänyt ja mihin suuntaan se on yritystä viemässä.

Hallitus ei saa olla sellanen salaseura joka kokoontuu ajankohtina, josta päivittäisen toiminnan johto ei edes tiedä ja tuota, puhuu asioista joita vaan arvaillaan, ni ei semmonen se ei yksinkertaisesti, se ei mun mielestä toimi.

-A.pj

Jokaisessa kokouksessa on paikalla yrityksen hallintojohtaja sekä varatoimitusjohtaja, joka myös toimii kokouksen sihteerinä. Varatoimitusjohtaja ja hallintojohtaja osallistuvat myös keskusteluun, vaikka eivät hallituksen jäseniä olekaan. Tietyissä asioissa puheenjohtaja ilmoittaa että tähän ette ota kantaa, mutta silloinkaan heitä ei ajeta kokouksesta ulos.

Varatoimitusjohtaja toimii sihteerinä, jolloin operatiivisesta toiminnasta vastaava henkilö joutuu kirjaamaan päätöksen. Silläkin on merkitys, että kun hän kirjaa päätöksen, ni ei voi oikeen sanoa, et hetkinen en mä ymmärtäny et mitä siinä päätettiin.

Meidän pitää kyetä keskustelemaan sillä tavalla ja sillä luottamuksella, että he ovat läsnä. Silloin heillä on se motivaatio ja luottamus. Ettei jää mitään epäselvää siitä, että onko yhtiön hallitus näitten toimien takana vai ei. On asioita joiden kohdalla todetaan että hallitus ei ole. Näitä me emme hyväksy. Sitten on ne jotka me hyväksymme. Silloin on helppo tehdä töitä.

-A.pj

Kaikki haastatellut pitivät kokouksien henkeä hyvänä ja ilmapiiriä suotuisana keskustelulle. Tämä koetaan perusedellytyksenä toimivalle hallitustyölle.

Ja täs on yks syy miks mä oon motivoitunu duuniin, että on semmonen kokemus että asioista voi puhua oikeilla nimillä ja omistajan mielipiteestä poikkeavakin mielipide on sellanen et sitä ainakin kuunnellaan.

-A.jäsen

Omien alojensa asiantuntemuksen lisäksi ulkoiset hallituksen jäsenet sparraavat yhtiön strategian suunnittelussa. Strategian suunnittelun päävastuu on toimitusjohtaja A.tj:llä, joka esittelee sen hallitukselle.

Perheyriyksissä on usein haasteena löytää yritykselle jatkaja perheen parista. A.tj on perheen ainoa lapsi, mutta hänen toimitusjohtajuutensa perustuu osaamiseen eikä sukunimeen. A.tj:n toimia ei arvioida systemaattisesti, mutta tietynlaista valvontaa kuitenkin esiintyy.

Että silloin kun puhutaan asioista, niin ei tässä mietitä et kuka on kenekin poika. Se on sitten eri hetki kun äiti on paikalla ja istutaan ruokapöydässä silloin sitte. Että tässä kyllä peli on ihan selvä. Että jos kerran on lähtenyt tähän mukaan ni silloin sitten myös pelisäännöt koskee, ja hän tietää sen ja kyllä toimitusjohtajan valvontaa pitkälle tarvitaan.

-A.pj

Et kyl kysymys on nimenomaan siitä, että jos yritystä jatkaa perheenjäsen, niin kyllä perheenjäsenellä pitää olla kyky siihen. Koska sitte on aina tää toinen vaihtoehto joka on pidettävä mielessä joka on se että rahastetaan, eli myydään firma.

-A.jäsen

Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat A:ssa paljon tekemisissä ylimmän johdon kanssa jo hallituksen kokouksien kautta. Uusien henkilöiden rekrytointiprosessiin ulkoiset jäsenet eivät osallistu, mutta edellisessä rekrytoinnissa he ottivat kantaa rekrytointifirman valintaan. Yhteys uuteen henkilökuntaan on kuitenkin olemassa, hiljattain yritykseen rekrytoitu henkilö oli esittäytynyt hallituksen ulkopuolisille jäsenille heti vauhtiin päästyään.

Eli kyllä uus rekrytointi sitten ku oli päässy vähä sisään hommiin, ni kävi esittäytymässä hallituksessa. Joka nyt oli muuta ku hyvää päivää olen se ja se, vaan kyllä se oli nimenomaan hänen vastuualueensa toimintasuunnitelman esittely, joka antoi hallitukselle suoraan aikaan hyvän näkemyksen siitä että millanen veijari on kyseessä.

-A.jäsen

Yritys A:ssa hallitustyötä ei arvioida strukturoidusti, mutta epävirallisissa käytäväkeskusteluissa kehitysideoita vaihdetaan. Hallitustyötä halutaan kehittää ja A.tj:n

mukaan haaste yrityksen kasvaessa on hallituksen ja johtoryhmän yhteistyön toimiminen. A.tj:n mukaan yrityksen kasvaessa voi johtoryhmästä helposti muodostua pullonkaula osaamiselle ja hallituksella on tärkeä tehtävä tunnistaa tällaiset tilanteet.

A.tj:n lapset eivät vielä ole mukana yritystoiminnassa, mutta heidän niin halutessaan tullaan heille siihen tarjoamaan mahdollisuus. Suoraa hallituspaikkaa ei pidetä perusteltuna, vaan A.tj:n käymä tie myyntiedustajan tehtävistä alkaen koetaan parhaaksi tavaksi kasvaa yritykseen mukaan.

Kyl mun oma käsitys on se et käytännön töistä niinku vaikka myyntiedustajan polku on loistava väylä myynti- markkinointitehtävissä ja et en ehkä edusta sitä näkemystä et hallitus on loistava paikka kehittyä osaajaksi. Et kyl se on se käytännön osaaminen kädet savessa meininki, jolla kannattaa lähteä hakemaan. Tää on se mitä ite kannatan.

-A.tj

Kentältä lähtee. Raaka työ. Kyllä se on mun mielestä ihan selvä, että ei missään nimessä saa ihmistä päästää läpi tänne, se on pitkä putki. A.tj on kulkenu koko systeemin läpi se on mun mielest oikein. Kyl mul on sellanen käsitys, että valmistavaa tutkintoa tällä alalla ei sitten ole.

-A.pj

Yrityksen selkeänä tavoitteena on jatkaa kasvuaan. Hallituksen kokoonpanoon ei tällä hetkellä ole suunnitteilla muutoksia, mutta mitään vaihtoehtoja ei suljeta pois. Kumpikaan A.pj tai A.tj ei koe mitään ongelmaa tarvittaessa palkata enemmänkin ulkopuolisia hallitukseen, vaikka se veisikin perheen määräenemmistön.

Ei se ole ongelma. Koska periaatehan on täysin selvä. Jos joku on yhtiön hallituksessa, hän ei saa olla siellä toteuttamassa muita intressejä kuin tämän yhtiön intressejä. Eli tämä yleinen ajatustapa että se ja se toimii yhtiömme edustajana siinä ja siinä hallituksessa. Sehän on päin prinkkalaa. Ei se saa olla sitä. Sen tehtävänä on olla ajamassa kyseisen yhtiön etua ja menestystä.

-A.pj

Voi olla et jotain lisäosaamista sinne on tarve hakea ja tuota, et ei sellasta akuuttia et nyt oltais puhuttu et pitäis lisäapua hakea mut kyl meil kunnianhimosia kasvutavoitteita on ja ja helposti voi tulla se tilanne et jotain lisäosaamista pitää lyhyelläkin aikavälillä lähteä hakemaan.

-A.tj

Vaikka yrityksen omistus on keskittynyt kolmelle saman perheen jäsenelle, ei riskin välttelyä investoinneissa ja muissa projekteissa esiinny tavallista enempää.

Ei me olla semmosia, että me niinku mietittäis tätä perheen varallisuutena. Tietysti on erikseen ne hetket kun mietitään sitä kokonaiskuvaa perheen puitteissa. Mutta ne on hyvin lyhyitä hetkiä, et ei vois sanoa sillä tavalla et me ollaan vähän lapsenomaisia yrittäjiä. Et tän yrityksen menestys on a ja o. Mä ajattelen et se on yhtiön rahaa.

-A.pj

Meillä ei sellasta ajatusmailmaa oo ollu. En tiää liittyykö se justiin perheyriyksen elinkaarimalliin ja perheenjäsenten sitoutumiseen, et ovatko he aktiivisesti ihan päivittäisessä toiminnassa mukana vai näkevätkö he sen vaan varallisuutena sen yrityksen. Itselle yrittämiseen motivaation antaa kasvu ja kehittäminen nimenomaan. Se et jäis varmistamaan olemassa olevaa ja polkemaan paikalleen, sillon mä en kyl jaksais tässä roolissa olla. Et mä oon sanonu joskus näin et sillon mulla ei ois motivaatiota laittaa herätyskelloa soimaan jos ei ois kovat kasvutavoitteet ja kehitystavoitteet. Et se on elämän suola. Mä uskon et meil on hyvä yritys joka pystyy kasvamaan. Pakko ottaa riskejä jos haluaa kasvaa ja mä nään isompana riskinä paikalleen jäämisen, kuin jos investoi siihen kasvuun. Et et meillä ei oo missään vaiheessa oo sellasta ollu et jäätäis varmistamaan. Et kyllähän sellaset keskustelut aikanaan on käyty perheen piirissä et on todettu et kaikil on sama näkemys asiasta et tota et eteenpäin on mentävä.

-A.tj

Perheen pienuudesta johtuen minkäänlainen perhe- tai omistajaneuvosto ei ole tällä hetkellä A:lle ajankohtainen ja haastatellut näkivät aiheen koskettavan enemmän kypsempiä, muutaman sukupolven perheyhtiöitä. Aika näyttää kuinka perheen ja yrityksen yhdistäminen onnistuu A.tj:n lapsien kasvaessa, mutta sitä A:ssa ei tarvitse lähivuosina miettiä.

4.2.3 Yhteenvedo yritys A:sta

Yritys A on ollut erittäin tyytyväinen ulkopuolisiin hallituksen jäseniin. He ovat tuoneet yrityksen käyttöön arvokasta osaamista omilta työuriltaan. Osaaminen on ollut sellaista, jota yritys A:lla ei aiemmin ollut. Yritys kannattaa ainakin kahden ulkopuolisen jäsenen palkkaamista. Tämä parantaa ulkopuolisen jäsenen mahdollisuuksia tuoda julki mielipiteitään kun ei ole ikään kuin yksin perhettä vastaan, mutta toisaalta kahden erilaisilla taustoilla varustetun henkilön palkkaamisella saadaan laajempaa osaamista yrityksen käyttöön. Molemmat ulkopuoliset jäsenet olivat yritykselle entuudestaan tuttuja ja A.pj:n mukaan hallitukseen ei voi ulkopuolista henkilöä palkata pelkkien meriittien mukaan.

Hallitus kokoontuu 11 kertaa vuodessa ja kokoukset kestävät koko päivän. Perheenjäsenten mukaan ulkopuoliset jäsenet ovat erityisesti parantaneet keskustelun tasoa kokouksissa, mikä näkyy kestoltaan pitkinä kokouksina, kun asiat käsitellään perusteellisemmin. Hallituksen kokouksien dokumentointiin kiinnitetään huomiota, ja kokouspöytäkirjat on tehty aina

huolella. Kokouksissa ovat aina läsnä myös hallintojohtaja ja varatoimitusjohtaja, millä A pyrkii varmistamaan hallituksen päätöksien jalkauttamisen yrityksen työntekijöiden tietoon. Tästä konkreettinen esimerkki on varatoimitusjohtajan toimiminen kokouksen sihteerinä, jolloin hän itse kirjaa päätökset ylös.

Vaikka A onkin perheyritys, ei perheen hyvinvoinnin ajattelu mene yhtiön edun edelle. Yritys on halukas kasvamaan ja ottamaan tarvittavia riskejä, jotta yhtiön kehitys jatkuisi yhtä suotuisana kuin tähänkin asti. Myöskään uusien ulkopuolisten palkkaaminen hallitukseen ei tunnu mahdottomalta ajatukselta, jos yhtiön etu sitä vaatii ja vaikka se veisikin perheen määräenemmistön hallituksesta.

4.3 Yritys B:n esittely

Yritys B on logistiikka-alalla toimiva jo vuonna 1952 perustettu perheyhtiö, jonka liikevaihto vuonna 2010 oli noin 30 miljoonaa ja yrityksen palveluksessa oli noin 40 henkeä. Yrityksellä on toimintaa myös ulkomailla, noin puolet liikevaihdosta tulee Suomen ulkopuolelta. Yrityksen toimialalla on vallinnut koko 2000-luvun kova kilpailu, joka hieman rauhoittui yritys B:n suorittaman yrityskaupan myötä loppuvuodesta 2011.

Yhtiöstä tutkielmaa varten haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa B.pj:tä, hänen poikaansa, operatiivista johtajaa B.oj:tä ja hallituksen ulkoista jäsentä B.jäsentä.

B.pj:n vanhemmat ovat aikoinaan perustaneet yhtiön. B.pj tuli yhtiöön kokopäiväiseksi työntekijäksi 24-vuotiaana 70-luvulla, tosin perheyritys oli näkynyt elämän arjessa lapsesta saakka. Aloitettuaan vakituisena työntekijänä hänen vastuunsa kasvoi nopeasti ja B:n toimitusjohtajana B.pj aloitti vuonna 1978.

B.pj:llä on kolme sisarusta, joista yksi, hänen veljensä oli yrityksen toiminnassa mukana aina 80-luvun lopulle asti hallintojohtajana. Muut eivät yhtiön päivittäisiin asioihin osallistuneet. Lopulta vuonna 1987 B.pj osti vanhempansa ja kolme sisarustaan ulos yhtiö B:stä omistaen lopulta koko osakekannan. Tämä tilanne vallitsee edelleen. Toimitusjohtajuudesta B.pj luopui vuonna 2007, kun yhtiöön palkattiin ensimmäinen perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja.

Senkin jälkeen B.pj on ollut tuttu näky yhtiössä osallistuen eri projekteihin ja auttaen erilaisissa asioissa.

B.oj toimii yhtiö B:ssä operatiivisena johtajana. Hän vastaa yhtiön tuotannosta. B.oj tuli vakituisesti yhtiön palvelukseen opiskeluiden jälkeen vuonna 2004 controlleriksi, mutta kesätöiden kautta työkokemusta B:ssä työskentelystä oli kertynyt jo 90-luvulta saakka eri tehtävissä. B.oj:n lisäksi B.pj:n kaksi muutakin lasta työskentelevät yrityksessä, toisen ollessa parhaillaan äitiyslomalla ja toisen toimiessa myynti- ja kehitysjohtajana.

B:n hallitukseen kuuluu neljä varsinaista jäsentä, B.pj, hänen vaimonsa, B.jäsen ja toinen ulkopuolinen jäsen. Lisäksi kaikki B.pj:n lapset B.oj mukaan luettuna ovat hallituksen varajäseniä, mutta osallistuvat kaikkiin hallituksen kokouksiin varsinaisen jäsenen tavoin. Asettamalla lapsensa varajäseniksi nuorina B.pj halusi ikään kuin pakottaa lapsensa tutustumaan perheen yritykseen ja sitä kautta päättämään, haluaako olla yrityksen toiminnassa mukana vai ei.

B.pj, hallituksen puheenjohtaja (perheenjäsen), omistusosuus 100%
B.pj:n vaimo (perheenjäsen)
B.jäsen
Toinen ulkopuolinen jäsen
B.oj (perheenjäsen, varajäsen)
B.pj:n toinen poika (perheenjäsen, varajäsen)
B.pj:n tytär (perheenjäsen, varajäsen)

Kuvio 3: Yritys B:n hallituksen jäsenet

Yhtiön hallitus on ollut nykymuotoinen vuodesta 1995. Sitä ennen varsinaista hallitustoimintaa ei ollut, vaan hallituksessa oli nimellisesti B.pj ja hänen veljensä, jotka allekirjoittivat kokouspöytäkirjan, jos esimerkiksi pankki vaati hallituksen päätöksen jostain toimesta. B.oj:n sanoin, ”hallitus oli pöytälaatikkoinstituutio”.

4.3.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus B:n hallitustyöhön

Vuonna 1995 mukaan siis tuli B.jäsen sekä toinen ulkopuolinen jäsen, joka tuli myös hallituksen puheenjohtajaksi. Puheenjohtajuus siirtyi B.pj:lle takaisin hänen luovuttuaan toimitusjohtajan tehtävistä. Molemmat ulkopuoliset jäsenet olivat B.pj:lle tuttuja henkilöitä entuudestaan muista yhteyksistä. B.jäsenellä oli jo tuolloin takanaan pitkä kokemus suurten teollisuusyritysten toimitusjohtajan tehtävistä, joissa hän jatkoi aina 2000-luvun alkuun asti. Nykyään hän toimii 9 eri yhtiön hallituksissa, joista neljä on pörssissä. Hän on yhden pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajana sekä toisen pörssiyhtiön hallituksen varapuheenjohtajana. Myös toisella ulkopuolisella jäsenellä oli ison yrityksen toimitusjohtajataustaa. Nykyään hän toimii johtajana konsulttiyrityksessä.

Hallitukseen kutsuttiin yrityksen ulkopuolelta jäseniä B.pj:n aloitteesta.

Se oli ensimmäinen asia et mä ajattelin et täytyy ottaa hallitukseen pari ulkopuolista ammattilaista, että et ne niinku oppii tuntee firmaa. Niin sit jos mulle käy jotain ja joku soittaa et onks firma myytävänä ni ainaki osaa sitte neuvoo asiantuntijoita kenen kanssa jutella. Et tämmönen vakuutus, et mä kutsuisin sitä niinku vakuutusaspektiksi. Et se oli niinku ensimmäinen ajatus.

-B.pj

Ku sä oot toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, tällanen tyypillinen tilanne pikkuyrittäjälle. Nii B.pj on vaan niin fiksu, et se mietti et vois olla hyvä et joku häntäki sparraa. Että lapset oli aika pieniä vielä, ihan tiitäisiä siihen aikaan ja et ois hyvä et kenen kanssa hän juttelee niist kehittämisistä ja strategisista linjauksista ja halus siihen kaks ulkopuolista. Ja vielä niin, että toinen on siinä puheenjohtajana. Niin että toinen ulkopuolinen jäsen tuli puheenjohtajaksi siinä. Että tämä juuri, että joku pallopinta hallinnoi ettei yrittäjä tee pöhliä asioita niinku hän tietää kaiken ja osaa kaiken. Et sen varomiseksi.

-B.jäsen

Ulkopuoliset jäsenet olivat taustaltaan erilaisia ja toivat hallitukseen kokemusta ja näkemystä omilta työuriltaan.

Et toinen ulkopuolinenhan on tämmönen erittäin terävä ja fiksu arvostettu konsulttitaustanen. Eli niinku eri genrestä. Ja mä olin tällanen kädet ja jalat mudassa rämpiny teollisuusjohtaja. Et sillai niinku hyvin erilainen kokemuspäiri et hän oli varmaan niinku nähny monia firmoja niinku neuvonantajana ja mä taas menin naama ravassa tuolla kentällä. Et sillä lailla eri tyypit ja mun mielestä sekin niinku osottaa sen B.pj:n hyvän mietiskelyn et pitäis olla erilaiset tyypit hallituksessa. Että miks ottaa kahta samanlaista taustaa.

-B.jäsen

B.pj korostaa myös ulkoisten jäsenten merkitystä strategian luonnissa sekä lisääntyneen raportoinnin tuomaa hyötyä. Hän joutui kertomaan kirjallisesti yhtiön tapahtumista ulkopuolisille. Asioiden kirjoittaminen paperille auttoi asioiden miettimisessä pakottaen B.pj:n syventymään ja keskittymään luoden samalla lisäarvoa antaen tutulta tuntuneille asioille uusia näkökulmia. Ulkopuoliset jäsenet helpottivat myös perheen sisäistä tietoliikennettä.

Se raporttien kirjoittaminen oli älyttömän hyvä. Ne ei ollu pilkulleen oikein kirjoitettu, vähän enemmän niinku tajunnanvirtaa, mut kun mun piti ulkopuoliselle kirjoittaa, ni perheki pääs niinku informaation piiriin. Sen merkitys oli tavattoman suuri, samal se niinku selkeytti ku sä kirjoitat ni sä vähän joudut niinku keskittyy.

Niin toinen asia mikä muodostu hyväks, ni me tehtiin sitä strategiaa jollon sitten lapset ja vaimo ja myös B.jäsen ja toinen ulkopuolinen jäsen niinku tavallaan ku strategiatyötä tehtiin, se oli joku 40 sivunen paperi sit ku siit tuli, ni myös ne ulkopuoliset jäsenet pääs niinku sisään ja tavallaan niinku lapset tuli myös tämmösen, se hallitus muodosti niinku virallisen kanavan koko perheelle.

-B.pj

Myös B.oj mainitsee kasvaneen raportoinnin merkityksen hyvänä asiana niin B.pj:lle kuin koko perheelle.

Sä oot niinku ite toimitusjohtajana ja sit sä oot samalla omistajana. Niin sun pitäis tavallaan niinku oman pään sisällä käydä sitä keskustelua, et mitä omistaja haluaa siltä operatiiviselta johdolta suoritettavaksi. Ja helposti se kytkeytyy sellaseks sekamelskaks, jossa niinku yhtiön ja sen omistajan omat tavoitteet ja sitte niinku sen arkisen tekemisen pinta voi sekottuu huonolla tavalla. Ja siihen sitä hallitustyöskentelyä tavallaan tarvittiinkin. Jotta toimitusjohtaja tekee toimitusjohtajan katsaukset ja raportit ja raportoi niinku jollekin. Harvemmin sä kerrot itte ittelles kirjoitat kirjallisii duuneja. Mutta sitten ku sulla on hallitus jolle sä joudut raportoimaan ja varsinki, jos siel on luotettavii kundi kehen sä luotat, ni sä teet sen. Et ne ulkopuoliset jäsenet on niinku sillä tavalla varmaan ollu hirveen tärkeitä.

Et se on kieltämät niinku hankala, ku me ollaan joskus keskenäänki siit puhuttu, että et jos sä aattelet niinku omaa faijaas, että et isä rupeis niinku raportoimaan niit toimitusjohtajan katsauksii omille lapsilleen, ni siin on vääjäämättä, et siin tulee se perheen dynamiikka tulee niin voimakkaaks siinä et siit ei tuu mitään. Mut sit ku sul on ne ulkopuoliset jäsenet, niin ne yhtäkkiä tekee siit foorumist ihan eri näkösen. Koska sä joudut ottaa, koska sä oot nyt ulkopuolinen, mä joudun ottaa sut nyt vakavasti. Mut jos mun sisko haastattelis mua ni mä suhtaudun siihen niinku eri tavalla.

-B.oj

B.jäsenen mukaan ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa pk-perheyritystä monella eri tavalla.

Kyllä mun mielestä se strateginen vahtiminen, et missä bisneksessä ollaan. Et sehän on niinku että jos isketään kirves kiveen oikeen kovaa. Et kyllä niinku riskien hallinta. Ku yrittäjällä on yrittäjän sielu, sehän niinku aina et ei se sitä rahaakaan hamua välttämättä, vaan niinku kasvua ja laajentamista ja hirvee draivi päällä, ni pitää vahtia et se ei tee pöljyyksiä. Ja toinen tietysti niinku tämmösessä ku mieltii sitä rakennetta, joka niinku tämmösessä tässä B:n tapauksessa on, tietysti se et se on aika kompleksi se yritys rakenne täs aikojen saatossa syntyyny. Ja sitä sit

saadaan strukturoituu tavallaan ohjauksen kannalta fiksummaksi ja sit tavallaan sukupolvenvaihdoksen kannalta.

Ja se sukupolvenvaihdos on sitte toinen asia mikä perheyrytyksissä tulee vastaan eli se pitää a) sitä ruvetaan tekee ajoissa ja b) mite ja sit kattoo et mitä seuraajilla et onks niillä intoo ja halua vai mitä hitto sille firmalle tehdään. Niin ne on ne isot kysymykset.

Et sillon varmaan sellanen keskustelukumppani siinä, mitä omistaja tarttee että puhutaan et tosiasiat ja faktat on pöydässä ettei mennä tunteella sitä. Mun mielest se faktojen kaivelu on semmonen ja haastaminen et onks se oikeesti näin. Se on tärkeetä.

-B.jäsen

B.oj näkee toisaalta myös ulkopuolisten hallituksen jäsenten perinteisten taloudellisten näkökulmien esille nostamisen erittäin tärkeänä pk-perheyrytykselle.

Et paljon siihen yrittäjyyteen liittyy sellasii et tehdään niinku kauniita asioita tai hienoja asioita, maailman parhaimpiä asioita tai jotain jotka on sit vaan niinku.. Et onhan siinäkin tietysti jotain et ollaan mukana asioissa jotka on jotenkin niinku, et niis on vähän sellast taiteellista aspektii. Mutta jos oma pääomarakenne tulee heikoks, ni se yhtiön todellinen liikkumatila tulee tosi pieneks. Et sillee mä sanon et se on ainaki jotain mitä on selkeesti tullu näiltä talon ulkopuolisilta, koska ne ammattijohtajat, joita nääki kaks miestä ovat, niin niillä niissä omissa vastuullisissa rooleissaan niissä omissa yhtiöissä, ni yleensä toimitusjohtajan ensimmäinen tehtävänä on hallituksen toimeenannosta päästä määrättyihin budjetteihin, jotka on helvetin tavoitteellisia. Sillä tavoitellaan, on se sit parempaa pääoman kiertoa tai parempii pääoman tuottoprosentteja tai mitkä tarvikkeet täytyy olla taseessa ja mitkä poistot on tehty ja tartteeks kaikkee omistaa. Et sen tyyppinen haastaminen on ollu kyllä vuosien varrella niinku tosi hyvä ominaisuus.

-B.oj

Se, että henkilöt olivat B.pj:lle ennestään tuttuja, koettiin tärkeäksi sekä B.pj:n että B.oj:n mielestä.

Et siltä osin kun sitä vois aatella, et sit ku sä oot ite yrittäjä ja sulla on se valta ja sulla on se vastuu ja sä oot tottunu tekee ne ratkasut niin, et ku mä tästä päätän ni mä päätän. Ja siinähan se niinku yrittäjyyden voima tietysti onkin. Mut sit ku sä otat siihen jotku besserwisserit kyselee sulta kaikkee, ni se on aika helvetin herkkä kysymys et ketä siihen tulee. Että et sä voi ottaa siihen jotain ulkopuolista jonka arviointikykyyn sä et voi luottaa, jos sä et oikein sitä henkilöä tunnekaan. Niin sillon tietysti semmoset luottopakit siitä oman elämänpöirin läheltä on tietysti semmoset, jotka ymmärtää et miten sitä dialogia voidaan käydä. Ja saada se jotenki se, hallitustyöskentelyrakenne toimimaan. Koska kuitenkin ne hallituksen ulkopuoliset jäsenetkin loppuviimeks kattoo sen omistajuuden perään, joka onkin sitten kuitenkin sen yhen henkilön omaisuutta. Et se, et sillä tavalla ei puhuta mistään pörssi-yhtiöstä tai jostakin sellasesta jossa se omistajuus on jotain ihan muuta. Vaan käytännössä siis joku ulkopuolinen niinku tavallaan ottaa kantaa sun omaisuuden hallintaan. Niin se on aika, siin helposti ollaan aika herkissä kysymyksissä.

-B.oj

Toisaalta B.jäsen muistutti että ystävän hallituksessa pitää voida puhua vaikeistakin asioista eikä hallitukseen voi lähteä vain myötäilemään omistajaa.

Et vaikka on tuttuja ni sitte musta se on tärkeetä et ottaa sit oikeesti itelleen sen ulkosen jäsenen vastuullisen roolin ja sparraa kysyy ja tekee kaikki ikävätkin kysymykset. Et ootsä nyt tosissas, et näytäs nyt vielä ne laskelman takasinmaksuajat ja onks sun vakuutukset kunnossa ja mitä ne pankit nyt oikeesti on sanonu vai onks ne vaan lupailu ja onks nimi paperissa. Et hallituksen jäsenen pitää olla sillä lailla kumminki et ottaa sen jäsenen rooli sillon kun puhutaan tärkeistä asioista. Sit nää sparrauskeskustelut on toinen ku siellä on brainstormingia ja asioiden hakemista ja päättämistä. Et siihen ystävyyteen pitää sisältyy se et sä pystyt puhumaan firman asioista ihan niinku aidosti. Et se et sä otat vaa jees-jees kavereita sinne hallitukseen ni siitä ei hyödy kukaan. Ei kaverit eikä se yrittäjä. Et ei se ystävyys koetukselle joudu, et sen pitää kestää se kritiikki myös.

-B.jäsen

Yritys B suoritti muutama vuosi sitten todella ison investoinnin, joka oli ollut B.pj:lle suuri unelma. Vaikka B.pj:n kova tahto suorittaa projekti oli ulkopuolisille jäsenille selvää, ei asiaa hyväksytty hallituksessa ilman kunnan pohdintaa.

No sanotaan siinä oli kyllä niinku riskienhallinta ja niinku laskut et se on iso investointi kuitenkin, et kestääkö perse merivettä. Et ei mee firma konkurssiin sen takia, et varmasti onnistuu. Koska se oli mun mielest se oli niinku iso juttu koko yhtiön kannalta ja myöskin B.pj:lle henkilökohtaisesti. Että se usko siihen ku pukki suuriin sarviinsa ja kyllähän siinä laskelmia haastettiin ja käytiin numeroita läpi et mikä se ansaintalogiikka oikeesti on ja miten se tapahtuu ja kuin. Et se oli niin iso investointi et se riskienhallinta oli avainasemassa plus että ymmärtää se konsepti et onkse niinku toimiva . Et onks se ansaintalogiikka niinku on aateltu ja sen varmistaminen.

-B.jäsen

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen suhteista on ollut hyötyä yritys B:lle eri yhteyksissä, ja antanut uskottavuutta esimerkiksi rahoittajiin nähden.

Sanotaan näin, et jos ulkoinen jäsen tunnetaan pankeissa ja se tuntee ne pankit, ni siitä voi olla apua. Et kyllä mäki oon, ku mä tapaan niitä pankeja muissa yhteyksissä, ni kyllä mä siin usein B.pj:nkin asiat puhutaan jos mä oon tietonen et kaveri siin hoitaa niitä. Voihan siinä antaa tukee, et siinä on paukkuja siin hommassa. Et sitä roolia ei voi liiotella siinä, mutta on sillä varmasti oma merkityksensä siinä. Et tässähan tää on, et me oltii funtsattu tää, et ei oo vaa B.pj:n ajatukset vaan täs on ulkosilmät kattonu kans sen.

Kyl sitä niinku hyödynnetään muutenki. Ja niinku tän yrityskaupan jälkipyykeissä ni mä luulen et mä tein aika ison duunin siinä omalta niinkun oman setuppini ansiosta. Kyl siel oli aika tulehtuneita tilanteita. Et mä sain sedlattua aika lailla sitä polkua. Kiviä pois siitä et sopimuksia on saatu aikaseks.

-B.jäsen

Motivaatiosta kysyttäessä B.jäsen sanoo hallituksessa toimimisen olevan hauskaa, ja että siitä voi aina oppia jotain uutta. B.pj korostaa myöskin, että ulkopuolisen jäsenen on pakko pitää tehtävästään, eikä pelkkä palkkio voi olla riittävä motivaatio. B.jäsen sanoo myös, että hänen aikansa riittää mainiosti vaikka hallitusjäsenyyksiä onkin 9.

4.3.2 Yritys B:n hallituksen toiminta

Yritys B:n hallituksen kokouksia on 3-4 vuodessa. Kokousten välillä B.pj pitää yhteyttä ulkopuolisiin jäseniin aina tarvittaessa.

Sit on tarpeen mukaan sitte, koska me ollaan töissä täällä itte, pojat, tytär on äitiyslomalla, vaimo tuol.. Nii hallitustyötä niinku viralliset kokoukset, mutta sitten näistä isoista asioista mul on ollu tapana soittaa näille ulkopuolisille ku me muut pystytään puhuu ne täällä. Ikäänkun pitää heidät ajan tasalla jos jotain mielenkiintost isoo on. Ni siis se hallitustyö ei oo vaa nit muodollisii kokouksii vaan tämmöstä puhelimella yhteydenpitoo.

-B.pj

Aikoinaan yhteydenpito B.pj:n ja B.jäsenen välillä oli vieläkin tiiviimpää.

Siihen aikaan me asuttiin B.pj:n kanssa aika lähekkäin et käytiin iltakävelyillä kerran viikossa. Et sovittii et käydää ihan vaa kuntoilumielessä pitkä kävely ja siinähan tulee tietysti puhuttuu työasioista. Seki on aika hyvä tämmönen jatkuva sparrauselementti siinä. Epämuodollista mut mun mielest aika tehokasta sit, et sä pysyt kartalla koko ajan ja sit B.pj saa purettuu niitä mitä sillä päässä pyörii.

-B.jäsen

Kokouksien kesto vaihtelee käsiteltävien asioiden mukaan kahdesta kuuteen tuntiin. Yhtiö ei käytä vuosikelloa, mutta siihen siirtymisestä on keskusteltu. Yhtiön toimitusjohtaja on aina läsnä kokouksissa, mutta ei ole hallituksen jäsen. Kaikille hallituksen jäsenille lähetetään erilaisia raportteja joiden avulla myös ulkoiset jäsenet pystyvät valmistautumaan kokouksiin ja puheluiden lisäksi näkevät mustaa valkoisella yhtiön tilanteesta. Tosin raportoidut asiat ja raporttien lähettämistiheys ovat hieman laskeneet viime vuosina.

B.pj:han teki siis numeromatskut, tuli aika säännöllisesti aina tiedettiin et mis firman taloudellinen tilanne, et aina oli B.pj:lta tarina siinä vähän niinku management letter siinä. Et ei nyt joka kuukausi mut kuitenkin niinku useita kertoja vuodessa ja et suunnillen ties et mitä siel on tapahtumas siellä bisneksessä ja mitkä asiat vaikuttaa siellä ja milt se näyttää eteenpäin.

-B.jäsen

Hallituksen kokouksista tehdään päätöspöytäkirjat, mutta aivan kaikkia keskusteluja niihin ei laiteta. B.oj pitää epäformaalimpaa ympäristöä B:n hallituksen etuna.

Tavallaan se hallitustyöskentelyn muodollisuus, joka tietysti on täysin ymmärrettävää et mitä se voi olla, niin kuitenkin se muodottomuus, joka meidän hallitustyöskentelyssä on ollu. Ni aika

ajoin mä oon ite ollu hirveen kriittinen siihen tavallaan että se muodollisempi työskentely olis niinku parempaa hallitustyöskentelyosaamista. Kun tietysti siis asia on myös niin, että se muodollisuus, et jos sä meet vaikkapa jonku pörssiyhtiön yhtiökokoukseen, ja katot vaan et miten se on niinku järjestetty. Ni yhtäkkiä se suuri huomio menee siihen niinkun protokollaan. Kun taas tietysti siinä meidän hallitustyöskentelyssä se on tietty ollu jonkunlainen voimavara et se on ollu niinku hirmu asiakeskeistä. Ja niinku sen tilan on täyttäny ne dialogit. Niinku niistä asioista jotka on ollu aina läsnä. Ja siltä osin ehkä kuitenkin se on loppuviimeks et mikä siinä aina olennaista on, eikä se että onks tota pöytäkirjat aina täydellises jiiiris.

Että siltä osin se menestys tai.. Tai ainakin näin sen vois ajatella et se ei oo kyllä kiinni siitä et toimintakertomuksen on juhlalliset ja hallitus poseeraa jossain pyöreän pöydän äärellä ja on jotain helvetin juhlavii kuvii ja sit on jotai makeit graafei erinäkösisit EBITDAn kehityksist, ku tärkeintä on se että se vuorovaikutus ja ne näkemykset ja ne heijastuu niihin tekemisiin ja se hallitus on sille platformi.

-B.oj

B.oj pitää hallituksen toimintaa erittäin yhtiön etua ajavana, vaikka hallituksen jäsenistä tai varajäsenistä 5 kuuluu omistavaan perheeseen. Hallituksessa ei olla vahtimassa omaisuutta.

Et tietysti hallitustyöskentely on näköala siihen omaan omaisuuden valvontaan, mut semmosen yhtälös yleensä se tapahtuu niin erilainen.. Et sä oot siel hallitukses kattomas sun oman omaisuuden perään. Todellisuudessahan hirveen vähän sen tyyppinen näköala meidän hallitustyöskentelyssä näkyy. Et se on enemmänki sitä, et miten me tää kilpailu voitetaan. Miten me ollaan parempia, miten me pärjätään. Et se on niinku, et kaikki hallituksen jäsenet on siinä taistelussa mukana. Eikä niin että mun veli ois kattomassa vaan että kunhan hän saa hyvät osingot yhtiöstä. Siin on niinku aivan ratkaseva ero. Että onks hallituksen platformi sille, että toiset vaan valvoo omia etujaan suhteessa muihin sukulaisiin vai onks se niin, että se hallitus on niin, niinku meillä se on onneks niin että se on niinku jalusta sille, et terotetaan niinku yhdessä miekkoja tai aseita semmoseen asetteluun, et seuraava taistelu selvitään.

-B.oj

Pian uuden hallituksen aloitettua vuonna 1995 alettiin luomaan yritykselle strategiaa, joka hyväksyttiin vuonna 1996. Ennen ulkopuolisia jäseniä yrityksen toiminta oli strategisesti ollut paljon lyhytnäköisempää. Uusien jäsenten aloittaessa B.pj keskusteli heidän kanssaan paljon saadakseen heidät ymmärtämään hänen, siis omistajan tahdon ja myöskin yhtiön tulevaisuuden perheen näkökulmasta.

Joo kyllähän nyt siinä ilman muuta käytiin paljon keskusteluu täst strategiaan liittyen mut myöskin tästä tahtotilasta mitä B.pj näkee et mitä pitäis kehittää ja lapset oli aika nuoria vielä sillon, et niist ei tiedä et haluuks ne tähän vai ei. Et nää on ne päällimmäiset kysymykset, et siin tulee tää jatkamiskysymys, et jatkaaks se perheyhtiönä vai ei jatka kui, miten se järjestetään ja toinen on sitte firma, et miten sitä pitää kehittää.

-B.jäsen

Ulkopuolisten jäsenien hyödyntäminen ei ole aina rajoittunut hallituksen kokouksiin tai henkilökohtaisten suhteiden hyödyntämiseen. Myös yhtiö B on käyttänyt hallituksensa ulkopuolisia jäseniä hallituksen kokousten ulkopuolella eri tilanteissa.

Ollaan me käytetty hallituksen jäseniä siis kumpaakin kerran. B.jäsentä käytettiin Norjassa ja Ruotsissa ja toista ulkopuolista jäsentä Ruotsissa, jos oli vähän strategisii keskustelui kansainvälisten yritysten kanssa. B.jäsen oli Norjassa B.oj:n kanssa. Se oli niinku ison suomalaisen yhtiön toimitusjohtaja joka on merkittävä yritys myös Norjassa. Ymmärrätsä niinku et sen Norja oli niinku tuttu. Käytettiin niinku niitten statusta.

-B.pj

Yhtiöön palkattiin uusi toimitusjohtaja syksyllä 2011, ja molemmat ulkoiset jäsenet olivat valintaprosessissa mukana.

No sanotaan näin että kyllä B.pj sen tietysti omistajana hakee sen sopivan tyyppin jonka kans hän tulee hyvin toimeen. Mut myöskin kyllä me toisen ulkoisen kanssa haastateltiin hänet kanssa aika perusteellisesti. Että meil oli vähän sellanen, en nyt tiää veto-oikeus mutta kuitenkin sillä lailla, et oli yhteinen käsitys et se oli hyvä tyyppi. Kyllä me pari kolme tuntia jututettiin tätä uutta ku se tuli käymään kesällä ja sitten myöhemmin kans. Et se oli oikea haastattelu. Että kyllä jos mulle olis tullu vahva duupio sen kaverin kyvyistä tai jostain asiasta niin kyllä mä B.pj:lle oisin sanonu et mieta nyt vielä.

-B.jäsen

Yhtiössä on siis ollut perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja vuodesta 2007 lähtien. Omistajan ollessa edelleen aktiivisesti mukana tulee ulkopuolisen johtajan toimintaa valvottua siltä kantilta helposti. Toisaalta taas hallitus ei tätä valvontaa B.jäsenen mukaan kovin paljoa ole tehnyt.

No täs tapaukses se on vähän koominen asia ku hallituksen puheenjohtaja kävelee ja osa hallituksesta on töissä täällä ni se tietysti on vähän monimutkanen yhtälö mutta.. Nyt ku meil on toimitusjohtaja ni tietysti sitähän tulee valvottuu vähä liikaaki sen takii ku on itte kokopäiväisesti töissä. Täs sä kuulet niin paljon.

-B.pj

Sanotaan et siinä me varmaan voidaan skarpata enemmän. Et kyllähän se B.pj varmaan sellast daily valvontaa on tehny kun se siel pajalla pyöri. Et sen takii mä oon niinku ehdottomasti et pidettäis neljä kokousta vuodessa et ois vähä niinku enemmän. Et siin on sellanen hyvä puoli, et toimitusjohtaja joutuu tekemään selvityksen maailmanmenoista ja toimistaan vähän useemmin ja sitte hallitus pysyy paremmin strukturoidusti paremmin kärryillä. Et nyt ku ei oo enää näit iltakävelyitäkään kun asutaan vähä eri suunnilla. Mut vähä tällanen strukturoitu elämä ois hyödyllistä, et hallituksen jäsenil on kaikenlaisii vastuuitakin kuitenkin. Et tietää vähän et mitä siel tapahtuu ja touhutaan.

-B.jäsen

B:ssä ei ole suoritettu hallitustyön arviointia, mutta silti sitä pyritään kehittämään. Kuten mainittu, esimerkiksi vuosikelloon siirtymisestä on ollut puhetta. Hallitustyön kehittämisestä kertoo esimerkiksi se, että B.pj on suorittanut Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ) –tutkimon.

B.jäsenellä on paljon kokemusta suurempien yritysten hallitustyöstä. Hänen mukaansa hallitustyön ydin on sama riippumatta siitä, onko kyseessä pörssi- vai perheyrittäjä.

Niinku tavallaa se hallitustyön ydin, et se strategian miettiminen et sehän on ihan sama. Et eihän siin oo eroo. Tietty pörssi-yhtiöis tulee nää omat pörssin vaatimat lisukkeet sitte et on nää reportit ja siihen liityvät nää pörssin vaatimat. Et siel pitää olla niinku kamaa enemmän. Mut se on vaa tavallaa housekeepingiä. Et se ei oo bisneksen kannalta vaan sijottajan informaation kannalta tulee se lisä siihen. Mut perusasia on, et bisnes on bisnes ja arvoo pitää nostaa on se sitte pörssi tai perhe. Eikä oo formaalimpaa. Kaikissa hallituksissa missä mä oon ni on rento meininki ja hyvät tulokset.

-B.jäsen

Vaikka pörssi-yhtiöissä keskimäärin onkin suuremmat hallitukset kuin pk-yrityksissä, ei B.jäsen näe sen suoraan korreloivan hallitustyön laadun kanssa.

Ei se välttämättä tuo lisäarvoa siihen. Tärkeintähän on, et hallituksessa on sellasia osaamisia mitä sen yhtiön kehittäminen vaatii. Ja sen niinku, perheyhtiössä pitää sen omistajan miettiä mitä hän tarttee, niinku B.pj oli miettiny. Ja sit taas pörssi-yhtiössä se on nimitysvaliokunta tai kuka se onki joka siel sitä ohjaa. Ja kaivaa vähä erilaisia taustoja. Et pitää vaa valita oikeanlaisia tyyppisiä mitä se yhtiö siinä maailman tilanteessa tarttee.

-B.jäsen

Yhtiön tulevaisuus näyttää positiiviselta. Sillä on erittäin vahva ote Suomen markkinoista uusimman yrityskaupan jälkeen. Vaikka hallitus on toiminut samalla kokoonpanolla kohta jo 17 vuotta, ei mitään konkreettisia suunnitelmia uudistamisen suhteen ole.

Mult on kysytty tätä monta kertaa. Nii tääl meillä joku viiden vuoden jakso, jos me oltais otettu sielt pätkiä ja aina vaihdettu, niin ei ne.. Tää on niin käsityöläisyrittämistä et ei ne ois päässy oikeen niinku.. Ne ei ois oppinu ymmärtämään sitä. Mutta niin mä luulen et liittyis siihen, et samalla kun mun panosta ruvetaan vähän pitää pienempänä, ni sit se uudet hallituksen ulkopuoliset jäsenet vois ottaa selkeemmän roolin ja niin pois päin.

-B.pj

Hallituksen ulkopuolisen jäsen ei myöskään näe tarvetta väkisin uudistaa hallitusta, vaan korostaa yrityksen tarpeen määrittävän millaisen hallituksen se tarvitsee.

Et ei tää musta oo liian pitkä aika jos sitä jotenki on järjissään, kehityksen mukana ja siin genressä et ei se niinku ei oo olemassa sellast määräaika mitä hallituksen jäsen voi olla. Et ku jossai on se määräaika et pitää kierrättää viiden vuoden välein. Et ei se oo niinku itseisarvo et enemmänki se tulee siitä, et onks se hallitus ajantasalla. Mut tää on niinku tärke pointti minkä sanoit, et sithän voi olla et se bisneksen tila muuttuu niin, että se tulee uudet haasteet niin, et ilman muuta jos se iso investointi tehdään niinku B:n osalta ni sit ollaan niinku eri bisneksessä ja sit pitää kysyä et tarvitaanko semmosta osaamista tai tukee tai jotain sitten lisäksi tai ei. Et se pitää niinku evaluoida niinku joka yhtiössä et mikä on tärke seuraava askel, et missä me halutaan ja mikä on tärke tyyppikompetenssi. Et sen kautta se pitää kattoo eikä virkavuosien.

-B.jäsen

B.oj toisaalta ei näe tarvetta välittömälle uudistukselle, mutta suhtautuu positiivisesti siihen, että yhtiön tarpeen niin vaatiessa, hallitukseen otettaisiinkin hieman vieraampi jäsen.

Ni ku siinä on nyt jonkinnäkönen toimiva rakenne. Tai et se pyöriny jo niin pitkään, ni nyt tietysti voi ajatella et sinne voiski vois ottaa jonku niinku ihan vieraammanki tähden. Siis jonku tota alan asiantuntijan tai professorin tai jonku ihan muun alan osajaan tai jonku joka on työskennelly joittenki spesifien kysymysten äärellä jotka on tälle yhtiölle just nyt olennaisia tai sille tulevalle strategialle. Ja sillä tavalla täydentää sitä osaamiskarttaa. Et kuitenkin nyt siin on semmonen betonijalka siinä hallitustyöskentelyssä, et se ei oo niin herkkä ku siinä alkuilanteessa. Et mun mielest se ois jopa hyväkin, että sinne löytyis joku ulkopuolinen. Mut tietysti siis aina se se sosiaalinen rakenne myös siinä hallituksessa muuttuu ottamalla uusia henkilöitä, et tietysti se ei oo yhdentekevää mikä tyyppi tai minkälainen persoona.

-B.oj

Kukaan haastatelluista ei tunnistanut B:n olevan riskiä karttava perheyhtiö, pikemminkin päinvastoin. Yhtiö on tehnyt isoja investointeja ja yrityskauppoja.

Et ehkä mä näkisin et kun perheyhtiössä ku se omistajuus on siinä lähellä, niin niitä riskejä niinku siinä arkipäivässä tai niitä vastuuta voidaan ottaa itseasiassa aika helpostikin laivaan, niinkun tahtoen. Jolla oikastaan asioita siinä arkipäivässä, joka ei välttämättä olis mahdollista jossakin hajautetusti omistetussa yhtiössä, jossa on vaan joku protokolla, joku politiikka kirjoitettu siitä, että miten jotkut asiat pitää hoitaa. Et se voi tuntua niinku jäykältä. Mut et onks jotain jätetty tekemättä et perheeltä häviäis rahat jonneki.. Emmä kyl ehkä sitä aisti.

-B.oj

Ei oo välttely. Et B.pj:hän on mun mielestä enemmän ottanu riskii ku välttäny. Ainaki B:n tapaksessa. Et kyllä sillä on se kehittämisen palo niin vahva ja se vision perässä mikä on ollu et siitä on ajettu. Mielummin sitä riskirajaa koetellen kuin varmistellen.

-B.jäsen

B:ssä omistajan lapset oli siis otettu mukaan hallitustyöhön käytännössä heti kun se oli mahdollista. Taustalla oli enemmän halu näyttää heille perheyriityksen toimintaa, kuin kasvattaa heidät valmiiksi yhtiön johtajiksi. Kuitenkin kaksi kolmesta lapsesta toimii tällä

hetkellä johdossa. Vaikka B.oj on parikymppisenä aloittanut yhtiön hallituksessa, kannattaa hän silti myös työskentelyä yhtiön perustoiminnoissa.

Mä ite sanoisin et kyl se paras tapa tutustua yhtiön toimintaan on tavallaan osallistua sen yhtiön arkiseen tekemiseen. Et sitte niinku sen omistajuuden hallinta ja sen hallitustyöskentely on.. Et kyllä siinäkin oppii liiketoimintaa ja liiketoimintastrategiaa jotenki paremmin ymmärtämään, et on siinäkin selkeesti oma arvonsa. Mut kyl mä vielä ite näkisin et se että se toiminnan todellisen luonteen ymmärtäminen vaatii aika semmosta hands on –asennetta sinne siellä niinku varsinaisessa tekemisessä.

-B.oj

Perheen asemasta yhtiön tulevaisuudessa on vielä liian aikaista puhua. Perhe- tai omistajaneuvosto ei ainakaan tällä hetkellä tunnu tarpeelliselta, mutta kaikenlaisia vaihtoehtoja on olemassa. Neuvostoista kysyttäessä haastateltavat yhdistivät ne enemmän yhtiöihin joissa omistajuus on laajempaa. B:ssäkin saattaisi perhe- tai omistajaneuvosto olla paljon ajankohtaisempi, jos B.pj ei olisi sisaruksiaan ostanut yhtiöstä ulos.

4.3.3 Yhteenveto yritys B:stä

Yritys B:ssä ollaan myös oltu erittäin tyytyväisiä ulkopuolisiin hallituksen jäseniin. Yhtiössä ei kunnollista hallitustyötä ollut ollut ennen ulkoisten jäsenten palkkaamista. Molemmat ulkopuoliset jäsenet ovat yritysmaailmassa kokeneita johtajia, joilla on ollut paljon annettavaa yritys B:lle. Strategian luonnissa avustaminen, yhtiön taloudellisen tilanteen vahtiminen ja raportointikäytäntöjen uudistaminen ovat esimerkkejä yhtiön saamasta hyödyistä. Myös yritys B:ssä ulkopuoliset jäsenet olivat ennestään tuttuja, ja haastateltujen mukaan se on toiminut yrityksessä erittäin hyvin.

Yhtiön hallitus kokoontuu 3-4 kertaa vuodessa, mutta hallituksen puheenjohtaja B.pj pitää kokousten välillä ulkopuolisiin jäseniin yhteyttä aina tarvittaessa, jotta he tietävät mitä yhtiössä tapahtuu. Hallituksen kokouksissa on keskusteleva ilmapiiri ja hallituksen toiminta ei ole mitenkään erityisen formaalia, esimerkiksi kokouspöytäkirjoihin ei aivan kaikkia keskusteluja kirjata.

Myös B:ssä perheen etu tulee vasta yhtiön edun jälkeen. Hallituksen kokouksissa ei olla vahtimassa omaisuutta ja vaatimassa hyviä osinkoja, vaan tekemässä yhtiön edun kannalta viisaita päätöksiä.

4.4 Yritys C:n esittely

B:n tavoin myös yhtiö C toimii logistiikka-alalla, mutta kuitenkin täysin eri markkinoilla ja eri tuotteiden parissa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2010 oli noin 22 miljoonaa euroa ja yhtiössä työskenteli noin 240 henkilöä. Yhtiö on kasvanut aivan viime vuosina voimakkaasti toivuttuaan finanssikriisin aiheuttamasta kysynnän laskusta.

Yhtiöstä haastateltiin tutkielmaa varten kolmea henkilöä, yrityksen toimitusjohtajaa C.tj:tä, yrityksen liiketoimintajohtajaa C.lj:tä sekä hallituksen puheenjohtajaa C.jäsentä. Heistä C.tj kuuluu yhtiön omistajiin, C.lj on toiminut yhtiössä pitkään eri tehtävissä, mm. toimitusjohtajana ja on ollut paljon tekemisissä hallitustyöskentelyn kanssa. C.jäsen on hallituksen ulkopuolinen jäsen.

Yhtiö C on perustettu vuonna 1981 C.tj:n isän toimesta. Vuonna 1987 C.tj osti yrityksen kahden veljensä kanssa isältään. Kolme veljestä omistavat edelleen koko C:n osakekannan ja ovat töissä yhtiössä. Myös perheen neljäs veli työskentelee C:ssä, vaikka ei kuulukaan yrityksen omistajiin tai hallitukseen. Lisäksi myös yhtiön aikoinaan perustanut isä on tuttu näky yrityksen toimistolla.

Yhtiö on siis puhdas perheyhtiö, jossa omistajat yhä edelleen toimivat sekä hallituksessa että johdossa. C.tj on työskennellyt yrityksessä koko ikänsä, ollen mukana yrityksen toiminnassa alusta alkaen. Työtehtävät ovat olleet laidasta laitaan, lattiatason tehtävistä toimitusjohtajaan.

Toimenkuvaa on ollut sekatyömies koko ajan ihan alusta lähtien. Et kaikkea mahdollista on tehty. Niinku yrittäjät tekeekin. Mut oisko se sitte 80-luvun loppupuolella kun tai 90-luvun alussa ku oli kasvanu sen verran ettei enää riittäny tota noin aika oikeestaan muuhun ku keskittyä siihe johtamiseen enemmän.

-C.tj

C.lj aloitti C:ssä 25 vuotta sitten tultuaan logistiikkatöihin suoraan ylioppilaskirjoitusten jälkeen. Sen jälkeen hän opiskeli jonkin aikaa, mutta palasi opintojen jälkeen takaisin C:n palvelukseen. Hän on toiminut laatuinsinöörinä, myyntimiehenä, ollut mukana keikoilla. Toimitusjohtajana C.lj on toiminut kaikkiaan kuusi vuotta. Tällä hetkellä hän toimii logistiikkapalvelujen liiketoimintajohtajana ja henkilöstöjohtajana. Hän oli yhtiön toimitusjohtajana kun ulkoinen jäsen C.jäsen aloitti hallituksessa.

4.4.1 Ulkopuolisen jäsenen vaikutus yritys C:n hallitustyöhön

Yritys C:n hallituksen muodostavat kolme omistajaveljestä sekä hallituksen puheenjohtaja C.jäsen. Vuonna 2007 omistajaveljekset olivat päättäneet siirtyä syrjään operatiivisesta toiminnasta, jolloin yritys kutsui hallitukseensa sen ensimmäisen perheen ulkopuolisen jäsenen, C.jäsenen. Hänellä oli vahva työkokemus useilta eri liiketoiminta-aloilta johtotehtävistä, mutta hänelle oli kertynyt paljon osaamista myös hallitustyöstä. Juuri tämän takia C.tj veljiensä kanssa kutsui hänet suoraan hallituksen puheenjohtajaksi ja tämä aloitti siinä tehtävässä vuonna 2008. Ajatus oli omistajien oma.

Sillon 2007 omistajat jäi pelkästään hallitukseen ja sit katottiin et siihen tarvitaan ulkopuolista näkemystä ja kokemusta. Koska tääl ei oo tavallaan hallitustyötä tehty koskaan. Niin ehkä se oli siinä.

-C.tj

H.jäsen, hallituksen puheenjohtaja
C.tj (perheenjäsen), omistusosuus 33,33%
C.tj:n veli (perheenjäsen), omistusosuus 33,33%
C.tj:n veli (perheenjäsen), omistusosuus 33,33%

Kuvio 4: Yritys C:n hallituksen jäsenet

C.jäsen toimi työurallaan yli 25 vuotta erilaisten suurten yhtiöiden toimitusjohtajana, kunnes 2000-luvun alussa kiinnostui hallitustyöstä ja ryhtyi hallitusammattilaiseksi. Hän toimii tällä hetkellä viiden eri yhtiön hallituksissa, mutta johtaa myös omaa yritystä joka mm. suorittaa ulkopuolisena tahona hallitustyön arviointeja yrityksille. Hän on viimeisen 10 vuoden aikana

toiminut noin 15:ssä eri hallituksessa, joihin on kuulunut useita eri perheyhtiöitä. C.jäsen myös luennoi hallitustyöstä ja kouluttaa yrityksiä parempaan hallitustyöhön.

Mä oon tosi paljon tehny töitä perheyhtiöissä. Pidän itteeni tämmösenä niinku perheyhtiön hallitustyön niinku tosi osajana olematta kuitenkaan siellä perheen puolella vaan tämmönen asiantuntijajäsen joka tavallaan auttaa perhettä onnistumaan hallitustöissä.

-C.jäsen

Ennen vuotta 2008 C:llä ei varsinaista hallitusta ollut, vaan asiat päätettiin johtoryhmässä ja hallituksen pöytäkirja printattiin vain tarvittaessa.

Ei meillä ollu semmosta hallitustyötä erikseen vaan meillä oli johtoryhmä, jossa samassa istu omistajat, hallituksen jäsenet ja ylimmät päälliköt tästä talosta, ja nää oli samoja henkilöitä. Eli omistajat kaikissa näissä kolmessa roolissa. Et sit me ruvettii sitä miettimään et miten tätä sais hajautettuu ja veljekset halus sitte myös vähän vapaammaalle niin sanotusti, eli pitkän uurastuksen jälkeen niin ulos talosta ihan kokonaan silleen, että hallituksen kautta enää yhteydessä tännepäin.

-C.lj

No ei oo ollu talolla hallitusta muuta kuin et ei oo mitään hallituksen kokouksii ollu aikasemmin, eikä tota noin niin hallitus kokoontu vaan sitä varten jos pankki halus jonku paperin tai joku muu viranomainen.

-C.tj

C.tj:llä ei ollut mitään tiettyä aluetta jolle ulkopuolisen jäsenen osaamista olisi tarvittu, vaan lähtökohtana oli hakea riittävän pätevä henkilö parantamaan yrityksen toimintaa kaikilla yrityksen osa-alueilla.

No kyllä siis kaikilta osa-alueilta puuttu, koska tääl ei oo tota noin niin niinku ammattijohtajia ollu koskaan tääl talossa. Eikä hallitusta oo tavallaan ollu muutaku paperilla. Niin niin joka osa-alueelle tarvittiin semmosta kuka on ollu ammattijohtajana ja ammattihallituksen jäsenenä ja sen takii sitte oli hyvä vaihtoehto tää.

C.tj

C.lj näkee yrityksen kaivanneen apua erityisesti taloudellisiin kysymyksiin.

Kyllä tää talouspuoli meil oli niin pitkään ollu, ja oli sillon vielä nää talouspuolen luvut solmussa, että ei niinku saatu raporteja kuntoon sitten millään. Et kyl se ihan selkee oli, et sinne haettiin niinku sitä ajatusmaailmaa ja otetta et vihdoin viimein päästäis niis talouspuolen asioissa sanotaan et me ruvetais ymmärtää niitä ja käyttää niitä hyödyks firman pyörittämises. Ja sit oli hallitustyöskentely. Et omistajat nyt ku mietitään, ni kolme veljestä keskenään, heil on omat toimintatavat ollu hallituksen kokouksissa keskenään kun ovat istuneet, no mitä ovat istuneet eihän niitä oikeestaan olla istuttukaan. Se on ollu tämmösiä kokoontumisia et

kokoonnutaan ja mietitään kaikenlaisii asioita ilman mitään agenda. Nii varmasti halusivat sellasta ryhdikkyyttä ja suunnitelmallisuutta niihin kokouksiin ja muihin. Ja C.jäsenhän nyt varmaan ihan ykkösukkona, kun kouluttaa hallitustyötä ja on useissa hallituksissa mukana ja muuten ni kyl se niinku hyvä, et oon ilman muuta sitä mieltä et oli hyvä valinta koska me ollaan niin paljon valittu tänne semmosia ihan hyviä ihmisiä mut ei oo ollu sellasia kovan luokan ammattilaisia, ni me ei olla ikinä päästy kunnolla eteenpäin asioissa. Sillon ku palkataan semmonen joka on tehny ja tietää ni sillon mennään vähän toisella vauhdilla eteenpäin.

-C.lj

C.jäsenen hallitukseen pyytämiseen liittyy erikoinen tarina. Hän ei ollut kenellekään yhtiö C:ssä tuttu, vaan hänet löydettiin hallituskurssilta.

Tääl koko ajan pyörii semmonen Helsingin kauppakamarin ohjelma ku Hyvä hallituksen jäsen, HHJ-ohjelma. Olin siellä puhumassa, ja C.tj sattuu olemaan sillä kurssilla mukana. Ja ja, kurssi oli joku 30 äijää, oli siel naisiaki, ni C.tj ei millään lailla korostunu, ei varmaan tehny yhtään kysymystä, ei millään lailla jääny mun mieleen. Ja tää tapahtu toukokuussa. Kesä meni, ja elokuun alussa C.tj soittaa, et hei olen C.tj. Sanoin terve terve, miten voin auttaa. Se sano et terve, olin kuuntelemassa sun luentoa siellä Helsingin kauppakamarilla. Sanoin, et aa joo, sit mä sanoin et kyl mä nipin napin nimen muistan mutta et mä en muista miltä sä näytät, mut mitä sä pidit siit luennosta. Joo joo se oli tosi hyvä luento, et kuule mun asiani on se, että tulisitsä yhtiö C:n hallituksen puheenjohtajaksi. Mä olin ihan haavi, et mitä. Ei mulle oo koskaan tehty niinku niin suoraviivasta tarjousta vaikka mä oon monessa yhtiössä mukana. Ni aina se juoni miten sitä asiaa lähestytään on paljon paljon pitempi. Se alkaa aina siitä et meidän pitäis vähä kehittää meidän hallitustyötä, tunnetsä ketään joka vois tulla tai no olisitsä itte käytettävissä. Nää on aina sellasii pitkii polkuja. C.tj täryytti suoraan puhelimesta toisella lauseella et tulisitsä meidän hallituksen puheenjohtajaksi. Mä vähän nieleskelin siinä ja sanoin et ei mul oo mitään sitä vastaan lähtökohtaisesti. Ei mul oo mitään kilpailevaa yritystä et mä en vois tulla. Et kyl meidän täytyy tavata ja jutella. Ja niin me tavattiin hänen kanssa ja kuukautta myöhemmin mä alotin siellä.

-C.jäsen

C.tj on ollut tyytyväinen valintaansa.

No tosi hyvin on pelannu kemiat ja ehkä se sanotaan niinku se ensi tapaaminen oli semmonen et täs on oikee kaveri meille. Ja se riittää yleensä monessa asiassa. Ja niin se on menny. Et siin oli monta muutakin esitystä ja hallitusammattilaista ketä tapasin sillon samana keväänä mutta ainoastaan täst C.jäsenestä jäi semmonen kuva kenen kanssa vois tehdä töitä. Ja kuka ois niinku riittävä tänne meidän puotiin.

-C.tj

Aloitettuaan puheenjohtajana C.jäsen alkoi johtaa C:n hallitustyötä siihen suuntaan, kuin itse opettaa.

Me niinku sovittiin toiminnan edellytyksiä tavallaan. Me tehtiin tää rakenne, musta tuli puheenjohtaja, veljekset oli jäseniä. Et sillä tavalla me saatiin nää rakennetekijät kuntoon. Sitte alettii puhumaan toimintaedellytyksistä, sitä että kuinka usein me kokoonnutaan ja minkälaisia materiaalia me käsitellään ja miten me tehdään päätöksiä ja niin pois päin, alettiin puhumaan

niistä asioista. Sitte tultii näihin hallituksen tehtäviin. Et mä pidin ihan luentoja siitä että tota mitkä nää hallituksen tehtävät on. Et meil on olemassa strategiakello, meil on C:n strategiakello et millä tavalla me tehdään päätöksiä pitkin vuotta. Nyt meil on kunnolliset budjetit, siel ei ollu kunnollisii budjetit aikasemmin. Nyt me tehdään kunnolliset budjetit, me asetetaan kunnolliset tavoitteet ja meil on seurantajärjestelmät, meidän laskentatoimi toimii ja niin pois päin. Meil on toimiva johto ja sen palkkaukseen liittyvään just tehdään isoa tämmöstä tota palkkausjärjestelmän kehitystyötä. Mut että et mä toin sinne vähän malleja ulkopuolelta ja vähän vaatimusta et nää asiat täytyy saada kuntoon. Mut eihän meistä kukaan, et en mä koitakaan olla kaikkien alojen tällanen detailiosaaaja. Mut mä tiedän ne tarpeet. Mä tiedän et mitä tarvitaan.

-C.jäsen

Toimitusjohtajana C:ssä tuohon aikaan ollut C.lj näkee asian hyvin samalla lailla. Hän mainitsee myös C.jäsenen kontaktien avulla löydetyn henkilön, joka palkattiin yrityksen talousjohtajaksi.

Kyllähän se niinku koko sen hallitustyön rungon toi meille. Kyl se varmasti niinku kokouskäytännöt hallituksen kokouksiin. Että siinä käydään tietyt asiat läpi. Katsaukset, miten firmassa menee eri liiketoiminta-alueilla, talouskatsaukset ja muut. Ja sitte nämä pitkäntähtäimen suunnitelmat ja tilintarkastaja talossa on vaihtunu muun muassa C.jäsenen johdosta, että kovan luokan ammattilainen on siihen hommaan otettu. Ja kyllä se.. Niin no talouspuoli samaten. Et C.jäsen on tuonu tän numeropuolen, bisneksen tekemisen, talousluvut ja sitä kautta tullu muun muassa talouspuolelle palkattu henkilö.

-C.lj

Uuden talousjohtajan ja tilintarkastajan lisäksi C.jäsenen suhteista on ollut muutakin hyötyä.

Kyllähän tässä jos miettii C.jäsenen roolia hallitusammattilaisena ja ulkopuolisena niin onhan hänellä julmetut kontaktit, niinku tiedot et mihin kannattaa olla yhteydessä ja miten muut yritykset on tällasii vastaavii projektei tehny ja hakenu. Et kylhän siit ilman muuta hyötyä tämmösis tapauksis koska me ollaan, meidän osaamisen voi sanoo melkein itsenikin mukaan lukien et ollaan täällä talon sisällä kasvettu. Ainut on se et mä oon kerenny koulun penkillä 5,5 vuotta istumassa et periaattees me ollaan oltu täällä yhdessä yrityksessä omistajat, kaikki noi veljekset, hekin on joskus aikoinaan jossakin rautaverstaassa ollu hetken aikaa töissä mut niinku ajatusmaailma ja näkemykset on niinku täällä kehitty, ni kyl se ilman muuta et päästään nopeemmin eteenpäin, saadaan paremmat kontaktit ja oikeet kontaktit kun meil on tämmönen jolla on laajemmat kontaktiverkot ja kokemusta myös muista yrityksistä, jotka on tehny tämmösiä operaatioita.

-C.lj

Et ehkä sen tavallaan sen operatiivisen työn, tän hallitustyön muodollistamisen lisäksi tää mun suhdetoimintaverkosto on ollu ehkä se suurin lisäpanos mitä mä oon sinne tuonu. Ja että taas ku mä oon kuitenkin sekä mun aikasempi uran asema ja tää mun hallitustyö, ni mähän tunnen valtavan määrän ihmisiä. Et siit on ollu ilmanmuuta hyötyä.

-C.jäsen

Oiva esimerkki tästä on yhtiö C:n mentyä uudelle liiketoiminta-alueelle. C.jäsen pyysi kyseisen liiketoiminta-alueen suurimman palvelujen käyttäjän toimitusjohtajana 20 vuotta toimineen henkilön C:n neuvonantajaksi. Hän oli ollut C.jäsenen alaisena ennen toimitusjohtajuuttaan.

C.jäsen sanoo suorastaan hurahtaneensa hallitustyöhön ja on erittäin motivoitunut toimimaan C:n hallituksessa. Hän sanoo nauttivansa päätöksen teosta ja yhtiön auttamisesta, eikä suunnittele jäävänsä eläkkeelle lähiaikoina.

4.4.2 Yritys C:n hallituksen toiminta

C:n hallitus kokoontuu keskimäärin kerran kuussa heinäkuuta lukuunottamatta. Kokoukset kestävät neljästä viiteen tuntiin.

Se on mulla melkein kaikis yhtiöis mis mä oon ni mä oon niinku sen hallitustyön osalta semmonen vaatimus aina, että et ei riitä et hallitus istuu pilvenreunalla, vaan on tärkeätä et hallitus niinku huolella seuraa liiketoiminnan kehittämistä.

-C.jäsen

Yhtiö A:n lailla yhtiö C:ssäkin hallituksen kokous ajoittuu aina kuukauden 20. päivän tietämille, jotta edellisen kuukauden talousraportit saadaan mukaan. Kaikkien raporttien lähettämisestä jäsenille etukäteen vastaa toimitusjohtaja.

Kaikkien niitten hallitusten missä mä istun, niitten täytyy huolella seurata sen yhtiön liiketoimintaa ja kun sillon kun puhutaan normaalista raportointijärjestelmästä, niin edellisen kuukauden tulosseuranta usein tulee seuraavan kuun 15-20 päivä. Niin aina kohta sen jälkeen on se hallituksen kokous. Et aina sen kokouksen alkupäässä katotaan et että miltä yhtiön tilanne näyttää viimisen kuukauden jälkeen. Miten se kuukaus meni ja miltä se tilanne näyttää koko vuoden ajalta. Se on syy minkä takia se on aina kerran kuussa ja kuun lopussa.

-C.jäsen

C:n hallituksen kokouksissa vallitsee hyvä ilmapiiri. C.jäsentä kuunnellaan ja kaikista asioista voidaan keskustella. Hallituksessa ei ole ikinä äänestetty päätöksistä. Silti erimielisyyksiäkin on.

No kyllä hän välillä tuota noin sanoo että te ootte sellasii jääräpäitä te omistajat. Hän haluais kehittää ja viedä yhtiöö niinku voimakkaammin eteenpäin ja ja näkee et tänne tarvittais ammattijohtajia kun omistajat on tota noin apukoulun käyneitä. Ni tota näkee niin toisella tavalla nää asiat et mielellään veis niinku vauhdilla eteenpäin. Ja ehkä siinä välillä on semmosta et ku omistajat ei oo ihan samaa mieltä asiasta.

-C.tj

C.jäsenen tausta isojen yhtiöiden johdossa on antanut hänelle hyvin suoraviivaisen tavan johtaa yhtiötä, ”tehdä bisnestä”. C taas on perheyhtiö, jossa asiat on pitkään tehty hieman omalla tavalla, ja esimerkiksi taloudellista tulosta tärkeämpänä mittarina pidettiin pitkään asiakastyytyväisyyttä. Silti C.jäsen ei ole koskaan ollut turhautunut, vaan muistuttaa, että hallituksen jäsenen tärkein tehtävä on toteuttaa omistajan tahtoa, vaikka se ei tarkoittaisikaan mahdollisimman suuria osinkoja tai aivan optimaalista kehitystä yhtiölle. C.jäsen kertoo esimerkin tilanteesta, johon oli joutunut hallitusurallaan aiemmin eräässä toisessa perheyhtiössä. Se osoittaa, että perheyhtiössä kuitenkin omistajan tahto ratkaisee.

Minä ja se toinen ulkopuolinen tehtiin vaikka mitä ehdotuksia mitä pitäis tehdä, mut omistajat ei pystyny päättää. Meidän ihan ykkösvaatimus oli se, et se toimitusjohtaja pitää vaihtaa. Ja sitä ei vaan saatu vaihdettua. Että vaikka hallitus päättää toimitusjohtajasta. Ku mä olin puheenjohtaja, ni se ois ollu äänestyksessä ja lopputulos ois ollu 2-2, mut puheenjohtajan ääni ratkasee. Eli me oltais koska vaan voitu vaihtaa se toimitusjohtaja. Mut ethän sä perheyhtiössä voi tehdä päätöksiä jotka on selkeesti sen omistajan tahdon vastaisia. No me ei koskaan saatu sitä toimitusjohtajaa vaihdettua, ni lopputulos oli se, et se yhtiö pikkuhiljaa meni niin pieneks ja huonoks et me ei saatu sitä myyty yhtiönä vaan ainoastaan brändinä.

-C.jäsen

C.jäsen on kuitenkin tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiinsa C:ssä ja kehuu kokousten henkeä ja keskustelun määrää hyväksi. Hän on enemmän huolestunut tilanteista, joissa omistajat käsittelevät keskenään hallitukselle kuuluvia asioita.

Kyllähän ne kuuntelee hyvin et ei siin oo mitään. Mun mielest ehkä C:ssä jos nyt jotai haasteita ottaa, ni kyl siel haasteena on se että et ku ne puuhaa ne pojat siel firmassa ja koko ajan tapaa ja muuta. Ni ne tuppaa siin käytävällä tekee semmosii päätöksiä, jotka mun mielestä pitäis tulla hallitukseen. Et niinku tavallaan se et niinku nää käsitteet siitä, et mistä omistajat vastaa, mistä hallitus vastaa, mistä toimiva johto vastaa, ni ne on siel vähän sekasin. Et jos vaikka mä en ois siellä ja ne ois ne pojat edelleen. Ja sit ne omistajina tekee jotain päätöksiä, niin sit jos ne päätöksen on semmosii, et joku riitauttaa tai jotain muuta, ni ne kuitenkin haastetaan hallituksen jäsenenä eikä omistajina. Mut että perheyhtiöissä on helposti tällanen ylikorostuneen omistajuuden dilemma ku sä mietit tätä tällasessa corporate governance –kuviossa, et mitkä on nää eri toiminnot ja roolit.

-C.jäsen

Toisaalta taas C.jäsen ymmärtää, että omistajat ovat erittäin sitoutuneita yhtiöön, jolloin voi olla vaikeaa antaa vastuuta ulkopuoliselle.

Nää kolme veljestä on niinku tosi sitoutuneita niinku olemaan siinä tota toiminnassa mukana, tekemään pitkää päivää siellä ja ihan oikeesti kantamaan tällasta ylikorostunutta omistajavastuuta. Et ei oo helppo asia veljeksille antaa tällasta päätösvaltaa ulos. Ni kyl mä koen itteni, et vaik mä käytän sitä tavallaan sitä valtaa tän niinku hallituksen puheenjohtajuuden kautta, mut kyl mä siit huolimatta koen et mä oon omistajien neuvonantaja.

-C.jäsen

C.jäsenen osallistuminen C:n asioihin ei rajoitu pelkästään hallituksen kokouksiin, vaan hän osallistuu aina tarvittaessa yhtiön kehittämiseen liittyviin hankkeisiin.

Se voi liittyä esim tässä palkkausjärjestelmässä, siel valitaan sitä konsulttiyhtiötä. Ni se voi olla, että et mä meen sit mukaan sinne palaveriin mis valitaan, et kuka se konsulttiyhtiö on ja niin pois päin. Et sanotaan et kokousten välillä ne kontaktit usein on.. Ne ei oo niinkään puhdasta hallitustyötä vaan ne on sellasta hallituksessa käsiteltävien asioiden edistämistä. Ne on enemmän sellasta toimivan johdon tukea kun varsinaista hallitustyötä. Mut tietysti se koko raja, se et mikä on hallitustyötä, mikä on operatiivista johtamista, ni se on vähän sellanen veteen piirretty viiva. Mut kaikis niis firmois mis mä oon mukana, ni mul on sellane taipumus ja halu et mua saa käyttää mihin vaan. Mähän käyn asiakastilaisuuksissa jos mennään johonki ja on joku isompi asiakastilaisuus ni mä meen vähän niinku juhlakaluna sinne paikalle. Ei se mitään hallitustyötä oo, mut se on yhtiön liiketoiminnan edistämistä. Niin tota et kyl mä oon mukana kokousten välissä aika paljon. Ja pitääki olla. Et kyllähän hallitus tänä päivänä on semmosta niinku semmost hereillä oloa semmosta 24/7 työtä, et koko ajan voi tapahtuu jotakin Et kilpailija voi tehdä jotakin tai lainsäädäntä voi tehdä jotakin tai voi olla et joku iso asiakas menee konkurssiin ni mitä vaan voi tapahtuu. Niin tota kyllähän hallituksen täytyy olla silmät auki ja niinku käytettävissä koska vaan.

-C.jäsen

C:llä on käytössään vuosikello, tai strategiakello, kuten yhtiö sitä nimittää. Tämä C.jäsenen yhtiöön tuoma kello määrittelee yhtiön kalenterin hyvin pitkälti.

Siel on määritelty niinku vuotta. Useimmiten se menee sillä tavalla, et alkuvuodesta aletaan niinku sellanen hallinnon toiminnan painopiste, on tilinpäätös, yhtiökokous, et ku vuos on päättynyt ni sit se täytyy panna pakettiin. Sit myöhemmin keväällä, huhti-, touko-, kesäkuussa ni sillon useimmiten vähänki isommissa firmoissa loppukevästä tehdään strategiatyötä ja siel katotaan vähän isompaa kuvaa, vähän pitempää aikaa. Kahta, kolme, neljää vuotta. Et mihinkä tää bisnes oikeen menee. Ja sit siitä tavallaan jalostuu tavoitteet seuraavalle vuodelle, joit aletaan sit budjettimieles käsittelemään. Niinku sanotaan nyt syys- lokakuussa. Et strategiatyötä tehdään loppukevästä ja budjetti loppusyksystä. Ja sit yhtiökokous on maaliskuussa, ni ne on tavallaan ne painavat asiat siinä strategiakellossa. Ja sit sinne rytmittyy kerran kuussa hallituksen kokous ja kerran vuodessa yhtiökokous joka sit tavallaan kattoo et kaikki asiat tulee tehty.

-C.jäsen

Yhtiön strategiaa pidemmällä aikavälillä hiotaan siis keväisin. Siihen osallistuu johtoryhmä ja hallitus. Syksyllä taas samat tahot kokoontuvat katsomaan seuraavan vuoden asioita. Näissä kokouksissa C.jäsen on aktiivisesti mukana, mutta suurimman strategiatyön tekee johto. Tämä koskee myös muita yhtiöitä joissa C.jäsen kuuluu hallitukseen.

Ei hallitus tee strategiaa, vaan hallitus vastaa siitä että yhtiöllä on strategia. Kaikissa yhtiöissä ja tietysti mitä isompi yhtiö niin sitä enemmän, ni eihän hallituksella oo sitä semmosta yrityksen ja toimialan detailiosaamista et hallitus vois tehdä strategiaa, vaan strategiatyön valmistelu tapahtuu toimivan johdon toimesta. Mutta sitten ne strategiset päätökset, et se toimiva johto tekee sen työn ja sitte esittelee sitä lopputulosta hallitukselle. Et hallitus paljon tekee niitä päätöksiä tavallaan semmosen valmistellun materiaalin pohjalta ja sitten keskusteluissa yrityksen johdon kanssa. Ja useimmissa yrityksissä on semmonen tilanne et siel on monenlaisia vaihtoehtoja, et voidaan tehdä näin tai näin. Et harvoin se mikä tuodaan sinne hallitukseen on sellanen et täs on meidän strategia mitä me voidaan tehdä ja täs on mitä me ei voida. Vaan se on semmonen keskustelu. Ja sit ku hallitus päättää et okei et tän keskustelun jälkeen on päätetty et tää on se strategia, ni sitte se on hallituksen strategia. Sit hallitus ei enää voi mennä sen taakse et eihän me olla tätä tehty, se on se toimiva johto. Vaan sitku hallitus päättää, ja vaik hallitus ei muuttais siit tehdystä esityksestä mitään, ni ku hallitus sanoo että päätämme, että tämä on yhtiön strategia, niin silloin siitä tulee hallituksen strategia.
-C.jäsen

Toimitusjohtajan ollessa omistaja ja hallituksen jäsen ei C:ssä toteudu hallituksen toimesta toimitusjohtajan valvontaa. C:l:n ollessa toimitusjohtajana oli C.jäsenen kontrolli häneen voimakkaampi.

Oltiin me jonku verran yhteydes et mä kävin tapaa sitä et voi sanoo et kyl me nyt ainaki kerran nähtiin kokousten välillä ja oltiin puhelimessa yhteydessä kans. Tää siks, et C.jäsen halus olla paremmin perillä. Hän halus aina varmistaa käymällä mun kanssa keskustelut, et mitä on listalla, mitä asioita meinaan tuoda esiin ja tällä tavalla varmisti sen, et siihen hallituksen kokoukseen ei toimitusjohtaja tuo mitään sellasta mitä hallituksen puheenjohtaja ei halunnu.
-C.lj

Toisaalta C.lj kokee myös saaneensa toimitusjohtajana apua ja tukea C.jäseneltä, kun sitä tarvitsi, eikä kokenut kokousten välistä yhteydenpitoa ainoastaan vahtimisena.

Myöskään yhtiö C:ssä ei tunnustetta riskien välttelyä sen takia, että omistajaperheen koko varallisuus joutuisi uhatuksi. C:ssä noudatetaan kapeahkon pääomarakenteen vuoksi maltillista linjaa uusissa investoinneissa, mutta sen katsotaan johtuvan yhtiön edun tavoittelusta eikä omistajien omaisuuden suojelusta.

Kyl ne hankkeet tai projektit mitkä katotaan et on yrityksen kannalta järkeviä ni ne toteutetaan. Ja eikä siinä sitte mitää muuta mietitäkää ku et onks se järkevä ja miten se toteutetaan. Ja jos se palvelee pitkässä juoksussa ni sitte se toteutetaan.

-C.tj

Vaikka C.jäsenen yritys toteuttaa yrityksille hallitusarviointeja, ei C:n hallitustyötä ole juurikaan arvioitu muuten, kuin omistajien kesken asiana muiden joukossa. Toisen ulkopuolisen jäsenen kutsuminen hallitukseen on ollut omistajien keskusteluissa, mutta mitään konkreettista ei ole asian suhteen päätetty. C.tj pitää ulkoisten jäsenten määrän kasvattamista todennäköisempänä sitten, kun omistajat eivät enää ole päivittäisessä toiminnassa mukana. C.jäsen pitäisi lisäjäseniä hyödyllisenä, mutta korostaa asian olevan täysin omistajien päätös ja toisaalta muistuttaa, että yrityksellä menee hyvin nykyiselläkin järjestelmällä.

Nyhän lähivuosina sanotaan et veljekset joutuu itte miettimään sitä, et kuinka paljon he haluaa kuitenkin itse johtaa ja päättää ja niin pois päin. Ja käyttää vaan tällasta ulkopuolista neuvonantajaa. Tai kuinka paljon he haluaa mennä siihen, et siihen johtamismalliin oikeesti tulee ulkopuolista päätöksentekoa. Ja tota mut emmä.. Ei se oikeen oo mun tehtävä ottaa kantaa siihen, et mihin suuntaan sen pitäis mennä. Semmosen järjestäytyneen hallitustyön kannalta ois hyvä et siel ois 1 tai 2 ulkopuolista lisää. Mut eihän tää hallitustyö sittenkään oo kaikki kaikessa, vaan yhtiön menestys on kaikki kaikessa. Ja tällä mallilla mikä C:llä nyt on se pärjää tosi hyvin. Et sillä tavalla niinku se yhtiön ja bisneksen tilanne ei välttämättä edellytä et sinne tulee lisää ulkopuolisia.

-C.jäsen

Omistavien veljesten jälkikasvu on vielä nuorta, eikä lähivuosina ole näköpiirissä tilannetta, että pitäisi miettiä lasten ottamista mukaan hallitustyöhön. C.tj suhtautuu asiaan varovaisen positiivisesti, mutta on kuitenkin sitä mieltä, että oppia pitäisi hakea myös lattiatason tehtävistä. C.jäsenellä taas on selkeä mielipide, jonka mukaan tulevien omistajien paikka ei ole suoraan hallituksessa.

Jos sitä aatellaan hallitustyön kannalta ni ei. Koska hallitushan tekee sellasii päätöksii, mist pitää vastata. Eihän 18-vuotias voi mistään vastata, eihän se ymmärrä mistä se vastaa. Et se on tavallaan väärin ottaa semmonen henkilö panttivangiks siihen. Et mun mielestä niin ei pitäis olla hallituksen jäseniä. Mutta tota tietysti mä ymmärrä sen, et perheyhtiöissä on tarkeetä kasvattaa tulevia sukupolvia johtotehtäviin ja mun mielestä parempi ratkasu on se, et ne henkilöt ei oo hallituksen jäsenii vaan ne on hallituksen kokouksissa. Sillon ne oppii mitä tapahtuu ja oppii ja ne on sitte ne perheen vanhemmat jotka päättää et ne nuoret on sen luottamuksen arvovia ja ne saa luottamuksellista tietoa ja näin ja ne pystyy sitä käsittelemään. Mutta tota ku osakeyhtiölaki sanoo mitä sanoo ja hallituksen rooli on mitä on, ni mun mielestä hallituksen jäseniks ei pidä nimittää ku sellasii henkilöitä jotka pystyy kantaa vastuun. Mä oon aika yksselitteinen täs asias. Sul täytyy olla liiketoimintaosaamista, sul täytyy olla toimialakokemusta, sul täytyy olla niinku tietsä sun täytyy olla sen verran kypsä ja kokenu, et sä

tiedät ku jostain asiasta päätetään, ni sä tiedät mitä se päätös tarkoittaa. Ennen sitä ei pidä edes perheyhtiöissä hallitukseen nimetä.

-C.jäsen

Myös C:n haastatellut toteavat, että perhe- tai omistajaneuvosto ei ole tässä yrityksessä millään lailla ajankohtainen keskittyneen omistuksen vuoksi. Muiden tutkielman yhtiöiden tavoin se nähdään sopivampana vanhempiin, laajemman omistuspohjan sukuyhtiöihin.

4.3.3 Yhteenveto yritys C:stä

Yritys C:n hallitukseen palkattiin yksi ulkopuolinen henkilö luomaan yhtiöön hallitustyön rakenteet ja tuomaan osaamista yrityksen eri toimintoihin. Yrityksessä ei aiemmin ollut ollut kunnollista hallitustyötä ja kokeneen C.jäsenen myötä yhtiö tuli tietoisiksi vaadittavista muutoksista, jotta hallituksen toiminta hyödyttäisi yritystä. Ulkopuolinen jäsen ei ollut yritys C:lle ennestään tuttu, mutta se ei ole haitannut hallitustyötä lainkaan.

C.jäsen on auttanut yritystä oman taustansa tuoman kokemuksen avulla monessa eri tilanteessa, ja C:ssä ollaan ehdottoman tyytyväisiä ratkaisuun palkatan ulkopuolinen hallituksen jäsen. Hänen asiantuntemuksensa lisäksi esimerkiksi suhdeverkostosta on ollut useassa eri yhteydessä selkeää hyötyä, kuten esimerkiksi uuden talousjohtajan rekrytointi osoittaa.

Yritys C:n hallitus kokoontuu keskimäärin kerran kuussa, jotta hallitus pystyy tarpeen vaatisessa nopeasti reagoimaan muutoksiin yhtiön toimintaympäristössä ja toisaalta pääsee tutustumaan talousraportteihin tuoreeltaan. Hallituksen kokouksissa vallitsee hyvä ilmapiiri, ja C.jäsenen ehdotuksia kuunnellaan, vaikka ne poikkeaisivatkin omistajien mielipiteistä.

Aivan kuten A:ssa ja B:ssä, C on perinteinen perheyritys, jossa omistajat toimivat sekä yrityksen johdossa ja hallituksessa. Silti C.tj korostaa yhtiön menestymisen merkitystä päätöksiä tehdessä, eikä koe perheen hyvinvoinnin varmistelua heidän yritykseensä sopivaksi käsitteeksi.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Hallitustyö pk-perheyrittäjissä

Tutkituissa kolmessa yhtiössä kaikissa oli hallitustyö hyvällä mallilla. A:ssa ja C:ssä hallituksen kokouksia järjestettiin noin kerran kuussa, B:ssä 3-4 vuodessa. Tältä osin voidaan unohtaa teorian (Zahra & Pearce 1989; Forbes & Milliken 1999) väite siitä, että suurempien yritysten hallitukset kokoontuvat pienempien hallituksia useammin. Samoin materiaalien lähettäminen toimi kaikissa yrityksissä, strategian pohdinta kuului hallitustyöhön, kokouksien dokumentointiin kiinnitettiin huomiota ja laaja keskustelu oli olennainen osa kokouksia. Eli hallitustyö sisälsi paljon muutakin, kuin vain osingonjakoehdotuksen tekemisen yhtiökokoukselle kerran vuodessa. Toisaalta ei ole yllättävää, että case-yrityksissä hallitustyö oli näin vireää ja järjestäytyneitä, osoittaahan jo ulkopuolisen jäsenten toimiminen hallituksissa yritysten panostavan keskimääräistä pk-yritystä enemmän hallitustyöhön.

Jokaisessa tutkielman yrityksessä oli teoriaosassa (Byrd & Hickman 1992) hyväksi mainostetulla tavalla sekä sisäisiä että ulkoisia jäseniä sisältävä sekahallitus, johon vielä kuului perheyrittäjälle Brenes et al:n (2011) suosittamia perheenjäseniä. Olisi vaikea kuvitella että yhdessäkään yrityksessä hallitus olisi voinut toimia täyspainoisesti ilman perheenjäsentä, sen verran sitoutuneita kaikki haastatellut omistajat oman yrityksensä toimintaan olivat.

Toisaalta jokaisessa tutkitussa pk-perheyrittäjien hallituksessa oli oma erityispiirteensä. A:ssa kokouksissa oli aina paikalla myös yrityksen varatoimitusjohtaja ja hallintojohtaja, joista varatoimitusjohtaja toimi kokouksen sihteerinä. Vaikka kumpikaan ei kuulu hallituksen kokoonpanoon, oli heillä oikeus ottaa asioihin kantaa. Tällä järjestelyllä A:ssa pyritään varmistamaan hallituksen päätösten jalkauttaminen yrityksen operatiiviseen toimintaan. B:ssä taas B.pj oli ottanut lapsensa heti nuorena mukaan hallituksen kokouksiin varajäseniksi. Tässä tarkoituksena ei niinkään ollut heidän kasvattamisensa yrityksen työntekijöiksi, vaan tavallaan väkisin näyttää perheen yrityksen toimintaa, jotta lapset voivat itse päättää haluavatko olla siinä mukana vai ei. Lopputuloksena oli, että kaikki lapset ovat yrityksessä työskennelleet, kaksi kolmesta aivan ylimmässä johdossa saakka. Tältä osin B:n toimintatapa jälkikasvun perehdytyksessä voidaan pitää menestyksekkäänä. C:ssä taas oli ainoastaan yksi

ulkopuolinen hallituksen jäsen, jonka merkitys yrityksen toimintaan neuvonantajana oli kolmesta case-yrityksestä suurin. Vaikka perheyriyten liiton suosituksen mukaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä tulisikin olla vähintään kaksi kappaletta, vaikutti C:n malli hyvin toimivalta, ainakin jos sitä peilaa tärkeimpään mahdolliseen mittariin, yrityksen menestykseen. C oli myös ainoa yritys jossa ulkopuoliseksi jäseneksi oli palkattu yhtiölle ennestään tuntematon henkilö.

Tutkitut hallitukset olivat kooltaan 4-5 jäsentä, tosin B:ssä lasten varajäsenyys nostaa käytännössä jäsenmäärän seitsemään samoin kuin A:n kokouksissa mukana olevat varatoimitusjohtaja ja hallintojohtaja. Näin ollen Bennedsen et al:n (2008) pk-yrityksille suosittelemaan 3-5 hallituksen jäsenen määrään päästään karkeasti. Minkäänlaisia viitteitä siihen, että hallituksen kokoa merkittävänä tekijänä olisi case-yrityksissä edes mietitty, ei ollut.

Silmiinpistävää oli, että vaikka puhuttiin perheyriyksistä joiden hallituksen kokouksissa oli aina 100% yrityksen omistuksesta paikalla, ei perheen hyvinvoinnin varmistamista korostettu lainkaan. Kaikissa yhtiöissä puhuttiin yhtiön hyvinvoinnin tärkeydestä ja haettiin kasvua jopa riskillä. Kukaan haastatelluista ei kokenut tutuksi tilannetta, jossa jostain hankkeesta olisi luovuttu, koska ei haluttaisi riskeerata perheen omistusta. Hallitustyötä pidettiin enemmän kanavana viedä yhtiötä eteenpäin, kuin valvoa omaisuutta. Näin ollen Brenes et al:n (2011) mainitsemasta riskien välttelystä ei ollut tutkituissa yrityksissä mitään viitteitä. Hyvää, yhtiötä kehittävää hallitustyötä edesauttoi varmasti myös omistajien yksimielisyys, eikä Brenes et al:n perheyriyksille uhaksi nostamaa omistajien erimielisyyttä ollut yhdessäkään yhtiössä havaittavissa.

Niin yhtiö A:ssa, B:ssä kuin C:ssäkin yhtiön omistajaperheen edustajia toimi yhtiön johdossa ja hallituksessa. Tämä asettaa hallitustyölle selkeän haasteen, koska ulkopuoliset jäsenet jäävät helposti paitsi käytäväkeskusteluista, joita omistajat voivat työpaikalla päivittäin käydä. Tähän auttoi yhteydenpito muihin jäseniin kokouksien välillä. Näin ulkopuoliset hallituksen jäsenet pysyivät tiedonsyrjässä kiinni, ja saattoivat jopa vaikuttaa päätöksiin hallituksen kokousten ulkopuolella. Tältä osin Duchin et al:n (2010) korostama tiedonsaannin merkitys näyttää pätevän kaikissa case-yrityksissä.

Ei sinänsä ole yllättävää, että omistajan, johtajan ja hallituksen jäsenen roolit menevät sekaisin henkilöltä, joka on äärettömän sitoutunut ja kiinnostunut oman perheyrietyksensä hyvinvoinnista. Ulkopuolisilla jäsenillä on tässä kuitenkin tärkeä rooli auttaa omistajia välillä istumaan alas ja miettimään asioita laajemmalla näkökulmalla. Se ei ole vaarallista, jos välillä jokin hallitukselle virallisesti kuuluva asia päätetäänkin perheen ruokapöydässä. Tärkeintä on, että suuria linjauksia tehdessä ulkopuolisilla jäsenillä on mahdollisuus auttaa päätöksenteossa.

Hallitustyön arviointiin ei kiinnitetty erityisen suurta huomiota yhdessäkään yrityksessä. Silti löytyi halua hallitustyötä kehittää, mutta siihen ei koettu tarvitsevan strukturoitua mallia, vaan asiaa pohdittiin epävirallisemmissa tilaisuuksissa.

Kaikissa yhtiöissä omistus oli todella keskittynyttä, mikä tietysti helpottaa perheyrietyksen hallintoa, kun mielipiteitä on vähemmän. Aika näyttää, kuinka case-yrietysten hallitustyö muttuu, kun seuraavat sukupolvet astuvat esiin ja omistuspohjat laajenevat. Toistaiseksi perhe- tai omistajaneuvostot tuntuivat kaikissa yrityksissä kaukaisilta, mutta voi hyvinkin olla että siihen suuntaan vielä joskus siirrytään, sillä yhdessäkään yrityksessä neuvostoja ei ajatuksen tasolla tyrmätty.

5.2 Ulkopuoliset hallituksen jäsenet pk-perheyrietyksien hallituksissa

Tutkielman yrietysten ulkopuoliset hallituksen jäsenet olivat poikkeuksetta erittäin kokeneita yrietyksmaailman asiantuntijoita, jotka toivat arvokasta lisäosaamista yrietyksen käyttöön. Tältä osin case-yrietysten ulkopuoliset jäsenet täsmäsivät pk-hallitusbarometrin tuloksiin. Jokainen haastateltu oli iältään eläkeiän korvilla. Näistä henkilöistä kuitenkin näkyi, että eläkepäivät Kanarialla eivät kiinnostaneet, vaan he tahtoivat jakaa ammattitaitoaan eteenpäin ja yhä edelleen toimia yrietyksmaailmassa osallistumalla päätöksentekoon ja keräten kokemuksia.

Kokeneiden ammattilaisten saamisessa pk-yrietyksen käyttöön tuntuisi Suomessa olevan kehitettävää. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että pk-yrietyksille voisi olla tarjolla näitä konkareita hallituksiin enemmänkin, sen verran innostuneilta rooliinsa kaikki haastatellut ulkopuoliset jäsenet vaikuttivat. Suomen elinkeinoelämästä eläkkeelle jäävistä kaikkia ei taatusti kutsuta pörssi-yrietysten hallituksiin, ja toisaalta kaikki eivät varmasti sinne

haluakaan. Toisaalta B.jäsenen esimerkki osoittaa, että pörssi- ja pk-hallitustyön voi yhdistää toimivalla tavalla. Ongelmana taitaakin olla enemmän kysyntä kuin tarjontaa. Pk-hallitusbarometrin mukaan vuonna 2011 48 %:ssä pk-yrityksissä ei ollut ulkopuolista hallituksen jäsentä. Tähän lukuun sisältyy varmasti monia yrityksiä, jotka eivät ole ikinä edes tulleet ajatelleeksi oman hallitustyönsä viemistä uudelle tasolle. Hallitukseen ei voi ilmoittautua, vaan niihin täytyy saada kutsu.

Duchin et al. (2010) suosittelivat melko suoraan, että ulkopuolinen jäsen ei saisi olla omistajan ystävä, vaan täysin riippumaton henkilö, jolla on objektiiviset mielipiteet. Sekä A:ssa että B:ssä hallituksen ulkopuoliset jäsenet olivat omistajille ennestään tuttuja henkilöitä. Näissä yrityksissä selkeästi kannatettiin mallia, jossa hallitukseen kutsuttavasta henkilöstä tulee tietää muutakin kuin pelkkä ansioluettelo, eikä toisaalta Johanisson & Husen (2000) kuvailemasta tilanteesta, jossa perheyrietyksessä käytetään ulkopuolisen valinnassa enemmän tunnetta kuin järkeä, ollut havaittavissa mitään viitteitä. Yritys C:ssä taas ulkopuolinen jäsen ei ollut entuudestaan tuttu, vaan yrityksen toimitusjohtaja oli tavannut hänet hallituskursseilla ja vakuuttunut tämän osaamisesta. C.jäsenen pyytäminen hallitukseen on osoittautunut erittäin hyväksi ratkaisuksi, joten tältä osin voidaan todeta, että ulkopuolinen jäsen voi myös olla etukäteen hieman tuntemattomampi. Toki hallitustyö vaatii sosiaalisia taitoja ja hyvässä hallituksessa on oltava toimivat henkilökemiat, joten turvallisempaa lienee palkata ainakin jollain tasolla tuttuja nimiä. Toisaalta Lorsch & MacIverin (1989) erittäin tärkeäksi nostama riippumattomuus toteutuu parhaiten vieraan jäsenen kohdalla, ja jos asenne hallitustyöhön on samaa luokkaa kuin C.jäsenellä, ei mitään ongelmia synny. Tosin yhtä hyvin voidaan todeta, ettei A:ssa eikä B:ssä ollut havaittavissa jees-jees –meininkiä, vaikka ulkopuoliset jäsenet täysin vieraita omistajille eivät olleetkaan. Eli kiteytettynä hallituksen jäsenen oma toiminta määrittelee yrityksen saaman hyödyn, ei ennen tehtävää solmitut suhteet.

5.3 Ulkoisen hallituksen jäsenen aiheuttama muutos pk-perheyrietyksien hallitustyössä

Jokaisessa tutkielman case-yrityksessä ulkoisella hallituksen jäsenellä oli ollut selkeä positiivinen muutos yrityksen hallitustyöhön. Etenkin yrityksissä B ja C, joissa ei käytännössä ollut ollut minkäänlaisia hallituksia ennen ulkopuolisen jäsenen kutsumista. Yritys A:ssa hallitustyötä oli harjoitettu aiemminkin, mutta vasta ulkoisten jäsenten myötä hallituksen keskusteluihin saatiin enemmän syvyyttä ja asiantuntemusta, ja sitä kautta hallitustyöhön lisää

tehokkuutta. Jokaisessa tutkitussa yrityksessä ulkopuolisen jäsenen katsottiin parantaneen hallitustyötä, jonka johdosta perheyriksien edustajat olivat erittäin tyytyväisiä ulkopuolisiin hallituksessa.

Kuten sanottu, jokaisessa case-yrityksessä hallitustyön peruseriaatteet toteutuivat. Kokouksia oli säännöllisesti, hallituksen jäsenet saivat tarvittavat materiaalit etukäteen, kokoukset dokumentoitiin ja hallituksessa keskusteltiin avoimesti ja tehtiin päätöksiä. Etenkin yrityksissä B ja C voidaan kaikkien yllämainittujen normaaliin hallitustyöhön kuuluvien käytäntöjen tulleen mukaan puhtaasti ulkopuolisten hallituksen jäsenten vuoksi. Ulkoisilla jäsenillä oli esimerkiksi B:ssä todella hyödyllinen vaikutus omistajan jouduttua tekemään yhtiön asioista kirjallisia raportteja, jotka toisaalta tulivat myös muiden perheenjäsenten käyttöön, mutta myös auttoivat omistajaa paneutumaan asioihin aiempaa enemmän helpottaen tutulta tuntuneiden asioiden näkemistä uudessa valossa.

Yhteinen nimittäjä kaikille yrityksille oli kasvu. Etenkin A ja C ovat kasvaneet viime vuosina voimakkaasti, B:ssäkin kasvua on odotettavissa uudella tavalla kilpailutilanteen rauhoittuessa. Tämä tukee Gabrielssonin ja Winlundin (2000) väitettä, että pk-perheyriksissä hallitustyö kehittyi toiminnan kasvaessa, ja etenkin yrityksissä A ja C ulkoisilla jäsenillä oli selkeä vaikutus toiminnan laajentumiseen uusille markkinoille joko asiantuntemuksen tai kontaktien kautta.

5.3.1 Ulkopuolisten hallituksen jäsenten teot pk-perheyriksien hallituksissa

Tutkielman teoriaosassa esitellään hallituksen laajoiksi perustehtäviksi johdon valvonta ja yrityksen auttaminen (Zahra & Pearce 1989; Forbes & Milliken 1999). Koska jokaisessa case-yrityksessä omistus oli keskittynyttä ja omistajat mukana päivittäisessä toiminnassa, ei puhdasta Jensen & Mecklingin (1976) agenttiteoriaan perustuvaa valvontaa tullut ilmi. Ainoastaan B:ssä oli perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja, mutta hänen valvontansa meni enemmän töissä olevien perheenjäsenten kautta kuin hallituksen kautta. Toimitusjohtajan valintaan ulkoisilla jäsenillä oli kuitenkin ollut suuri merkitys. A:ssa ja C:ssä toimitusjohtajana toimi perheenjäsen, jolloin ulkopuolisilla jäsenillä oli syytä keskittyä enemmän yrityksen auttamispuoleen. Tämä selkeästi on linjassa Bennet & Robsonin (2004)

kanssa. Toisaalta yritys C:ssä ulkoinen jäsen oli puuttunut toimitusjohtajan tekemisiin paljon enemmän kun toimitusjohtajana ei ollut perheenjäsen.

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten teoista puhuttaessa tulee esiin monenlaista heidän yrityksille tarjoamaa apua. Asiantuntemuksen tuominen yrityksen käyttöön oli yhteistä kaikissa case-yhtiössä. Samoin suhdeverkostosta katsottiin olleen merkittävästi hyötyä jokaisessa yrityksessä, kuten Zahra & Pearce (1989) esittävät.

Laaja-alaisen asiantuntemuksen hyväksikäyttö oli jokaisessa case-yrityksessä selkeä ulkoisten jäsenten tuoma hyöty. Kokemuksesta on yritysmaailmassa aina hyötyä, ja hallitustyön kautta pk-yrityksen voivat päästä nauttimaan suomalaisen elinkeinoelämän huipun osaamisesta. Suuren yrityksen johdossa toimineella henkilöllä on sanansa sanottavana käytännössä jokaiseen pk-yritystä koskevaan asiaan. Tarvitaan vain toimiva rakenne, eli käytännössä aktiivinen hallitustyö. Yritys C on tästä oiva esimerkki.

Konkreettisin kaikkia yrityksiä yhdistänyt ulkoisen jäsenen tuoma hyöty oli talousosaaminen. Yrittäjällä on helposti niin kiire laajentaa toimintaa ja visioida lisää, että talouden seuranta helposti unohtuu. Yritys A:ssa tilintarkastajana toiminut A.jäsen oli tiiviisti tekemisissä yrityksen talousjohdon kanssa vaikeammissa kysymyksissä ja hallituksen kokouksissa aktiivisesti haastoi laskelmia teki huomioita tulosraporteista. Yritys B:ssä ja C:ssä ulkoiset jäsenet olivat auttaneet yritystä seuraamaan paremmin taloutta, eikä pelkästään tekemään liiketoimintaa. Etenkin yritys C:ssä C.jäsen oli löytänyt yritykseen pätevän talouspäällikön, joka laittoi koko yrityksen taloushallinnon ja raportoinnin uusiksi. Lisäksi sekä yrityksessä A että C ulkoinen jäsen oli vaikuttanut merkittävästi tilintarkastajan valintaan varmistaen, että myös se puoli toteutetaan yrityksessä laadukkaasti.

Jokaisessa yrityksessä ulkoisia jäseniä oli käytetty myös hyväksi hallitustyön ulkopuolella, joko projekteissa tai neuvottelutilanteissa. Tämä osoittaa kuinka monella eri tavalla pk-yritykset voivat hallituksen jäsenistään hyötyä ja toisaalta myös sen, että ulkopuoliset jäsenet ovat käytettävissä muutenkin kuin vain hallituksen kokouksissa.

Suhdeverkostojen merkitystä ei voi vähätellä. Kokeneella, useita kymmeniä vuosia yritys-elämän huipulla työskenneellä henkilöllä on pakostakin kontakteja paikkaan jos

toiseenkin. Pk-yrityksessä hyvin usein omistajat ja työntekijät ovat olleet vain yhdessä yrityksessä töissä, jolloin samanlaista suhdeverkostoa ei mitenkään ole voinut päästä syntymään. Yksinkertaisimmillaan ulkoinen hallituksen jäsen säästää yrityksen aikaa ja rahaa kertomalla vaikkapa mitä rekrytointiyrittystä kannattaa käyttää. Tällaisissa tapauksissa pk-yrityksen ei tarvitse oppia virheistään, vaan se pääsee asioissa nopeammin eteenpäin.

Yhdessäkään case-yrityksessä ei tunnistettu ulkoisen jäsenen mukanaan tuomia uhkakuvia. Minkäänlaisia viitteitä esimerkiksi Brickley & Zimmermanin (2010) mainitsemaan ulkopuolisen jäsenen oman maineen varjeluun ei tullut ilmi, vaan kaikki haastatellut ulkopuoliset ajattelivat hallitustyössä vain yhtiön parasta. Myöskin Lorsch & MacIverin (1989) väite oman hallituspaikan varjelusta omistajia myötäilemällä osoittautui täysin merkityksettömäksi näiden kolmen yrityksen kohdalla. Heuvel et al. (2006) mainitsee uhkana myös johdon haluttomuuden ottaa vastaan objektiivista palautetta. Tämäkään kohta ei näkynyt A:n, B:n tai C:n hallitustyössä millään lailla, vaan päinvastoin ulkoiset jäsenet oli pyydetty hallitukseen nimenomaan tuomaan suoria mielipiteitä ja haastamaan johtoa ja omistajia.

6.YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa käsiteltiin ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutusta pienten ja keskisuurten perheyriyten hallitustyöhön. Tutkimus suoritettiin kolmessa case-yrityksessä toteutettujen teemahaastattelujen avulla. Case-yritykset olivat kaikki pk-perheyriyksiä eri toimialoilta. Haastatteluja tehtiin yhteensä 9.

Tutkielman teoriaosassa käsiteltiin corporate governancea, ensin yleisesti ja sitten pk- ja perheyhtiöiden näkökulmasta. Corporate governancen luonne muuttuu pienemmissä yhtiöissä, kun yhtiön omistus on keskittynyttä (esim. Bennedsen et al. 2008). Perinteisessä mallissa yhtiön hallitus vahtii omistajien etuja, mutta pk-yrityksissä omistajat yleensä istuvat hallituksessa. Corporate governance ei silti menetä merkitystään, koska yritys ei ole vastuussa vain omistajilleen, vaan kaikille sidosryhmilleen (Jensen 1993). Toisaalta vanhemmissa perheyhtiöissä saattaa olla omistajana laaja, useita kymmeniä henkilöitä käsittävä suku. Tämän omistajajoukon kanssa tasapainoilu antaa oman erityispiirteensä perheyhtiöiden

corporate governanceen. Myös perheyriksen jatkajan löytäminen kuuluu perheyriöiden kohtaamiin hallinnon ongelmiin (Brenes et al. 2011).

Kaikissa case-yriyksissä omistajat olivat hallituksessa, jolloin hallituksen rooli poikkeaa perinteisestä corporate governance mallista, jossa hallitus vahtii hajanaisen omistajajoukon etuja (Kuokkanen 2011). Toisaalta vaikka hallituksessa toimivat omistajat pääsivät suoraan hallinnoimaan omaisuuttaan, paistoi puheista läpi ajatus vain yhtiön etujen ajamisesta, ei oman omaisuuden suojelusta. Tutkituissa perheyriyksissä ei vielä tunnistettu selkeää ongelmaa jatkajien löytämisestä. Yritys B:ssä sukupolvenvaihdos on lähimpänä, mutta asiaa ei ole vielä sen tarkemmin pohdittu.

Corporate governancen jälkeen teoriaosassa paneuduttiin yriyksen hallitukseen. Hallitustyötä käsiteltiin ensin jäsenien kautta esitellen ulkoiset ja sisäiset jäsenet, sekä hallituksen jäsenten ominaisuudet ja velvollisuudet. Ulkoiset hallituksen jäsenet eivät työskentele yriyksessä, vaan osallituvat sen toimintaan ainoastaan hallitustyön kautta. Teorian mukaan yriykselle toimivin hallituksen muoto on sekahallitus, johon kuuluu sekä ulkoisia että sisäisiä jäseniä (esim. Byrd & Hickman 1992). Tällöin hallituksessa toimii objektiivisia jäseniä, mutta sillä on samalla käytössään yriyksen sisäpiiritietoa. Lisäksi perheyriyksien hallituksessa tulisi aina olla jäsenenä perheeseen kuuluvia henkilöitä, jotka tuntevat yriyksen historian, toimialan, omistajien tahdon ja toimintatavat (Brenes et al. 2011). Hallituksen muodon suositukset toteutuivat kaikissa case-yriyksissä, eikä haastattelujen perusteella saadun kuvan puolesta niihin toisenlaista rakennetta voisi kuvitellakaan.

Myös asema ja tehtävät käytiin läpi. Hallitukselle voidaan teorian pohjalta asettaa kaksi laajaa perustehtävää, johdon valvonta sekä yriyksen auttaminen (esim. Zahra & Pearce 1989). Pk-perheyriyksissä johdon valvontaa suoritetaan vähemmän, koska usein johdossa toimivat ovat myös yriyksen omistajia (esim. Kuokkanen 2011). Hallituksen rooli yriyksen auttamisessa korostuukin tällöin, ja sen osoitti myös saadut tulokset. Kaikki case-yriykset kokivat hyötyneensä ulkoisista jäsenistä nimenomaan heidän tarjoaman asiantuntemuksen ja kokemuksen kautta, ei johdon valvonnan kautta.

Teoriassa tuli myös ilmi, että hallitukseen ei voida kutsua ihan ketä tahansa, vaan ulkopuolisten jäsenien on täydennettävä yriyksen osaamista ja toisaalta henkilökemioiden

tulisi toimia (Huse 2000). Teoriaosassa myös kehoitettiin välttämään omistajien ja johdon ystäviä, koska he eivät yleensä toimi riittävän objektiivisesti (Duchin et al. 2010). Tutkimuksessa saadut tulokset kumosivat tämän väitteen selkeästi, kahdessa yrityksessä hallituksessa toimi omistajien tuttuja, mutta he eivät olleet siellä vain myötäilemässä muita, vaan toivat omalla panoksellaan merkittävän lisän hallitustyöhön.

Hallituksen koko tuli teoriaosassa myös esille. Suuremmassa hallituksessa on mahdollista olla enemmän osaamista, mutta pienempi hallitus toimii tehokkaammin saaden päätöksiä aikaan nopeammin. Suosituksen mukaan pk-yrityksissä tulisi olla 3-5 jäsentä (Bennedsen et al. 2008). Haastatteluissa hallituksen koko ei noussut merkittäväksi tekijäksi yhdellekään yrityksistä. Case-yrityksissä oli 4-5 varsinaista jäsentä, mutta varajäsenien ja operatiivisen johdon läsnäolon myötä A:ssa ja B:ssä henkilöiden määrä hallituksen kokouksissa nousi suuremmaksi.

Teoriaosan lopuksi esiteltiin hallituksen työskentelyä. Hallituksen työskentelyä helpottaa järjestäytyminen, johon kuuluu selkeät kokousajat, hyvä tiedonkulku, hallituksen arviointi ja hyvä ilmapiiri (esim. Demb & Neubauer 1992). Nämä asiat tulivat haastatteluissa hyvin esiin. Ainoastaan hallitustyön arviointia ei strukturoidusti esiintynyt yhdessäkään yrityksessä.

Haastatteluissa pyrittiin ensijaisesti selvittämään ulkoisen hallituksen jäsenen vaikutusta hallitustyöhön. Keitä he oikein ovat, ja mitä he pk-perheyritysten hallituksissa tekevät?

Yhteenvedona tuloksista voidaan sanoa, että ulkopuolisen jäsenen vaikutus pk-perheyritysten hallitustyöhön oli kaikissa yrityksissä pelkästään positiivinen. Jokaisessa yhtiössä hallitustyö oli siirtynyt uudelle tasolle, tosin B:ssä ja C:ssä kunnollista hallitustyötä ei aiemmin ollut ollenkaan.

Selkeä, yrityksiä eniten hyödyttänyt asia oli näiden ulkopuolisten henkilöiden tuoma asiantuntemus, jota he olivat aiemmalta uraltaan ammentaneet. Ulkopuoliset henkilöt olivat kaikki lähestymässä eläkeikää, ja heillä oli pitkät urat yritysmaailmassa takana. Tällaisilla henkilöillä on todella paljon annettavaa pk-yrityskentälle, jossa yritysten oma osaamispiiri on väkisin kapea. Heidän kokemuksensa avulla pk-yritykset voivat välttää helppoja virheitä ja

kehittyä nopeammin. Osaamisen lisäksi ulkopuolisten henkilöiden suhdeverkostot nousivat erittäin hyödyllisiksi tutkituissa yrityksissä.

Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jolloin pyritään kuvailemaan jotain ilmiötä syvällisemmin. Aineisto muodostui kolmesta yrityksestä. Tämä on tietenkin hyvin pieni otos, eikä tämän tutkimuksen johdosta voi vetää suuria yleistyksiä. On huomattava, että aineiston yritykset olivat kaikki hyvin samanlaisia eteenpäin pyrkiviä, viime aikoina voimakkaasti kasvaneita yhtiöitä, mikä myöskin heikentää mahdollisuutta yleistää saatuja tuloksia.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla laajemmalla aineistolla tehty, ehkä teemahaastattelujen sijaan kyselykaavakkeella suoritettu tutkimus. Toisaalta olisi mielenkiintoista löytää pk-perheyrietyksiä, joissa ulkopuolisen jäsenen tuoma vaikutus on ollut negatiivinen ja pureutua syihin jotka sen aiheuttivat, vaikka tämä tutkielman perusteella niitä onkin vaikea kuvitella olevan.

LÄHTEET

Haastattelut

- A.pj 13.12.2011 Uusimaa, kesto 1 h 39 min
A.tj 13.12.2011 Uusimaa, kesto 54 min
A.jäsen 20.12.2011 Helsinki, kesto 1 h 15 min
B.oj 15.12.2011 Uusimaa, kesto 50 min
B.pj 15.12.2011 Uusimaa, kesto 54 min
B.jäsen 16.12.2011 Helsinki, kesto 37 min
C.tj 2.1.2012 Helsinki, kesto 38 min
C.lj 2.1.2012 Helsinki, kesto 49 min
C.jäsen 23.12.2012 Helsinki, kesto 2 h 1 min

Artikkelit

- Abor J. & Adjasi K. 2007 Corporate Governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. *Corporate Governance* Vol 7 No 2 111-122
- Abor J. & Biekpe N. 2007 Corporate governance, ownership structure and performance of SMEs in Ghana: implications for financing opportunities. *Corporate Governance* Vol 7 No 3 288-300
- Barrow C. 2001 The Role of non-Executive Directors in High Tech SMEs. *Corporate Governance* Vol 1 No 2 34-36
- Baysinger B. & Butler H. 1985 Corporate Governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization* Vol 1 101-124
- Baysinger B. & Hoskisson R. 1990 The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review* Vol 15 72-87
- Bennedsen M., Kongsted H. & Nielsen K. 2008 The causal effect of board size in the performance of small and medium-sized firms. *Journal of Banking & Finance* Vol 32 1098-1109

- Bennet R. & Robson P 2004 The role of boards of directors in small and medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol 11 No 1 95-113
- Brenes E., Madigal K & Requena B. 2011 Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research* Vol 64 280-285
- Brickley J. & Zimmerman J. 2010 *Corporate Governance* myths: Comments on Armstrong, Guay and Weber. *Journal of Accounting and Economics* Vol 50 235-245
- Byrd J. & Hickman K. 1992 Do outside directors monitor managers? *Journal of Financial Economics* 32 195-221
- Castaldi R. & Wortmann M. 1984 Board of Directors in small corporations: An untapped resource. *American Journal of Small Business* Vol 9 No 2 1-11
- Coles J., Daniel N. & Naveen L 2008 Boards : Does one size fit all ? *Journal of Financial Economics* Vol 87 329-356
- Conger J., Finegold D. & Lawler F. 1998 Appraising boardroom performance. *Harvard Business Review* Vol 76 No 1 136-148
- Daily C. & Dalton D. 1993 Board of directors' leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship Theory and Practice* Vol 17 No 3 65-81
- Daily C., Dalton D. & Cannella A. 2003 Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review* Vol 28 No 3 371-382
- Dalton D., Daily C., Ellstrand A. & Johnson J. 1998 Meta-Analytic Reviews of Board composition, Leadership structure, and Financial performance. *Strategic Management Journal* Vol. 19 269-290
- Donaldson L. 1995 A new tool for boards: the strategic audit. *Harvard Business Review* Vol 73 No 4 99-102
- Donaldson L. & Davis J. 1991 Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* Vol 16 No 1 49-64
- Duchin R., Matsusaka J. & Ozbas O. 2010 When are outside directors effective? *Journal of Financial Economics* Vol 96 195-214
- Eisenberg T., Sundgren S. & Wells M. 1998 Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics* Vol 48 No 1 35-54
- Fama E. & Jensen M. 1983 Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* Vol 26 301-325

- Farber D. 2005 Restoring Trust after Fraud: Does Corporate Governance Matter? *The Accounting Review* Vol. 80 No. 2 539-561
- Fernandez Z. & Nieto M. 2006 Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Studies* Vol 37 340-351
- Forbes D. & Milliken F. 1999 Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review* Vol 24 489-505
- Gabrielsson J. & Huse M. 2002 The venture capitalist and the board of directors in SMEs: roles and processes. *Venture Capital* Vol 4 No 2 125-146
- Gabrielsson J. & Huse M. 2005 “Outside” Directors in SME Boards: A call for theoretical reflections. *Virtus Interpress - Corporate Board: role, duties & composition* Vol 1 28-37
- Gabrielsson J. & Winlund H. 2000 Boards of directors in small and medium-sized industrial firms: examining the effects of the board’s working style on board task performance. *Entrepreneurship & Regional Development* Vol 12 311-330
- Goodstein J., Gautam K. & Boeker W. 1994 The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal* Vol 15 241-250
- Hermalin B. & Weisbach M. 1998 Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *American Economic Review* Vol 88 96-118
- Hermalin B. & Weisbach M. 2003 Board of Directors as an Endogenously Determined Institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review* Vol 1 7-26
- Heuvel J., Gils A. & Voordeckers W. 2006 Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses : performance and importance. *Corporate Governance* Vol 14 No 5 467-485
- Hill C. & Snell S. 1988 External control, corporate strategy, and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal* Vol 9 577-590
- Huse M. 2000 Board of directors in SMEs: a review and research agenda. *Entrepreneurship & Regional Agenda* Vol 12 No 4 271-290
- Ikäheimo S. 2011 Pk-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi –miten kehittää toimintaa. *Tilisanomat* Vol 32 No 2 30-33
- Ilveskero M. 2010 Hyvä hallinnointi listaamattoman osakeyhtiön kilpailukeinona. *Tilintarkastus* No 2 13-15

- Jensen M. 1993 The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance* Vol 48 No 3 831-880
- Jensen M. & Meckling W. 1976 Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and Ownership structure. *Journal of Economics* Vol 3 305-360
- Johanisson B. & Huse M. 2000 Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development* Vol 10 353-378
- Johnson J., Daily C. & Ellstrand A. 1996 Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* Vol 22. No. 3, 409-438
- Larcker D. & Richardson S. & Tuna I 2007 Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review* Vol 82 No. 4 963-1008
- Linnainmaa L. 2006 Pk-yrityksen hallitustyöskentelyn tehostaminen. *Tilintarkastus* No 6 75-78
- Linnainmaa L. 2008 Kehittyvä corporate governance listaamattomissa yhtiöissä. *Tilintarkastus* No. 6 12-15
- MacAvoy P. & Millstein I. 1999 The Active Board of Directors and Its Effect on the Performance of the Large Publicly Traded Corporation. *Journal of Applied Corporate Finance* Vol 11 No 4 8-20
- McKinnon J. 1988 Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing and Acoountability Journal* Vol 1 34-54
- Roe J. 2004 The Institutions of Corporate Governance. *Discussion Paper No. 488 Harvard Law School 1-16*
- Weber J. 2006 Discussion of the effects of corporate governance on firms' credit ratings. *Journal of Accounting and Economics* Vol 42 245-254
- Weisbach M. 1988 Outside directors and CEO turnover. *Journal of Fiancial Economics* 20 431-460
- Yermack D. 1996 Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics* Vol 40 185-211
- Zahra S., Neubaum D. & Huse M. 2000 Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management* Vol 26 No 5 947-976

Zahra S. & Pearce J. 1989 Boards of Directors and Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management* vol 15 No. 2 291-334

Kirjat

Cadbury Adrian 2002. *Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View* Oxford University Press, Guildford

Demb A. & Neubauer F. 1992. *The corporate board* Oxford University Press, New York

Eriksson P. & Kovalainen A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research* Sage Publications Ltd, London

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

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2004. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Yliopistopaino, Helsinki

Hirvonen Ahti & Niskakangas Heikki & Steiner Maj-Lis 2003. *Corporate governance. Hyvä omistajanohjaus ja hallitustyöskentely* WS Bookwell Oy, Juva

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä* Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Kuokkanen T. 2011. *Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely: Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyriyksestä* Itä-Suomen Yliopisto, Kuopio

Lorsch J. & MacIver E. 1989. *Pawns or Potentates* Harvard Business School Press, Boston

Mähönen Jukka & Villa Seppo 2006. *Osakeyhtiö III Corporate Governance* WS Bookwell Oy, Porvoo

Pfeffer J. & Salancik G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* Harper & Row New York NY

Yin R. 2003. *Case Study Research: Design and Methods* Sage Publications Ltd, London

Internetlähteet

Tilastokeskuksen kotisivut http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Muut

Hyvät hallintotavat perheyriyksissä –omistajuuden, liiketoiminnan sekä perheen hallinta 2009. Perheyriytysten liitto

Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? –Pk-yriytysten hallitus- ja johtoryhmytyöskentely läpivalaisussa 2009. Elinkeinoelämän keskusliitto

Leinonen M. 2010. *Suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallitustyöskentely ja siitä palkitseminen* Lahden ammattikorkeakoulu

Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen 2006 Keskuskauppakamari

Osakeyhtiölaki, OYL 21.7.2006/624

Perheyriytysten liiton strategia 2004–2007 2008. Perheyriytysten liitto

Pk-yriytysten hallitusbarometri 2009. Kauppakamarit ja hallituspartnerit

Pk-yriytysten hallitusbarometri 2011. Kauppakamarit ja hallituspartnerit

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi 2010. Arvopaperimarkkinayhdistys Ry

LIITTEET

Liite 1: teemahaastattelurunko

Yrityksen taustaa

- Yrityksen koko
- Perheen omistusosuus
- Koska ulkoinen hallituksen jäsen on aloittanut
- Hallituksen koko
- Ulkoisten jäsenten määrä

Hallitustyöskentely pk-perheyriyksessä yleisesti

- Kuinka hallitustyöhön suhtaudutaan perheyriyksessä?
 - o Onko vain kumileimaisin?
 - o Kuinka perhe suhtautuu hallitustyöhön?
- Toimiiko yrityksessä perhe- tai omistajaneuvostoja?

Ulkoisen jäsenen mukaantulon vaikutus hallitustyöskentelyyn

Onko hallituksen toiminta muuttunut? Miten?

- Onko muodollisuus lisääntynyt?
- Onko kokoustiheys kasvanut?
- Onko laadittu työjärjestys?
- Onko hallitustyön arviointiin kiinnitetty huomiota?
- Lähetetäänkö aineisto etukäteen ennen kokousta?
 - o Saako ulkoinen jäsen riittävästi tietoa?
- Onko määritelty selkeät vastualueet hallituksen sisällä ja hallituksen ja johdon välillä?
- Vaikuttiko ulkoinen jäsen vain hallitustyöhön vai oliko vaikutusta myös itse liiketoimintaan?
- Muuttuiko hallituksen ilmapiiri?
- Mistä hallituksen sisällä keskustellaan?

Kuinka hallituksessa olevat perheenjäsenet ja yrityksen johto kokevat ulkoisen hallituksen jäsenen?

- Toiko lisäarvoa? Miten? Missä lisäarvo näkyy?

- Hankaloittiko toimintaa, oliko muita negatiivisia piirteitä? Miksi?
- Oliko yhdentekevää? Miksi?
 - o Miten tiedetään, että valinta on onnistunut?

Minkälaisia ulkoisia jäseniä perheyrietykset haluavat/keitä he ovat?

- Hallitusammattilaisia?
- Toimialan asiantuntijoita?
- Rahoittajan tai pienosakkaan edustaja?
- Liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoita? (Talous/rahoitus, strategia, corporate governace, markkinointi, juridiikka, kansainvälisyys, yrittäjyys)
- Omistajan/johdon tuttuja

Kuinka hallitukseen päädyttiin palkkaamaan ulkoinen jäsen?

Miksi hallitukseen valittiin ulkopuolinen jäsen? (Sukupolvenvaihdos, kansainvälistyminen, laajentuminen)

- Kuka päätti rekrytoinnista?
- Mistä henkilö löydettiin?
- Mitä ominaisuuksia (osaaminen, persoonallisuus) haettiin?
 - o Kuinka paljon mietittiin yrityksessä jo olevaa osaamista?
- Millaiset odotukset oli?
 - o Hallituksen jäsenellä?
 - o Yrityksen johdolla?
- Miten uusi jäsen perehdytettiin omistajien tahtotilaan ja hallitustyöhön?
- Minkälainen palkkio?
 - o Osakkeita, rahaa?

Mitä ulkoiset hallituksen jäsenet hallituksessa tekevät?

- Johdon valvonta ja motivointi
 - o Johdon tilivelvollisuus
 - o Omistajien etujen varmistaminen
 - o Johdon palkitseminen
 - o Johdon rekrytointi
- Yrityksen auttaminen
 - o Yrityksen kehittäminen
 - o Maineen parantaminen
 - o Johdon sparraaminen
 - o Asiantuntemuksen tuominen yrityksen käyttöön
 - o Strategian suunnittelu

- Suhdeverkoston jakaminen
- Kriisien ratkaisu
- Taloudessa avustaminen
- Uusien näkökulmien tuonti
- Päätöksenteon kehittäminen

Kuinka omistajaperheen asema näkyy hallitustyöskentelyssä?

- Onko puheenjohtaja myös perheenjäsen?
- Onko perheenjäseniä hallituksessa? Miksi?
- Näkyykö perheen hyvinvoinnin varmistaminen päätöksissä vai puhutaanko yrityksen hyvinvoinnista/kehittämisestä? (esim. riskisemmät tuottoisimmat projektit)
- Tehdäänkö päätöksiä enemmän tunteella?
- Onko hallituksessa olevat perheenjäsenet valittu osaamisen perusteella, vai onko joku nuorempi jäsen mukana keräämässä oppia?