

# ULKOPUOLISEN HALLITUKSEN JÄSENEEN MERKITYS PK-YRITYKSELLE

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Linnea Tahkola  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Aila Virtanen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä: Linnea Tahkola	
Työn nimi Ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys PK-yritykselle	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.5.2021	Sivumäärä 34
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä tutkielmassa tutkittiin ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitystä PK-yritykselle ja PK-yrityksen taloudelle. Hallitus on Suomessa pakollinen toimielin osakeyhtiöissä, joten tutkimusaiheena aihe on mielenkiintoinen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, että millainen merkitys ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yritykselle, ja erityisesti PK-yrityksen taloudelle. Tutkimuskysymykseni olivat ” Millainen merkitys ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yritykselle?” sekä ”Millainen rooli ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yrityksen taloudellisissa asioissa?”</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla PK-yritysten hallitustyöskentelyyn osallistuvia henkilöitä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että ulkopuolinen hallituksen jäsen toimii PK-yrityksen hallituksessa usein resurssien tarjoajana, eikä niinkään valvontatehtävän suorittajana. Ulkopuolisella hallituksen jäsenellä voidaan tulosten perusteella katsoa olevan merkitystä myös PK-yrityksen taloudelliselle menestykselle.</p>	
Asiasanat PK-yritykset, ulkopuolinen hallituksen jäsen, hallitustyöskentely	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn rakenne ja aiempi tutkimus.....	6
2	OSAKEYHTIÖN HALLITUS .....	7
2.1	Osakeyhtiön hallitus.....	7
2.2	Hallituksen tehtävät .....	8
2.3	Hallituksen kokoonpano .....	9
2.4	Ulkopuolisen jäsenen tuomat edut .....	11
2.5	Mahdolliset haasteet.....	13
2.6	Hyvä hallintotapa .....	14
2.7	Agenttiteoria ja stewardship-teoria.....	15
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	18
3.1	Haastattelut.....	18
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	19
4	ANALYYSI JA MENETELMÄ .....	20
4.1	Hallitustyöskentely ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli .....	20
4.2	Ulkopuolisen hallituksen jäsenen valinta, odotukset sekä tehtävät .	22
4.3	Ulkopuolinen hallituksen jäsen ja talous .....	26
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	30
5.1	Ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys PK-yritykselle .....	30
5.2	Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli PK-yrityksen taloudessa.....	31
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet .....	32
	LÄHTEET.....	34

# 1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan ulkopuolisten hallituksen jäsenten merkitystä PK-yritykselle. Tavoitteenani on selvittää, kuinka näiden ulkopuolisten hallitusjäsenten osaamista voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää yrityksissä. Tutkimus on jatkoa kandidaatintutkielmalleni, jossa tarkastelin ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitystä pienelle yritykselle, sekä sitä, millaista etua ulkopuolinen hallituksen jäsen voi pieneen yritykseen tuoda. Pro gradu -tutkielmassani keskityn laajentaen ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuoman osaamisen hyödyntämiseen, mutta laajennan tarkastelun kohdetta myös keskisuuriin yrityksiin. Erma, Rasila ja Virtanen (2014) kirjoittavat kirjansa ”Hyvä hallitustyö” esipuheessa, että hallitustyöskentelyn arvo on merkittävästi korostunut kuluvalle vuosituhannelle.

Hallituksen moninaisuutta voidaan lisätä ottamalla hallituksen jäseniksi myös niin sanottuja ulkopuolisia jäseniä. Nämä ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat usein hallitusammattilaisia, yrittäjäkollegoita tai toimialaosaajia. (PK-hallitusbarometri, 2019.)

Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska Suomen yrityksistä suurin osa on niin sanottuja PK-yrityksiä ja hallitustyöskentelyn tehostamiseen liittyviä mahdollisuuksia on viime vuosina tunnistettu yhä enenevässä määrin. Esimerkiksi Tampereen kauppakamari ja Hallituspartnerit ry vuonna 2005 aloittivat hhj-koulutuksen (hhj=hyväksytyt hallituksen jäsen) jonka tavoitteena on kehittää ja aktivoida juurikin pk-yritysten hallitustyöskentelyä (Kauppakamari, 2020.) Vuoden 2019 PK-hallitusbarometrin mukaan jopa 44 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hallituksen osaamisen taso ei ollut riittävä vastaamaan tuleviin haasteisiin, kuten kasvutavoitteisiin, kansainvälistymiseen sekä teknologisen murroksen aiheuttamiin haasteisiin (PK-hallitusbarometri, 2019.)

Listayhtiöiden hallinnointikoodi keskittyy listayhtiöiden hyvän hallintotavan, avoimuuden, läpinäkyvyyden sekä vertailukelpoisuuden kehittämiseen listayhtiöissä (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2021). Jo useiden vuosien ajan Keskuskauppakamari on julkaissut asialuetteloita listaamattomien osakeyhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi, ja sen tavoitteena on lisätä listaamattomien yhtiöiden hyvää hallintoa (Keskuskauppakamari, 2021).

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavia:

1. Millainen merkitys ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yritykselle?
2. Millainen rooli ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yrityksen taloudellisissa asioissa?

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla PK-yrityksen hallitustyöskentelyyn osallistuvia henkilöitä, ja tässä tapauksessa ulkopuolisia hallituksen jäseniä sekä yhtä toimitusjohtajaa, jonka johtaman yrityksen

hallituksessa toimii ulkopuolinen jäsen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. PK-yrityksellä, joihin kuuluvat pienet ja keskisuuret yritykset, tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tilastokeskuksen määritelmän mukaista PK-yritystä:

-yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää  
 -yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa, ja joka täyttää alla olevan perusteen riippumattomuudesta

Tilastokeskus määrittelee riippumattomuuden seuraavasti: ”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.” Mikroyritykset rajataan pois tutkimuksesta.

## 1.1 Työn rakenne ja aiempi tutkimus

Työn rakenne on seuraava: ensin käydään läpi osakeyhtiön hallituksen kokoonpanoa ja hallituksen tehtäviä. Tämän jälkeen määritellään ulkoiset ja sisäiset jäsenet, minkä jälkeen kerrotaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen tuomista eduista sekä osaamisen hyödyntämisestä. Teorialuvun lopuksi käydään läpi vielä mahdollisia haasteita.

Seuraavassa teorialuvussa keskitytään hyvän hallinnointitavan eli Corporate governancen kuvailemiseen, sekä siihen, kuinka hyvä hallinnointitapa toteutuu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työn neljännessä luvussa esitellään aineisto, sekä tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen siirrytään aineiston analysointiin sekä tuloksiin. Lopuksi tulevat johtopäätökset.

Jyväskylän kauppakorkeakoulussa Shabnamjit Hundal (2019) on tehnyt samasta aihepiiristä väitöskirjan, jossa tarkastellaan hallitusten ja valiokuntien jäsenten riippumattomuuden vaikutusta yritysten taloudelliseen toimintaan ja talousraportoinnin laatuun. Myös Hundal käyttää viitekehystenä agenttiteoriaa sekä resurssiriippuvuusteoriaa. Myös Kuokkanen (2011) tarkastelee hallituksen työskentelyä perheyrittäjien kontekstissa, jonka hallitustyöskentelyssä korostui vahva kahtiajako ulkopuolisiin ja sisäisiin jäseniin. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten merkityksestä ja roolista on tehty aiemmin myös muun muassa graduja (ks. esim Juvosen (2012) pro-gradu tutkielma ja Sipilän (2015) opinnäytetyö).

## 2 OSAKEYHTIÖN HALLITUS

### 2.1 Osakeyhtiön hallitus

Jokaisessa osakeyhtiössä on hallitus. Suomessa osakeyhtiölaki määrää, että yhtiöllä on oltava hallitus (OYL, 6§1.) Ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin, hallituksen valitsee yhtiökokous (OYL 6§9.) Hallituksen merkittävyyttä kuvastaa, että yrityksessä ei ole pakko olla toimitusjohtajaa, mutta hallitus on jokaisella yhtiöllä. Hallituksen tulee toimia yhtiön ja osakkeenomistajien edun mukaisesti. Osakeyhtiölaki määrää, että yhtiön johdon on toimissaan edistettävä yhtiön etua, tämä tarkoittaa käytännössä ja lähtökohtaisesti voiton tuottamista ja osakkeenomistajien tuoton maksimoimista (Erma ym. 2014, 74). Yleisesti katsottuna on olemassa kolmenlaisia hallituksia, sisäisiä hallituksia, ulkoisia hallituksia sekä sekahallituksia. Sisäisellä hallituksella tarkoitetaan hallitusta, joka koostuu yrityksen johdosta puheenjohtajan ollessa toimitusjohtaja. Ulkoinen hallitus koostuu kokonaan asiantuntijoista, jotka edustavat omistajia. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner, 2003.)

Hallitus on merkittävä toimielin myös muutoin kuin lakisääteisenä instituutiona. Hermalinin ja Weisbachin (2001) mukaan hallitus käyttää hallinnointivaltaa lähes jokaisessa organisaatiossa, ja heidän mukaansa mahdollinen selitys hallituksen olemassaololle on juurikin se, että hallitus on osa säätelyä. Kuitenkin he nostavat esiin myös hallituksen merkittävyyden myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa.

Hallituksen merkitys ja rooli vaihtelee eri yhtiöiden välillä esimerkiksi yrityksen koon ja omistajarakenteen mukaan. Esimerkiksi Nevillen (2011) mukaan PK-yrityksissä hallituksen valvontarooli ei ole niin merkittävä omistajuuden ja johdon ollessa lähellä toisiaan. PK-yrityksissä hallituksen rooli voidaan siis nähdä enemmän resurssien tarjoajana, kuin valvontatehtävää suorittavana toimijana. Myös MackAvoy ja Millstein (1999) kirjoittavat hallituksen roolin muuttumisesta kumileimasimesta aktiiviseksi ja itsenäiseksi valvojaksi, tosin suurten yritysten kontekstissa.

Suomalaisissa PK-yrityksissä on eniten 3-jäsenisiä hallituksia. Keskuskauppakamarin toteuttaman PK-hallitusbarometrin mukaan Suomen PK-yrityksissä on eniten 3-jäsenisiä hallituksia, vaikka toisaalta vähintään 6 henkilön muodostamia hallituksia on lähes yhtä paljon. (PK-hallitusbarometri 2019.) Bhagatin ja Blackin (1999) mukaan yrityksissä, joissa on vahva sisäinen hallinto, on yleensä pienempiä hallituksia, ja he mainitsevat myös, että yrityksissä, joissa yhtiön perustaja on edelleen toimitusjohtajana, on myöskin pienempiä hallituksia.

Hallituksen koolla on tärkeitä vaikutuksia hallituksen toimintaan (Forbes & Milliken 1999). Suurissa hallituksissa on enemmän osaamista ja tietämystä, mutta tämä voi lisätä kognitiivisen konfliktin määrää hallituksessa. Samanaikaisesti suuri hallituksen jäsenten määrä voi vaikeuttaa tehokasta osaamisen ja tiedon

käyttöä. Myös hallituksen jäsenten välisten suhteiden kehittämässä voi olla haasteita. (Forbes ja Milliken, 1999.)

Hallituksen rooleista on erilaisia näkökulmia, ja hallitus voidaan nähdä esimerkiksi valvontaroolin toteuttajana tai resurssien tarjoajana. Zahran ja Pearcen (1989) mukaan hallituksen rooleista on erilaisia näkökulmia, ja esimerkiksi "laillinen näkökulma" (legalistic perspective) on lähestymistapa, jonka mukaan hallitus tuo arvoa yritykselle huolehtimalla laissa määrätyistä vastuualueistaan. Tämän lähestymistavan mukaan hallitukset eivät puutu päivittäisiin toimintoihin, vaan osallistuvat yrityksen johtamiseen muulla tavoin. Resurssiriippuvuusteoria taas on teoria, joka näkee hallitukset tärkeinä ajankohtaisen tiedon tarjoajina johtajille. (Zahra ja Pearce, 1989.)

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on, että hallitus kokoontuu tarpeen vaatiessa, tällainen tilanne voi tulla toimitusjohtajan tai hallituksen jäsenen vaatiessa sitä. Myös hallituksen jäsen voi kutsua hallituksen koolle, mikäli toimitusjohtaja ei vaadittaessa hoida kutsumista. Hallituksen jäsenen esittämän kutsun vaatimuksena on, että toimitusjohtaja tai vähintään puolet hallituksen jäsenistöstä hyväksyy kutsun. (OYL, 6 § 5.)

## 2.2 Hallituksen tehtävät

Hallituksen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää toimitusjohtajan valitsemista (Erma ym. 2014, 37). Hallituksella on myös niin sanottu yleistoimivalta, eli se pitää huolen yhtiön hallinnosta, sekä yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi hallituksella on kirjanpidon ja varainhoidon valvomisen velvollisuus. (OYL 6§2.) Hallituksen yleistoimivaltaan kuuluu vastuu yhtiön hallinnon ja toiminnan pätevästä järjestämisestä (Erma, ym. 2014, 41). Voidaan sanoa, että yleistoimivallan perusteella hallitukselle kuuluu kaikki tehtävät, joiden päätösvalta ei kuulu yhtiökokoukselle tai jotka eivät kuulu toimitusjohtajan yleistoimivaltaan (Listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2020).

Yleistoimivallan lisäksi osakeyhtiölain mukaisia hallituksen tehtäviä ovat valvontarooli sekä kirjanpidon asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen (OYL). Erman ym. (2014, 53) mukaan hallituksen perustehtäviin kuuluu valvontatehtävät sekä strateginen ohjaus. Heidän mukaansa tyypillisiä operatiivisia asioita, joihin hallitus joutuu ottamaan kantaa, ovat startup-yritys sekä kriisitilanteet.

Hallituksen tehtäväksi voidaan nähdä myös neuvonanto. Hallituksen neuvonanto lisää yritysarvoa, koska hallituksen osaaminen on toimitusjohtajan osaamista täydentävää, varsinkin jos toimitusjohtajalla on tarjottavanaan erityistä yritystä koskevaa tietoa. (Adams & Ferreira, 2007.) Myös yrityksen myynnistä ja myyntihinnasta päättäminen voidaan nähdä tärkeänä hallituksen tehtävänä, samoin kuin investointipäätöksiin osallistuminen, kuitenkin



hallituksen roolia investointipäätöksissä voi olla vaikea tutkia, koska usein nämä päätökset eivät ole julkisia. (Bhagat & Black 1999.)

Hallituksen tehtäviin kuuluu myös riskienhallinta. Erma ym. (2014, 51) jaottelevat riskejä esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin sekä operatiivisiin ja strategisiin riskeihin. Riskit voidaan jakaa myös tietoihin ja tiedostamattomiin sekä välillisiin ja välittömiin (Erma ym. 2014, 51.)

Monipuolinen ja riittävä osaaminen ja toimialatuntemus sekä jäsenten toisiaan täydentävä kokemus on hallituksen tehokkaan toiminnan sekä tehtävien kannalta tärkeää (Listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2020.)

## 2.3 Hallituksen kokoonpano

Ulkopuolinen hallituksen jäsen ja riippumaton hallituksen jäsen ovat hyvään hallintotapaan liittyviä termejä. Näiden termien ero on siinä, että riippumattomuus liittyy enimmäkseen listayhtiöiden hyvään hallinnointitapaan, ja listayhtiöiden hallinnointikoodissa määritellään riippumattomuuteen vaikuttavia asioita. Listaamattomien yhtiöiden kohdalla riippumattomuutta olennaisempaa on, että saadaan parhaat mahdolliset jäsenet hallitukseen. (Erma, ym. 2014, 29). Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitystä PK-yritykselle, ei riippumattomuuden tarkasteleminen ole tarpeellista, vaan riittää laajempi ulkopuolisuuden määritelmä.

Hallituksen jäsenet jaotellaan perinteisesti sisäisiin ja ulkoisiin jäseniin. Ulkopuoliseksi hallituksen jäseneksi katsotaan henkilö, joka ei ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, ja näitä henkilöitä ovat esimerkiksi hallitusammattilaiset ja/tai toiset yrittäjät (Huovinen, Hyrsky, Suutarinen, Mayer-Pirttijärvi, 2009, 13). Hermalinin ja Weisbachin (2003) mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat usein toimitusjohtajakollegoita, joilla ei ole muita liike-elämän siteitä yritykseen hallitusjäsenyyden lisäksi. Myös Erma ym. (2014, 29) määrittelevät ulkopuolisen hallituksen jäsenen ennen kaikkea tyypiksi, joka ei ole yhtiön palveluksessa. He kuitenkin toteavat, että ulkopuolisuutta ei ole määritelty selkeästi.

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli on erilainen erityyppisissä yrityksissä. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli poikkeaa selvästi esimerkiksi korkean teknologian PK-yrityksissä suurempiin yrityksiin nähden (Barrow, 2011). Husen (1990) mukaan omistajusrakenne voi olla yhteydessä kysymykseen siitä, että mitkä ovat hallituksen kannustimet huolehtia osakkeenomistajien eduista, ja että pienissä yrityksissä hallituksilla voidaan sanoa olevan korkeampi motivaatio työskennellä osakkeenomistajien puolesta kuin suurissa listayhtiöissä.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat usein ammattilaisia jollakin liiketoiminnan osa-alueella, hallitusammattilaisia ja/tai toimialan asiantuntijoita. (Pk-hallitusbarometri, 2019.) Ulkopuolisilla jäsenillä tulee olla taitoja, kokemusta muissa yrityksissä sekä tietämystä yritysjohdosta.

Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä tulisi olla myös taloudellinen riippumattomuus saamastaan korvauksesta. (Arosa, Iturralde & Maseda, 2013).

Adams ym. (2008) esittelevät tyypillisiä ulkopuolisten hallitusten jäsenten rooleja hyvässä hallintotavassa ja näiden erilaisten taustojensa vuoksi he voivat olla arvokkaita hallitustyöskentelylle. Erityisiä ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooleja hyvässä hallintotavassa voivat heidän mukaansa olla pankkiirit, pääomasijoittajat, poliittisesti-yhdistyneet jäsenet, toimitusjohtajat hallituksen jäseninä sekä sidosryhmien edustajat.

Adamsin ym. (2008) mukaan toimitusjohtajilla selkeästi on johtamistaitoja, ja ymmärrys haasteista, joita ylin johto kohtaa ja yleisin ulkopuolinen hallituksen jäsen heidän mukaansa on toimitusjohtajakollega. Jos toimitusjohtajakollegat kuitenkin toimivat ristiin toistensa hallituksissa, voi tämä vähentää yrityksen arvoa. Lisäksi, jos toimitusjohtajalla on muita ulkopuolisia henkilökohtaisia suhteita hallituksensa jäsenten kanssa voi olla yhteydessä huonompaan suoriutumiseen. (Adams 2008.)

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten avulla saadaan monipuolisuutta hallituskokoonpanoon (Linnainmaa, 2006). Lorschin (1995) mukaan tehokkaassa (empowered) hallituksessa esimerkiksi enemmistö hallituksen jäsenistä on ulkopuolisia jäseniä, sekä hallituksen koko on tarpeeksi pieni ollakseen yhtenäinen. Tehokkaassa hallituksessa jäsenet myös ymmärtävät keskeiset tavoitteensa ja ovat valmiita uhraamaan aikaansa saavuttaakseen ne (Lorsch, 1995.)

Myös Linnainmaa (2006) korostaa hallituksen monipuolisuuden merkitystä hallitustehtävien ansiokkaassa hoitamisessa. Hänen mukaansa hyvässä hallituksessa on täydentävä osaaminen ja kokemus hallituksen jäsenten kesken. Linnainmaan (2006) mukaan osaamisen lisäksi tarvitaan itsenäisyyttä ja kriittisyyttä sekä yhteistyökykyä mielipiteen muodostamisessa. Myös asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi korostetaan kriittisyyden merkitystä sekä kykyä muodostaa itsenäisiä mielipiteitään (Keskuskauppakamari, 2016). Myös Barrow (2011) nostaa ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolin puolueettoman neuvonnan tarjoamisen merkittäväksi tehtäväksi, tosin korkean teknologian PK-yritysten kontekstissa.

Bhagatin ja Blackin (1999) mukaan hallituksessa kannattaa olla myös muutamia sisäisiä jäseniä, koska tämä auttaa muita hallituksen jäseniä arvioimaan näiden mahdollisuuksia toimia toimitusjohtajina tulevaisuudessa. Tämä helpottaa hallitusta sen tärkeän tehtävän eli toimitusjohtajan erottamisen ja palkkaamisen toteuttamisessa. Bhagat ja Black (1999) myös näkevät sisäisten jäsenien paremman potentiaalın strategian suunniteluun liittyvässä päätöksenteossa.

Hallituksen itsenäisyydellä on merkitystä valvontatehtävää suoritettaessa. Knyazevan, Knyazevan ja Masulisin (2013) mukaan itsenäisellä hallituksella on arvokas rooli valvonnassa, ja heidän mukaansa hallituksen itsenäisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen operatiiviseen suoriutumiseen sekä yrityksen kannattavuuteen ainakin suurissa listayhtiöissä.

Hallituksen tehokkuus on merkittävästi kiinni hallituksen itsenäisyydestä suhteessa toimitusjohtajaan (Hermalin & Weisbach 2003). Myös Gabrielsson ja Winlund (2010) löysivät tutkimuksessaan, että itsenäisyys ja valmistautuminen ja sitoutuminen vaikuttivat suuresti hallituksen "board task performanceen" eli ydintehtävistä suoriutumiseen, ja että hallituksen jäseniä valitessa tärkein pohdinta pitäisi olla mahdollisten hallituksen jäsenten käytettävissä oleva aika. Itsenäinen ja aktiivinen hallitus tuo osakkeenomistajille etuja. Itsenäisen ja aktiivisen hallitustyöskentelyn selkeät edut yritykselle vähentävät agenttiongelmaa, mutta toimiakseen tehokkaina valvojina hallituksen jäsenten tulee olla itsenäisiä myös johdosta (MacAvoy ja Millstein, 1999.)

Myös hallitusjäsenyyden pituus sekä hallituksen jäsenten suhteet voivat vaikuttaa hallitustyöskentelyyn. Hallituksilla, jotka ovat toimineet jo pidempään yhdessä on todennäköisesti paljon yrityskohtaista tietoa ja osaamista, ja samoin jäsenet tuntevat toisensa pidemmältä ajalta, joten yhteenkuuluvuus on luultavasti korkeampi, ja myös tämä voi vaikuttaa osaamisen ja tiedon parempaan käyttöön. (Forbes ja Milliken, 1999.) Toisaalta, jos hallituksen jäsenten yhteistyö on kestänyt lyhyemmän ajan, pystyvät he paremmin tuomaan kokemuksiaan myös hallitustyöskentelyn ulkopuolelta, ja heillä voi olla monipuolisemmat näkökulmat näihin asioihin (Forbes ja Milliken, 1999).

## 2.4 Ulkopuolisen jäsenen tuomat edut

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen avulla voidaan vahvistaa hallituksen kykyä toimia omistajien ja yhtiön parhaaksi. Ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä haetaan usein tiettyä substanssiosaamista tai toimialan tuntemusta. (Keskuskauppakamari 2016.) Suomen kauppakamarit julkaisee joka toinen vuosi PK-yritysten hallitusbarometrin, jossa tutkitaan suomalaisten PK-yritysten hallitustyöskentelyä. Vuonna 2019 julkaistussa hallitusbarometrissa ulkopuolisia jäseniä hallituksessa oli vastaajayrityksistä yli 40 prosentilla. Kuitenkin hallitusbarometrin vastaajista ainoastaan hieman yli puolet katsoi, että yrityksen hallituksen sen hetkinen osaamistaso oli riittävä tulevien haasteiden näkökulmasta. Näitä haasteita ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, kasvutavoitteet sekä teknologinen murros. (Keskuskauppakamari, 2016).

Ulkopuoliset jäsenet hallituksessa todennäköisesti lisäävät kognitiivisen konfliktin olemassaoloa hallituksessa, koska näillä ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä on merkittävästi vähemmän kokemuksia johtajista. Tämän vuoksi he voivat ajatella vapaammin yrityksen tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseen. (Forbes & Milliken, 1999.)

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooleista ja eduista eri tehtäviä suorittaessa on olemassa erilaisia näkemyksiä. Joidenkin näkemysten mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet tekevät parempia päätöksiä. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet yleensä tekevät parempia päätöksiä esimerkiksi toimitusjohtajaa vaihtaessa tai hankintoja tehdessä. (Hermalin & Weisbach

2003.) Esimerkiksi Barrowin (2011) mukaan suurissa yhtiöissä ulkopuolisten hallituksen jäsenten rooli on ensisijaisesti edustaa osakkeenomistajien intressejä.

Lorschin (1995) mukaan toimitusjohtajat haluavat ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä eniten neuvontaa, ja yleinen pelko on, että jos valvontarooli korostuu liikaa, ulkopuolisten hallituksen jäsenten käyttö neuvonantajina vähenee. Hänen mukaansa tämä huoli on kuitenkin turha, koska hallituksen jäsenet tarvitsevat sekä neuvonantoroolin että valvontaroolin toteuttamiseen mahdollisuuden päästä käsiksi hyödylliseen tietoon sekä mahdollisuuden ja aikaa keskustella toistensa ja toimitusjohtajan kesken. (Lorsch, 1995.)

Lorschin (1995) mukaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen toimintatapoihin ja toimintaprosesseihin vaikuttaa ainakin kolme eri tekijää. Näistä ensimmäinen on hallituksen jäsenten luottamus toimitusjohtajaan, jos luottamusta ei ole riittävästi, ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä voi olla tarve kontrolloida enemmän. Jos yrityksen suoriutumisessa on ollut ongelmia, voi hallituksen jäsenillä olla tarve olla enemmän mukana ymmärtääkseen johdon ajattelua ja päätöksentekoa. Valvontaroolin merkittävyyteen vaikuttaa myös hallituksen ja johtajien monimutkaisuuden määrä, mitä enemmän monimutkaisuutta yritys kohtaa, sitä vaikeampaa valvontaroolissa toimiminen on. (Lorsch, 1995.)

Neuvonanto on ulkopuolisen jäsenen merkittävä tehtävä PK-yrityksissä. Esimerkiksi Barrowin (2011) mukaan ulkopuolisen hallituksen jäsenen tärkeimpiin tehtäviin korkean teknologian PK-yrityksissä kuuluvat esimerkiksi neuvonanto kasvun rahoittamisessa sekä virallisuuden ja järjestyksen lisääminen. Myös strategian muodostamisessa ja käyttöönotossa avustaminen on ulkopuolisen hallituksen jäsenen tärkeä tehtävä (Barrow, 2011).

Ulkopuolinen hallituksen jäsen voi auttaa PK-yritystä verkostoitumisessa. Barrow (2011) nostaa esiin ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkityksen strategisia liittoutumia sekä pitkäaikaisia suhteita rakentamisessa sekä verkostoitumisessa. Myös esimerkiksi yrityksen valmisteleminen listautumiseen on ulkopuolisen hallituksen jäsenen tärkeä tehtävä (Barrow, 2011).

Ulkopuolinen hallituksen jäsen voi olla arvokas myös perheyrityksen sukupolvenvaihdokseen valmistelemissä, sekä he voivat täydentää senhetkisen hallituksen osaamisen ja kokemuksen puutteita (Barrow 2011). Myös Randøy ja Jenssen (2004) korostavat hallituksen roolia resurssien tarjoajana erityisesti korkean kilpailun toimialoilla.

Ulkopuolisista hallituksen jäsenistä voi olla hyötyä yrityksen laajentamiseen liittyvissä strategisissa päätöksissä. MacAvoy ja Millsteinin (1999) mukaan jos hallituksen enemmistö on itsenäisiä jäseniä, ja jotka ovat riippumattomia johdosta, on epätodennäköisempää, että hallitus hyväksyisi strategioita, jotka kasvattavat yrityksen kokoa samalla tai pienemmällä ROI:lla.

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten lisääminen tai suuremman johtoryhmän valitseminen voi luoda suotuisimmat olosuhteet strategiselle muutokselle. Brunningen, Nordqvistin ja Wiklundin (2007) mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet sekä muidenkin jäsenten kuin toimitusjohtajan lisääminen yrityksen ylimpään johtoon lisää strategisen muutoksen toteutumisen todennäköisyyttä. Tämä mahdollistuu luottamuksella ulkoisiin hallituksen jäseniin tai johtoryhmän

jäseniin, kun strateginen johtaminen ei rajoitu enää ainoastaan toimitusjohtajalle. Ulkoisilla hallituksen jäsenillä on merkitystä strategiseen muutokseen erityisesti "closely held firms" eli läheisesti tai tiukasti johdetuissa yrityksissä. Heidän tutkimustuloksensa kuitenkin ulkopuolisten hallituksen jäsenten positiivinen vaikutus oli kiinni johtoryhmän koosta, ja että jos suurempi määrä yrityksen sisäisiä henkilöitä osallistuu päätöksentekoon, voivat nämä korvata osittain ulkopuolisten hallituksen jäsenten puuttumista.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet voivat tarjota inhimillistä pääomaa, joka voi olla joko täydentävää tai korvaavaa start-upin perustajatiimin inhimilliselle pääomalle (Bart, Knockaert ja Lockett, 2008.) Tällä inhimillisellä pääomalla Bart ym. (2008) tarkoittavat Beckerin (1975) mukaan kokemuksen, koulutuksen, asiantuntijuuden ja maineen funktiota.

Bartin ym. (2008) tutkimuksen mukaan, jos korkean teknologian start-upin perustajatiimiin ei kuulu ulkopuolisia osakkeenomistajia, eivät nämä yritykset houkuttele ulkopuolisia hallituksen jäseniä, joilla on perustajien osaamista täydentävää inhimillistä pääomaa, vaan sen sijaan sellaiset yritykset houkuttelevat jäseniä, joiden osaaminen on samankaltaista kuin perustajajäsenten osaaminen.

Myös Woods, Dalziel ja Barton (2012) tuovat esiin listaamattomien perheyriyten riippuvuuden yksittäisen tai muutamien omistaja-yrittäjien tekemien roolin tärkeimpien strategisten päätösten tekemisessä. Tämä altistaa nämä yritykset tietyille rajoituksille.

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten tuoma start-upin perustajien osaamista täydentävä inhimillinen pääoma on verkostoja, kokemusta sekä mahdollisuus päästä käsiksi ulkopuolisiin resursseihin. Jos taas ulkopuolisten hallituksen jäsenten tarjoama inhimillinen pääoma on korvaavaa pääomaa, on näihin resursseihin pääsy rajallista. (Bart ym. 2008.)

## 2.5 Mahdolliset haasteet

Paikallinen tarjonta ehdokkaista ulkopuolisiksi hallituksen jäseniksi on vaikuttava hallituksen rakenteeseen sekä ulkopuolisen jäsenen edustukseen PK-yrityksen hallituksessa. PK-yritysten mahdollisuudet paikallisen ulkoisen jäsenen saamiseen ovat myös rajatummalla kuin suurella yrityksellä. (Knyazeva, ym. 2013.)

Paikalliset työmarkkinat vaikuttavat merkittävästi yrityksen itsenäisyyteen. Jos yrityksellä on haasteita rekrytoida itsenäisiä hallituksen jäseniä, nimittävät nämä usein sisäisiä jäseniä tai niin sanottuja harmaita jäseniä, joilla on jotain siteitä tai kytköksiä yritykseen. (Knyazeva, ym. 2013.)

Masedan ym. (2013) tutkimuksen espanjalaisista pk-yrityksistä päälöydös espanjalaisista pk-yrityksistä oli ulkopuolisten hallituksen jäsenten osuuden sekä hallituksen koon negatiivinen vaikutus yrityksen suoriutumiseen. Tutkimuksen mukaan ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä ei ollut merkitystä parantuneeseen

suoriutumiseen. Kyseisessä tutkimuksessa keskityttiin analysoimaan hallituksen jäsenten kolmea tehtävää, valvontaa, neuvontaa sekä verkostoitumista.

Bhagatin ja Blackin (1999) tutkimuksen mukaan ei ole luotettavaa todistetta siitä, että hallituksen itsenäisyyden lisääminen parantaisi yrityksen suoriutumista, päinvastoin, on jopa viitteitä siihen, että yritykset, joiden hallituksissa on itsenäisyyden ylivaltaa, suoriutuivat jopa huonommin kuin verrokkinsa. Heidän tutkimuksensa mukaan yritykset, joiden hallituksissa jäsenistä enemmistö oli sisäisiä jäseniä suoriutuivat yhtä hyvin kuin verrokkirytykset joiden hallitusten jäsenistä enemmistö (mutta ei valtaenemmistö) olivat ulkopuolisia jäseniä. Bhagatin ja Blackin (1999) tutkimus toteutettiin amerikkalaisissa suurissa yhtiöissä, joten sen tulokset eivät välttämättä ole suoraan verrannollisia PK-yrityksiin.

Randøyn ja Jenssenin (2004) mukaan yrityksillä, jotka toimivat korkean kilpailun toimialoilla tulisi olla vähemmän ulkopuolisia hallituksen jäseniä, ja vastaavasti sellaiset yritykset, jotka toimivat vähemmän kilpailluilla toimialoilla tulisi olla enemmän ulkopuolisia hallituksen jäseniä. He painottavat itsenäisyyden tarpeettomuutta korkean kilpailun toimialoilla, koska kilpailullinen tuotemerkkinä jo ennestään valvoo yritystä.

Ajankäyttö ja ajan puute voi muodostua haasteeksi ulkopuolisia hallituksen jäseniä käytettäessä. Esimerkiksi Forbes ja Milliken (1999) nostavat esiin, että suuri ulkopuolisten hallituksen jäsenten määrä vaikuttaa suoraan yhteenkuuluvuuden tunteeseen, koska ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä voi olla suhteita useiden eri organisaatioiden kesken, joten he voivat käyttää aikaansa vain silloin tällöin.

Hallituksen jäsen on vahingonkorvausvelvollinen aiheuttamastaan vahingosta. Osakeyhtiölain 22 luvussa säädetään vahingonkorvausvastuista, ja lain mukaan hallituksen jäsen on korvausvelvollinen aiheuttamastaan vahingosta 1 luvun 8 pykälässä säädetyn huolellisuusvelvoitteen vastaisesti tahallaan taikka huolimattomuuttaan aiheuttanut yhtiölle. Korvausvastuu liittyy tilanteisiin, jos on laiminlyöty yhtiöjärjestyksen tai osakeyhtiölain määräyksiä, tärkein esimerkki tästä on kirjanpitolain noudattaminen tai noudattamatta jättäminen (Erma, 2014, 73).

Joskus niin sanottu "advisor board" eli asiantuntijoista koostuva "neuvottelukunta" voi olla joskus parempi vaihtoehto aktiiviselle hallitustyöskentelylle. Tällainen neuvottelukunta eroaa hallituksesta siten, että sillä ei ole juridista vastuuta. (Erma ym. 2014, 55).

## 2.6 Hyvä hallintotapa

Hyvä hallinnointitapa tai hyvä hallintotapa on suomenkielinen käännös englanninkieliselle termille Corporate governance. Hyvän hallinnointitavan

sisältö ja merkitys vaihtelee eri maiden välillä. Suomessa Arvopaperimarkkinayhdistys pitää yllä pörssiyhtiöiden hallinnointikoodia, minkä tavoitteena on hyvän hallinnointitavan, avoimuuden, läpinäkyvyyden sekä vartailukelpoisuuden edistäminen. Listayhtiöiden hallinnointikoodin noudattamisessa käytetään niin sanottua noudata tai selitä periaatetta, ja jos yhtiö poikkeaa yksittäisistä suosituksista on oletettavaa, että sillä on perusteltava syy. (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2021.) Listaamattomien yritysten kohdalla Keskuskauppakamari ylläpitää asialuetteloja listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi (Keskuskauppakamari, 2016).

OECD:n määritelmä hyvästä hallinnointitavasta on vapaasti suomennettuna seuraavanlainen: "menettelyt ja prosessit, joiden kautta organisaatiota johdetaan ja hallitaan. Hyvän hallinnointitavan rakenne täsmentää oikeudet ja vastuut organisaation eri osanottajien välillä – joita ovat esimerkiksi hallitus, johtajat, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät – ja määrää säännöt ja menettelyt päätöksenteolle." Roen (2004) määritelmä hyvästä hallinnointitavasta mukailee OECD:n määritelmää, ja hän tarkoittaa hyvällä hallinnointitavalla yrityksen ylimpiä suhteita, hallituksen jäseniä, (senior managers), ja suhteita osakkeenomistajien välillä. Näiden kolmen osapuolen välillä on horisontaalisia ja vertikaalisia suhteelluuksia (Roe, 2004).

Corporate governance -teorian mukaan hallitus nähdään tärkeänä hyvän hallinnointitavan osana, joka voi vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen ja hallintoon. Hallituksen roolin selittämiseen on käytetty erilaisia teorioita, ja nämä teorit voidaan jakaa agenttiteoriaan sekä resurssipohjaisiin teorioihin (Neville 2011). Agenttiteorian ja hyvän hallinnointitavan valossa osakkeenomistajien suojelemiseksi tarvitaan hallitusta suojaamaan osakkeenomistajia johdon itsekkyydeltä riittävillä valvontamekanismeilla. Tämän mukaan ulkopuolisten hallituksen jäsenten tulee valvonnan kautta valvoa osakkeenomistajien etua. (Maseda, ym. 2013.)

## 2.7 Agenttiteoria ja stewardship-teoria

Agenttiteoria on vuonna 1976 Jensenin ja Mecklingin luoma malli, jonka tavoite on vastata eriytyneen johdon ja omistajuuden tuomiin haasteisiin. Tässä teoriassa organisaatio nähdään sopimusten verkkona. Agenttiteorialla kuvataan yleisesti omistajien ja johdon välille syntyviä intressiristiriitoja. Agenttiteorian mukaan henkilöiden välille syntyy agenttisuhte, kun yksi tai useampi päämies (principal) valtuuttaa niin sanotun agentin toimimaan jossain roolissa päämiesten puolesta. Jos niin sanotun agenttisopimuksen molemmat osapuolet ovat hyödynmaksimoijia, on hyvä syy olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehen edun mukaisesti. (Jensen & Meckling, 1976.) Tämä niin sanottu agenttiongelman syntyy, koska näiden sopimusten tekeminen ja käyttöönotto maksaa (Fama & Jensen 1983).

Agenttiteorian valossa ulkopuolisten hallituksen jäsenten tärkein etu on kyky tuoda itsenäisiä pohdintojaan yrityksen päätöksentekoon. Hallitus siis voi olla tärkeä informaatiojärjestelmä ulkoisille sidosryhmille. Tämän avulla ulkoiset sidosryhmät voivat valvoa johdon toimintaa ja yrityksen suoriutumista sekä vähentää sopimisosapuolten epäsymmetristä tietoa. Eli agenttiteorian mukaan heidän kykynsä olla itsenäisiä operatiivisia toimintoja valvoessa sekä yrityksen varojen suojelemisessa ja lisäksi johtajien pitäminen vastuussa yrityksen avain sidosryhmille varmistuen yrityksen selviytymisen ja menestymisen tulevaisuudessa. (Gabrielsson & Huse, 2005.) Agenttiteoria perustuu organisaatiopsykologian teoriaan, jonka mukaan toimitusjohtaja haluaa maksimoida oman taloudellisen etunsa, ja tämä malli perustuu sisäänrakennetulle konfliktille omistajan ja johtajan edusta (Donaldson & Davies (1991).

Stewardship-teoria taas kuuluu resurssipohjaisiin teorioihin ja stewardship-teoriaa voidaan pitää agenttiteorian vastakohtana (Donaldson & Davis, 1991). Resurssipohjaiset teoriat keskittyvät hallituksen rooliin resurssien tarjoajana. Resurssipohjaisissa teorioissa hallitus nähdään inhimillisenä pääomana, ja hallituksen jäsenten tärkeimpänä tehtävänä nähdään näiden taitojen, ja tiedon käyttäminen yrityksen johdon neuvomiseen (Neville, 2011). Stewardship-teoria lähtee oletuksesta, jonka mukaan toimitusjohtaja haluaa lähtökohtaisesti tehdä työnsä hyvin, ja olla hyvä taloudenhoitaja yrityksen varoille eikä näin ollen lähtökohtaisesti ole opportunistinen "välttelijä" (Donaldson ja Davis 1991).

Donaldson ja Davis (1991) korostavat, että on olemassa myös toisenlaisia ihmiskäsityksiä (models of man), ja nämä käsitykset perustuvat organisaatiopsykologiaan ja organisaatiososiologiaan, ja että on olemassa myös ei-taloudellisia motivaattoreita. Joidenkin näkemysten mukaan agenttiteorian ja stewardship-teorian merkitys voi vaihdella yrityksen toimialan mukaan. Esimerkiksi Randøyn ja Jenssenin (2004) mukaan stewardship-teoria on merkityksellinen erityisesti korkean kilpailun toimialoilla, ja agenttiteorian merkitys taas korostuu matalan kilpailun toimialoilla.

Stewardship-teoria myös lähtee oletuksesta, että johtajilla ei lähtökohtaisesti ole motivaatio-ongelmia ja että yrityksen menestykseen vaikuttaa enemmän organisaatorakenne, joka mahdollistaisi johtajien tehokkaan työskentelyn (Chitayat 1985, viitattu lähteestä Donaldson ja Davis 1991). Donaldsonin ja Davisin (1991) tutkimuksen mukaan, kun toimitusjohtaja on samanaikaisesti hallituksen jäsenen osakkeenomistajien tuotot ovat ylivoimaisia, ja tämä voi johtua myös siitä, että osakkeenomistajien tuotot aiheuttavat toimitusjohtajan kaksoisroolitusta.

Donaldson ja Davis (1991) myös nostavat esiin, että välttämättä kysymys ei ole agenttiteorian ja stewardship-teorian välisestä pätevyydestä, vaan he ehdottavat, että kumpikin näistä teorioista voi olla käyttökelpoinen tiettyyn tilanteeseen. Tämä aiheuttaa kysymyksen siitä, että mitkä ovat agenttiteorian ja stewardship-teorian roolien vaihdot, ja mitkä ovat ne tilannetekijät, jotka määrittävät valitun lähestymistavan (Donaldson ja Davis, 1991).



Stewardship-teoria keskittyy helpottaviin, voimaannuttaviin rakenteisiin, ja pitää kiinni siitä, että toimitusjohtajan ja hallituksen roolien vakiintumisen sulautuminen tehokkuutta ja tuottavuutta, ja tämän seurauksena tuottaa osakkeenomistajille ylivoimaisesti enemmän tuottoa kuin näiden roolien eriyttäminen (Donaldson ja Davis, 1991).

Agenttiteoriasta seurausta on, että osakkeenomistajien edut voidaan suojella tasaamalla toimitusjohtajan ja osakkeenomistajien edut sopivalla kannustinjärjestelmällä toimitusjohtajalla silloin kun toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat eri henkilöitä. Sitä vastoin, kun toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat sama henkilö, pitkäaikaisen korvauksen avulla saadaan toimitusjohtajan edut vastaamaan osakkeenomistajien etuja ja siten vähentämään osakkeenomistajien tappioita, joita muuten syntyisi tästä kaksoisroolista. (Donaldson ja Davis, 1991.)

### 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

#### 3.1 Haastattelut

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksen tavoite oli lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta voi pitää tehokkaimpana tutkimusmenetelmänä, kun tarkoituksena on tehdä empiiristä tutkimusta, jonka tavoitteena on paremman ymmärryksen luominen jostain ilmiöstä sen luonnollisessa tilanteessa (Humphrey & Lee 2004, s. 202).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää hallitustyöskentelyyn keskeisellä tavalla osallistuvaa henkilöä; kolmea ulkopuolista hallituksen jäsentä, sekä yhtä toimitusjohtajaa. Haastattelulla saadaan etua, jos haastattelun tavoitteena on haastateltavan puheen sijoittaminen laajempaan kontekstiin. Se on myös toimiva menetelmä, kun halutaan syventää saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35.)

Aineiston kerääminen oli tutkimukseni kriittisin vaihe, koska aloittaessani työskentelyä minulla ei ollut vielä varmuutta haastateltavista. Humphreyn & Leen (2004, s. 227) mukaan aineiston kerääminen ja analysointi on tutkimusprojektien kriittisin vaihe, ja kentälle pääsyn ongelmallisuutta usein kaunistellaan. Projektin onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi haasteet tiedon saamisessa, ylläpitämisessä sekä tietoon pääsemisessä. (Humphrey & Lee 2004, s. 228.)

Teemahaastattelut toteutettiin joulukuussa 2020. Haastateltavista 3 oli niin sanottua ulkopuolista hallituksen jäsentä, ja yksi haastateltava oli yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksillä vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Vaikka haastattelut toteutettiin etäyhteyden kautta, ne sujuivat ihan hyvin, ja sain riittävän laajoja vastauksia kysymyksiin. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen aineisto siirrettiin tietokoneelle. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

Kaikki hallitukset, joiden hallitustyöskentelyssä haastateltavat olivat mukana, olivat muodoltaan niin sanottuja sekahallituksia, hallitukseen kuului sekä sisäisiä että ulkoisia jäseniä. Yritykset olivat eri kokoisia pk-yrityksiä. Haastateltavia oli yhteensä kolmesta eri yrityksestä. Haastattelujen kestot olivat noin 25-30 minuuttia.

Haastateltava	Yritys
A	A Oy
B	B Oy
C	C Oy
D	A Oy

## 3.2 Tutkimusmenetelmä

Aineistoa voidaan lähestyä esimerkiksi jaottelemalla se teemojen mukaisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 1974) mukaan aineistoa lähestytään yleisimmin teemoittelun kautta. Aineistosta on mahdollista poimia teemoja, jotka selkeyttävät tutkimusongelmaa, jonka jälkeen teemojen vertaileminen on mahdollista. Eskolan ja Suorannan (1998, 174-175) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysi usein "jätetään tematisoinnin nimissä tapahtuneeksi sitaattikokoelmaksi". Kuitenkin teorian ja empirian vuorovaikutus mahdollistaa onnistuneen teemoittelun (Eskola ja Suoranta, 1998, 175).

Laadullista aineistoa voi analysoida kvalitatiivisilla tai kvantitatiivisilla analyysitekniikoilla, teemoittelemalla, tyypittelemällä, erittelemällä sisältöä, sekä diskursiivisilla analysointitavoilla ja keskusteluanalyysillä (Eskola & Suoranta, 1998, 160). On myös tärkeää huomata, että analyysitavat eivät ole selvärajaisia, vaan usein nivoutuvat yhteen. Harvoin onnistuu vain yhden analyysimenetelmän käyttö. (Eskola & Suoranta, 1998, 161). Tässä työssä sisällönanalyysi on ainoastaan kvalitatiivista.

Elo ja Kyngäs (2007) kirjoittavat kvalitatiivisen sisällönanalyysin prosessista ja kuvailevat induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin eroja. Sisällönanalyysissä tavoitteena on rakentaa malli, jolla voidaan kuvailla jotain ilmiötä. Deduktiivinen sisällönanalyysi on hyödyllinen, kun halutaan tutkia jo olemassa olevan teorian toimimista uudessa tilanteessa, ja induktiivista sisällönanalyysiä voidaan käyttää, kun tarkoituksena on tutkia jotain aihetta ensimmäistä kertaa tai kun olemassa oleva tutkimuskenttä on pirstaleinen. (Elo ja Kyngäs, 2007.)

Sekä induktiivisessa että deduktiivisessa sisällönanalyysissä on kolme vaihetta; valmistelu, organisointi ja raportointi (Elo ja Kyngäs, 2007). Oman aineiston analyysini aloitin käymällä aineiston ensin kokonaisuudessaan läpi silmäilemällä. Tämän jälkeen pyrin tunnistamaan kustakin litteraatista toistuvia teemoja, sekä teoriassa esiin nousseita teemoja. Näiden teemojen perusteella päätin jakaa analyysin ja tulokset kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä osiossa käsittelen hallitustyöskentelyä, sekä ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolia yrityksen toiminnassa. Toisessa osiossa käsittelen ulkopuolisen hallituksen jäsenen valintaa, tätä kohtaan olevia odotuksia, sekä ulkopuolisen hallituksen jäsenen tehtäviä. Koska työni on laskentatoimen työ, kolmas analyysiosio käsittelee ulkopuolisen hallituksen jäsenen taloudellista merkitystä.

## 4 ANALYYSI JA MENETELMÄ

### 4.1 Hallitustyöskentely ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli

Vastauksissa korostui erityisesti hallituksen rooli johdon sparraajana, sekä toimitusjohtajan tukijana. Hallituksen rooli johdon sparraajana tuli esille useita kertoja jokaisen haastateltavan vastauksissa. Haastateltu toimitusjohtaja myös oletti, että hallitus hyväksyy johdon laatiman strategian, jota hallituksen nimittämä toimitusjohtaja toteuttaa. Ulkopuolisista hallituksen jäsenistä yksikään ei tosin ollut osallistunut toimitusjohtajan valintaan sen hetkisissä yhtiöissä, vaan ilmeisesti näiltä odotettiin toisenlaista panostusta hallitustyöskentelyyn.

” no siinä jos puhutaan tästä yhtiöstä missä nyt oon aikasempiakin on joitakin missä oon ollu mukana niintota kyllähän tässä hallituksen on erityisesti tämmönen niinku sparraava” Haastateltava C

” se on hyvinki semmonen keskeinen rooli että jossa sitte hallituksen jäsenten kesken keskustellaan ja hallituksessa keskustellaan ihan tämmösistä niinkun asioista ja pyritään niinkun tukemaan sitä sitä toimitusjohtajaa siinä työssään sitten niinku kertomalla erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja mitä vois ehkä miettiä” Haastateltava B

” nosillä tavalla aika perinteinen rooli että hallitus hyväksyy yhtiön johdon laatiman strategian ja tietenki ihan perustehtävä on että nimittää yhtiölle toimitusjohtajan joka sitte vastaa vastaa siitä yhtiön toiminnasta ja strategian toteuttamisesta etse on niinku perustehtävä ja sitte voisko sanoo että tämmösen määritellyn raporttikehikon kautta ni hallituksen kokouksissa sitte käyään toimintakatsaus läpi että miten yhtiöllä mennee että sitä kautta osallistuu sitte sparrausmielessä siihen toimintaan ” Haastateltava A

Vaikka sparraaminen toistui kaikissa vastauksissa, ei yksikään haastateltavista sen kummemmin kuvaillut, että mitä sparraamisella hallitustyöskentelyssä tarkoitetaan. Ainoastaan yksi haastateltava (haastateltava D) nosti esille että ”mitä sillä nyt sitten (sparraamisella) haetaankaan.

” no kyllä nojoo semmosta niinkö yleisesti ne kuvvaa sitä niikö semmosena sparraajana että se on niinkö se nii toki sitte mitä sparraus kellekki tarkoittaa ni sehä on niin laaja käsite ” Haastateltava D

Haastateltava A:n mukaan hallituksen tehtävänä on isossa kuvassa haastaa yhtiön johtoa sekä sparrata, mutta ei osallistua päivittäiseen eikä operatiiviseen toimintaan, mutta määritellyn raporttikehikon kautta hallituksen kokouksissa käydään toimintakatsaus läpi yhtiön tilanteesta, ja tätä kautta ulkopuolinen hallituksen jäsen osallistuu sparrausmielessä yhtiön toimintaan.

Myös haastateltava B:n mukaan hallituksella on keskeinen rooli yrityksen johtamisessa, kun hallituksen jäsenten kesken ja hallituksessa keskustellaan

tietyistä asioista, ja pyritään tukemaan toimitusjohtajaa työssään kertomalla erilaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja mitä voisi miettiä. Haastateltava C taas katsoi, että hänen tapauksessaan kyseisessä hallituksessa hallituksen rooli on erityisesti sparraava, toimitusjohtaja esittelee ajatuksia tai asioita, joihin hallituksen jäsenet jokainen oman osaamisensa, kokemushistoriansa tai näkemyksensä perusteella tuo ajatuksia keskusteluun.

Ulkopuolisista hallituksen jäsenistä kaksi koki roolinsa yrityksen johtamisessa keskustelijoina ja ulkopuolisen näkemyksen tuojina, ja tätä kautta toimitusjohtajan tukijoina. Erityisesti hallituksen katsottiin olevan tärkeässä roolissa toimitusjohtajan tukemisessa. Esimerkiksi haastateltava D, joka oli useamman yrityksen hallituksessa ulkopuolisena jäsenenä, kertoi, että jokainen toimitusjohtaja soittaa hänelle ainakin kerran viikossa ja kysyy neuvoja.

”parhaimmillaan se menee just noin et se toimiva johto saa hallituksesta hyvän niinku keskustelufoorumin se kuulostaa ehkä vähän kornilta semmoinen niinku keskustelu mutta sen keskustelun kauttahan nimenomaan pyritään hakemaan niinku varmistusta sille omalle näkemykselle tai sitte niinku saamaan semmosia näkökulmia mitä ei välttämättä ees ite oo hoksannu ajatella et” Haastateltava C

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen ei oletettu ottavan kantaa operatiivisiin asioihin, ja ulkopuolisena hallituksen jäsenenä puuttuminen operatiivisiin asioihin nähtiin vieraana ja jopa haitallisena. Kuten haastateltava D totesi, että koska ulkopuolinen hallituksen jäsen ei työskentele päivittäisten haasteiden kanssa, niin tämän katsontaeron vuoksi mahdollistuu strategian/kasvustrategian toteuttamisen tukeminen.

Kaiken kaikkiaan hallitustyöskentely koettiin merkittäväksi ja tärkeäksi, sekä hallitustyöskentelyltä odotettiin tiettyjä asioita. Kuitenkaan vastausten perusteella hallituksille ja sen työskentelylle ei oltu erityisesti mietitty tavoitteita, vaan hallituksen tehtäväksi nähtiin yhtiön tavoite, ja sen toteuttamisessa tukeminen.

”meillä ei oo semmosia niinkun hallituksen työskentelyn tavoitteita että ajattelee että ois tehty niinkun vaikka jossakin hhj-kurssilla opetetaan että hallitukselle olis jotkut niinkun omat tavoitteet mihin pyritään ei sellasia ei olla tehty kyllä” Haastateltava B

”Hallituksen toiminnan tavote tukia tätä yhtiön tavoitetta ja sitte henkilökohtaisesti tavottelen ja semmosia tavoitteita tämmöselle toimivalle hallitustyöskentelylle et se ois toimitusjohtajan tuki ja myös haastaa yhtiön johdon näkemyksiä toiminnasta että molemmat puolet, se tukee sitä yhtiön kehittymistä” Haastateltava A

”ei varmaan sen kummemmin semmosta yleistä tavoitetta että, tai on varmaan jonkinlaista semmostaki määritelty, mut että kyllämää ajattelin että kyllähän hallitustyöskentelyllä tietenki toimiva johto haluaa tuotaniinku laajentaa omaa näkemystään liiketoimintaan liittyviin asioihin ja se on niinku nimenomaan sitä sparrausta siinä” Haastateltava C

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten avulla haettiin myös apua kasvuun sekä menestymiseen paremmalla päätöksenteolla. Haastateltava C:n mukaan koko hallitustyöskentelyn tarkoitus on tietenkin parempien päätöksien tekeminen,

jotka auttavat yhtiötä kasvamaan ja pärjäämään. Myös haastateltava D kertoi, että vaikka varsinaisia tavoitteita hallitustyöskentelylle ei oltu määritelty, niin hallituksissa missä hän on mukana on luotu kuitenkin strategiakaudet, joilla pyritään saavuttamaan osakkeenomistajille hyötyä. Tämä taas monesti tarkoittaa arvon kasvattamista.

## 4.2 Ulkopuolisen hallituksen jäsenen valinta, odotukset sekä tehtävät

Ulkopuolisia hallituksen jäseniä otetaan yritykseen tuomaan erityisesti ulkopuolista näkemystä sekä objektiivisuutta. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen myös katsottiin voivan tuoda uusia näkökulmia, sekä tuovan mahdollisuuden laajentaa toimivan johdon näkökantaa. Esimerkiksi haastateltava B nosti ulkopuolisen näkemyksen, ja sitä kautta myös objektiivisen näkemyksen lisääntymisen.

” varmaan ihan sama syy kun kaikilla muillakin hallituksilla mihin haetaan niinkun ulkopuolista näkemystä ja sillätavalla että siihen tulee niinkun semmonen enemmän objektiivinen näkemys koska jos aatellaan että sää oot yrittäjä tai yrittäjäperheen jäsen niin sitten se hyvin helposti niinkun se oma näkökulma kapeutuu vaikka sitä ei haluaisi niin ajatellakkaan muttatota aina ne ulkopuoliset tuo niinku uutta näkemystä” Haastateltava B

Ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä toivotaan myös uusia näkemyksiä, mahdollisesti kapeutuvan johdon näkökulman avuksi. Haastateltava B:n mukaan johdon oma näkökulma kapeutuu, vaikka asiaa ei haluaisi siten ajatellakaan. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet kuitenkin tuovat uutta näkemystä. Toisaalta ulkopuolisen hallituksen jäsenen ottamiseen voi liittyä omistajan tahto saada tukea ja uutta kokemusta yhtiön kehittämisen tueksi. Haastateltava D:n mukaan yleensä itse pääomistaja on niin sanotusti ”herännyt” jossain vaiheessa siihen, että tarvittaisiin sellaista ulkopuolista tukea, jolla on kokemusta. Myös haastateltava C nosti esiin, että ulkopuolisten hallituksen jäsenten kautta toimiva johto laajentaa omaa näkemystään, tai antaa mahdollisuuden siihen, että on ”automaattisesti nippu keskustelukumppaneita” joiden kanssa voi keskustella asioista, joista ei ole aivan varma, tai joista johdolla on tietynlainen näkemys.

Ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä voidaan myös hakea tietynlaista toimialaosaamista tai substanssiosaamista mitä ei yrityksen sisältä löydy, mutta kuten haastateltava C nosti esiin, että hallitusjäsenten kokemuksen tai työkentän kautta voidaan saada käyttöön sellaista tietoa, jota ei muuten olisi käytettävissä.

Haastateltavien vastauksissa nousi esiin esimerkiksi markkinoinnin osaaminen sekä talousosaaminen. Haastateltava A:n eli toimitusjohtajan mukaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä ottamalla yritys voi saada käyttöönsä sellaista asiantuntemusta, mitä yrityksessä itsessään ei ole, ja tämän ulkopuolisen asiantuntemuksen, osaamisen sekä ulkopuolisen näkemyksen saaminen olivat

myös keskeisimmät syyt ulkopuolisen hallituksen jäsenen ottamiseen mukaan hallitustyöskentelyyn. Haastateltava A:n yrityksen tapauksessa ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä haettiin selkeästi kasvun ja rahoituksen osaamista.

Valintakriteerit ulkopuoliselle hallituksen jäsenelle olivat selkeät, usein haettiin tiettyä osaamista, ja tuntui olevan selkeää, että minkä tyyppisiä asioita ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä haettiin. Haastateltava C:n mielestä hallituksen kokoonpanoa oli mietitty, ja hän pystyi näkemään syyn jokaisen hallitukseen valitun jäsenen valinnassa. Myös haastateltava B katsoi, että valintakriteerit olivat olleet tietty osaaminen, tai se, että minkä tyyppisiä asioita tai näkemystä haluttaisiin hallituksen jäsenen tuovan hallitukseen.

Haastateltava A:n mukaan sopivan ulkopuolisen hallituksen jäsenen valinta ja saaminen hallitustyöskentelyyn mukaan oli ollut kohtuullisen helppoa heidän tapauksessaan, koska kyseessä oli ollut ennestään tuttu ihminen, ja yhteisymmärrykseen oli päästy nopeasti tavoitteiden kohdatessa. Heidän tapauksessaan oli ollut myös selkeää, että oli kysytty ennestään tuttua ihmistä, jonka osaaminen tiedettiin. Myöskään haastateltava B:n mielestä sopivan ulkopuolisen jäsenen saamisessa ei ollut ollut vaikeutta, mutta totta kai jokainen harkitsee, että mihin yritykseen lähtee mukaan. Kun toimiala on kiinnostava, ja jos henkilöllä itsellään on kiinnostusta hallitustyöskentelyyn PK-yrityksessä, niin halukkaita varmasti haastateltava B:n mukaan löytyy.

Selkeästi eniten ulkopuolisilta jäseniltä odotetaan sparraamista sekä uusien näkökulmien tuomista. Sparraaminen teemana toistui kaikkien vastaajien haastatteluissa, ja useissa eri yhteyksissä. Yksi haastateltavista (haastateltava D) tosin aiheellisestikin nosti esiin, että yleisesti ulkopuolista hallituksen jäsentä kuvataan sparraajana, mutta mitä sparraus kenellekin tarkoittaa, koska se on niin laaja käsite.

Sparraamisen kautta haluttiin saada apua tavoitteiden saavuttamiseen. Myös haastateltu toimitusjohtaja A odotti ulkopuolisen hallituksen jäsenen ilmaisevan myös eriävät mielipiteensä ja kyseenalaistavan päätöksiä tai linjauksia mitä on tehty. Toimitusjohtaja odotti aitoa kyseenalaistamista ja haastamista sekä perustelujen vaatimista asioille.

Haastateltava A odotti ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä aitoa kiinnostusta myös sen yhtiön liiketoimintaan, minkä hallitustyöskentelyyn tämä osallistuu eikä panokseksi riitä pelkästään hallituksen jäsenenä tai muissa tehtävissä meritoituminen. Haastateltava A myös halusi saada yrityksen käyttöön ulkopuolisen hallituksen jäsenen kautta tavoiteltu osaaminen kasvuun, myyntiin ja rahoitukseen liittyen.

Aineiston perusteella ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä odotetaan tietynlaista osaamista, ja haastateltu toimitusjohtaja (haastateltava A) totesi, että tavoiteltu osaaminen halutaan saada yrityksen käyttöön. Kyseisen osaamisen koettiin auttavan yritystä sen tavoitteiden saavuttamisessa. Myös haastateltava B:n mukaan on ehkä korostunut se tietty oma substanssiosaaminen, kokemus ja näkemys. Haastateltava B:n mukaan häneltä odotettiin kommentteja myös taloudellisiin kysymyksiin ja taloudelliseen asemaan, koska siitäkin on

edellisessä työpaikassa kokemusta, mutta että pääasiassa hänen roolinsa oli liittynyt muuhun osaamiseen ja kaupalliseen puoleen.

Haastateltu toimitusjohtaja (haastateltava A) odotti, että ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja tuo sujuvuutta ja tehokkuutta hallitustyöskentelyyn, jotta hallitustyöskentelystä saadaan ”kaikki mahdollinen irti.” Hallitustyöskentelyn ammattimaisuuden ja tehokkuuden olevan tämän ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan vastuulla. Tämä teema ei ilmennyt muiden haastateltavien vastauksissa.

Hallituksen tärkeäksi tehtäväksi nähtiin strategian mukaisen toiminnan varmistaminen ja siinä yrityksen tukeminen nähtiin. Haastatellun toimitusjohtajan mukaan hallituksen tärkeimpiä tehtäviä oli seurata, että yhtiö menee tavoiteltuun suuntaan, sekä pysyy tavoitteissa keskeisillä mittareilla. Hallituksen tärkeänä tehtävänä toimitusjohtaja näki myös nähdä ja ”aistia” asioita operatiivisen toiminnan ulkopuolelta, ja sitä kautta toimitusjohtajan ja johdon sparraaminen. Tässäkin tehtävässä hallitus pystyi parhaiten toimimaan toimitusjohtajan haluamalla tavalla juurikin ulkopuolisen katsontakantansa takia.

Haastateltava D:n mukaan strategian luominen yritykselle on ensimmäinen asia tehtävälstalla hyvän ammattijäsenen tullessa mukaan hallitustyöskentelyyn. Käytännössä luomalla tulevaisuuden tavoitteet ja näkymät, sekä tekemällä näihin toimintasuunnitelma puolivuositain seuraavalle viidelle vuodelle. Kyseisen haastateltavan mukaan pk-yrityksiin hallitukseen mentäessä ei ole kirjoitettua strategiaa, vaan strategia on ainoastaan yrittäjän omassa päässä.

Myös haastateltava B näki hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi yrityksen kokonaistalouden ja tuloksen kehittymisen ohjaaminen, ja myös haastateltava A odotti johtamansa yrityksen hallitukselta juurikin sitä, että se isossa kuvassa seuraa, että yhtiö on menossa tavoiteltuun suuntaan. Haastateltava B nosti esiin sparraamisen merkityksen tässä talouden ja tuloksen kehittymisessä, että päästäisiin ylöspäin, ja tarvittaessa haetaan yritykselle edullisempia rahoitusratkaisuja. Tärkeänä tehtävänä tähän rahoituksen saamisen helpottamiseen haastateltava B myös nosti esiin sellaisten päätösten ja ratkaisujen tekeminen, mitkä mahdollistavat pääoman rakentamisen ja kehittämisen terveempään ja parempaan suuntaan.

”se lisänäkemys toimialasta tai siitä omasta vahvuusalueesta tai omasta työhistoriasta tai sitten se hiljainen tieto niin tottakai niitä koitetaan siihen keskusteluun tuoda mukaan ja sitä kautta sparrailla sitä strategiaa että pitäskö tässä nyt ajatella jotaki muuta et onks toi nyt realistista” Haastateltava C

Operatiiviseen toimintaan osallistumiseen suurin osa vastaajista suhtautui kriittisesti. Tilanteet, joissa ulkopuolinen hallituksen jäsen oli osallistunut operatiiviseen toimintaan liittyivät käytännössä tilanteisiin, joissa tältä oli pystytty ostamaan konsultaatiota tämän osaamisalueelta. Haastateltava A:n tapauksessa ulkopuolinen hallituksen jäsen ei osallistu hallituksen jäsenenä operatiiviseen toimintaan, mutta tämän hallituksen jäsenen osaamista voidaan käyttää yksittäisissä projekteissa. Kuitenkin, jos tätä mahdollista korkeaa tai



erityisosaamista tarpeen tullen hyödynnettäisiin operatiiviseenkin puoleen, yrityksessä halutaan pitää nämä asiat erillään. Haastateltavista ulkopuolisista hallituksen jäsenistä yksi kertoi toimineensa myös konsulttina yrityksissä, joiden hallituksen jäsenenä toimi.

Haastateltava C kysyttäessä tämän itsenäisyydestä toimitusjohtajaan nosti esiin, että hallituksen pitäisi jopa varoa sekaantumasta ”millään tavalla” operatiiviseen tekemiseen, koska hallituksen tärkein tehtävä on juurikin toimitusjohtajan erottaminen ja palkkaaminen. Hän kuitenkin piti sitä ajatusta, että hallituksen jäsenenä lähtisi konsultoimaan operatiivista organisaatiota asioissa hieman riskisenä, vaan koska hallituksen jäsenillä on usein kontaktiverkostoja, niin jos on tarvetta tietyn tyyppiseen projektiin saada konsultointia, tämä voi sieltä suositella henkilöä tai yhtiötä.

Haastateltava B totesi olevan hallituksen rooliin vähän outoa, jos lähdetäisiin operatiivisia asioita (hoitamaan), ja jos tähän lähdetäisiin, niin kyseessä pitäisi olla jo varsin kriisiyritys. Toki sparrailua ja keskustelua voidaan käydä myös operatiivisemmista asioista, mutta näiden asioiden päätöksen tekemiseen ei hänen tapauksessaan kuitenkaan puututa.

Hallituksen jäsenen kuuluvaa vastuuta oli mietitty, osa haastateltavista enemmän kuin toiset. hallituksen jäsenyyteen liittyvä vastuu myös kannusti ja velvoitti paneutumaan yhtiön asioihin. Haastateltava B oli miettinyt hallituksen jäsenen vastuuta jo hallituksen jäseneksi lähtiessä, ja hän oli halunnut luettavakseen tilinpäätösaineistoja sekä keskustellut muiden hallitusten jäsenten kanssa näiden mielipiteistä kyseisestä yrityksestä ennen päätöksen tekemistä. Haastateltava B oli myös edellyttänyt vastuuvakuutuksen olemassa oloa hallituksen jäsenille.

Haastateltava C:n mukaan hallituksen jäsenen vastuu on sitä, että osallistuu omalla osaamisellaan keskusteluun, ja kysyy asioita joita näkee, ja toistaalta ihan jo osakeyhtiölain mukainen vastuu edellyttää sitä, että hallituksen jäsenten tulee varmistua siitä, että hallintoa hoidetaan osakeyhtiölain vaatimalla tavalla.

Haastateltava D katsoi, että laissa on vastuut määritelty, mutta että oikeastaan suurin vastuu on suhteessa velkoihin siten, että jos yhtiön taloudellinen asema heikkenee, omavaraisuus heikkenee, niin siitä täytyy tehdä ilmoitukset. Hänen mukaansa tämä on suurin muistettava vastuu.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet olivat myös voineet tarjota yrityksille kontakteja ja verkostoja. Haastateltava B:n mukaan joissain asioissa on jaettu tietoa hyvistä yhteistyökumppaneista tai hyvistä konsulteista jollain tietyillä osaluilla kaikkien hallitusten jäsenten kesken, ja hän koki saaneensa hyötyä myös omaan työhönsä näistä kontakteista. Myös haastateltava C nosti esiin hallituksen jäsenten kontaktiverkoston, ja sen, että jos yrityksellä on tarvetta tietyn tyyppiselle projektille saada konsultaatiota, niin hallituksen jäsenillä yleensä on kohtuullisen laaja kontaktiverkosto josta voi vinkata hyvän tyyppin tai yhtiön.

”Palveluita osaa jostain tietystä paikasta tai kysyä tarjousta jostakin jos niinkun näkee että oi tuohan on toiminu täällä hyvin, että voiskohan tuo toimia omassa yrityksessä, että kylläse on möyskin toisin päin toiminut” Haastateltava B

### 4.3 Ulkopuolinen hallituksen jäsen ja talous

Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä oli haastateltavien mukaan selkeä rooli myös yrityksen talousasioissa. Talousasioista vahvoina nousivat rahoitus, strateginen ohjaus, investointipäätökset sekä budjetointi. Myös riskienhallinta nousi vastauksissa esille. Strategian osalta haastateltava D:n tapauksessa hän oli ollut mukana luomassa strategiaa jokaisessa yhtiössä, jonka hallituksessa on ollut ulkopuolisena jäsenenä. Hän korosti tässä yhteydessä, ettei yrityksissä välttämättä ole aikaa strategian luomiseen, koska työpäivät täyttyvät operatiivisista asioista, että vaikka yrityksessä olisikin osaamista strategian luomiseen, niin välttämättä ei löydy voimaa viedä prosessia. Hänen tapauksessaan oli käytännössä tarjottu koko prosessi strategian ja toimenpidesuunnitelmien luomiseen sekä kriittisen osaamisen tunnistamiseen, mitä tarvitaan strategian toteuttamiseksi.

Haastateltava A:n mukaan yrityksessä odotetaan, että ulkopuolinen hallituksen jäsen on strategisessa muutoksessa aktiivinen, ja ottaa kantaa sekä tuo oman näkemyksensä asiaan, ja strategiset muutokset haluttiinkin heidän yrityksessään pitää hallitustasolla käsiteltävänä asiana.

Haastateltava B kertoi, että ei ollut erikoisemmin osallistunut strategiseen ohjaukseen tai strategisen muutoksen tekemiseen, hänen muistinsa mukaan yhden kerran sinä aikana, kun hän oli ollut kyseisen yrityksen hallituksessa oli ollut niin sanottu strategiapäivä. Toki keskusteluja strategiasta, ja siitä, että ollaanko menossa oikeaan suuntaan, ja mihin suuntaan oltaisiin menossa, käydään säännöllisin väliajoin.

Haastateltava C:n mukaan hallituksen tärkein tehtävä on vahvistaa yhtiölle toimiva strategia, ja jos tämä strategia ei toimi, niin sitä täytyy muuttaa, ja vastuunäkökulmasta on myös velvollisuus puuttua strategiaan, jos näkee, ettei yhtiö pärjää olemassa olevilla eväillään. Kuitenkaan haastateltava C:n ei ollut tarvinnut osallistua strategiseen ohjaukseen tai strategiseen muutokseen liiketoimintaympäristön ja yhtiön tilanteen olleena stabiili.

Haastateltava D antavansa neuvoa toimitusjohtajille, joiden hallituksissa toimi, ja yleensä hänen tapauksissaan toimitusjohtaja itse soittaa ja kysyy näitä neuvoja, ja kuulemma ainakin kerran viikossa jokainen toimitusjohtaja soittaa. Muutoin toimitaan kokousten rytmin mukaan.

Taloushallintoon liittyviin asioihin haastateltava D ei ollut puuttunut, koska se oli järkevästi järjestetty ennestään, mutta jos esimerkiksi taloushallinnon raportointi ei toimisi, niin pitäisi katsoa järkevä toteutus. Budjetoinnin osalta haastateltava D sanoi, että vaikka hallitus ohjaa budjetoinnin, niin se on yleensä sellainen asia, mikä yrityksissä on osata, koska PK-yritykset eivät "kylve rahavaroissa" joten yrittäjät ovat oppineet tekemään budjetin varmistukseen rahojen riittävyyden.

Budjetoinnin osalta haastateltava A:n talusteema hallitustyöskentelyssä tulee hyvin vahvasti budjetoinnin juuri budjetoinnin ja sen hyväksymisen kautta. Hän myös odotti ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä puuttumista budjetoinnin

päätöksiin, jos sieltä löytyisi havaintoja, jotka vaativat kyseenalaistamista, ja että pystyy siinä tilanteessa luottamaan ammattilaisen kykyyn nähdä tällaiset tilanteet. Ja tämä kyseenalaistaminen oli juurikin sitä mitä ulkopuoliselta jäseneltä halutaan, että kyseisessä yrityksessä ei haluta hallituksen kokouksen olevan johdon kehumistilaisuus, vaan ihan aidosti kyseenalaistaa, haastaa ja vaatia perusteet asioille, olipa kyse mikä tahansa hallituksen kokouksen neljästä teemasta.

Haastateltava B:n mukaan taloudesta keskustellaan hyvin paljon hallituksen kesken, ja suurin asia kokouksissa on talouden kehitys ja varastotilanteen kehitys sekä käyttöpääoman ja kassan tilanne. Erityisesti kassatilannetta seurataan todella tarkasti jokaisessa kokouksessa.

Sparrauksen merkitys ja tärkeys nousi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa useissa teemoissa. Haastateltava B:n mukaan kyseenalaistaminen voi olla hyvä termi siihen, että tavallaan haastaa ajatusta, että oletko ihan varma, ja että voisiko ajatella tästäkin näkymästä, tai jos esitellään lukuja tai suunnitelmaa, niin jos itse löytääkin epä johdonmukaisuuksia, tai että onko joku parannus oikeasti mahdollinen. Hän totesi, että kaikkihan on mahdollista Excelissä, mutta onko reaalielämässä mahdollista, tai että mihin kyseinen asia perustuu. Haastateltava B:n mukaan tätä kyseenalaistamista tehdään koko ajan, koska se kehittää toimintaa eteenpäin, että hallituksen jäsen ei ainoastaan myötäile ja hymyile ja saa kokouspalkkioita ja juo pullakahveja, vaan että sillä olisi merkitystä sen yritystoiminnan kannalta myös. Haastateltava B:n mukaan on ihan hyvä välillä haastaa toimitusjohtajan antamia asioita, mutta tämä ei ole pakollista eikä joka kertakaan, mutta jos asiaa on, niin silloin niitä nostetaan esille.

Investointipäätöksistä haastateltava D kertoi, että on osallistunut isojenkin investointipäätösten tekemiseen suhteessa yrityksen kokoon. Yhtiön johdon tulee luottaa siihen, että investointi sitten on kannattava, että vaikka laskentaa tehdään, niin hallitus ne hyväksyy joko budjetin yhteydessä tai muuten. Hän oli ollut enemmän kaatamassa toimitusjohtajan investointiesityksiä kuin hyväksymässä niiden toteuttamisessa.

Haastateltava A kertoi, että isommat investoinnit, mitkä eivät ole budjetin rajoitta hyväksytetään hallituksella.

Haastateltava B:n mukaan yrityksessä, jonka hallitustyöskentelyssä hän on mukana toimitusjohtaja tuo investointipäätökset hallitukselle esittelyyn, ja hallitus ne päättää. Joskus oli suositeltu siirrettävää investointia tai esitetty hieman myöhäisempää ajankohtaa, koska joku kyseisen hetken tilanteessa ei ollut hyvä tilanne investoinnin toteuttamiseksi.

Haastateltava C kertoi myös, että yrityksessä, jonka hallituksen jäsenenä hän toimi hallitus hyväksyy investointibudjetin ja budjetit yleensäkin, ja tästä suunnitelmasta poikkeavat investoinnit hyväksytetään hallituksella.

Riskienhallinnasta haastateltava D:n mukaan PK-yrityksen suurin riski on toimitusjohtaja, ja toimitusjohtajan sekoilu, mutta hyvä sparrausrytmi on hänen mukaansa paras riskienhallinnantyökalu kyseiseen ongelmaan. Haastateltava B oli osallistunut keskusteluihin kyseisen yrityksen toimialaan liittyvistä riskeistä,

jotka voivat olla riskejä sekä taloudellisesti että maineen suhteen. Operatiivisempaan riskienhallintaan kuten vakuuttaminen, niin niistä oli keskusteltu vähemmän.

Haastateltava C:n mukaan yhtiössä ei oltu tehty isompaa riskiskenaariota, mutta hallituksen pitäisi sellaiseenkin asiaan kiinnittää huomiota. Omaisuusriskeihin liittyviin asioihin tilintarkastajan pitäisi kiinnittää huomiota, ja raportoida jos on tarvetta.

Haastateltava A:n mukaan heillä ei ollut kirjattuja riskejä olemassa, mutta tiedostettuja on, ja niihin aina palataan hallituksen kokouksissa.

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen nähtiin myös vaikuttavan yrityksen menestykseen sekä kannattavuuteen. Haastateltava B osallistui liikevaihdon kasvattamiseen melko konkreettisesti esimerkiksi miettimällä ja kanavoimalla myyntiä ja myynnin painopistettä, sekä ohjaamalla myyntiä sen suuntaisesti mikä on kannattavuudeltaan parasta.

Haastateltu toimitusjohtaja eli haastateltava A näki, että kannattavuuden ja liikevaihdon kasvu tulee toimitusjohtajan operatiivisista toimenpiteistä, mutta ulkopuolisella hallituksen jäsenellä ja hallituksella on tässä rooli juurikin haastamisen kautta sekä poikkeamiin puuttumalla. Myös haastateltava B sanoi, että vaikka liikevaihtoon ja voi paljonkin vaikuttaa esimerkiksi myynnin kanavoinnilla päivittäisessä toiminnassa, niin siihen hallituksen jäsen vaikuta, mutta että ajatuksellisesti voidaan miettiä mitä asioita ja mihin suuntaan, tai mitä karsia niin sellaisia keskusteluja on ollut useastikin. Kuitenkin hänen mukaansa ehkä ajatuksellisesti keskusteluja siitä, että mitä asioita ja mihin suuntaan, tai ehkä mistä voisi karsia, niin oli käyty vuosien mittaan useinkin

Myös haastateltava B kertoi, että kyseisen yrityksen hallituksessa keskustellaan paljon taloudesta sekä tuloksen kehittymisestä, ja erityisesti kassatilannetta seurattiin tarkasti. Talouden kehittymistä ja kassatilanteen kehittymistä kyseisen yrityksen hallitustyöskentelyssä seurattiin niin tarkasti, että haastateltava B nosti sen yhdeksi hallituksen fokusalueeksi, toki muistakin asioista kokouksissa keskustellaan, mutta talous on näistä kaikista suurin.

Toisaalta henkilövalinnat ja kemiat voivat vaikuttaa myös hallitustyöskentelyyn, jos näkemykset yhtiön kehittämisestä ovat eriäviä. Haastateltava D:n toiminnasta palaute oli ollut positiivista, ja yhtiöt, joiden hallituksessa hän toimi olivat kehittyneet suotuisaan suuntaan. Hän kuitenkin nosti esiin, että jos johdon ja hallituksen jäsenen välillä on erimielisyyttä yhtiön kehityssuunnasta, voi se aiheuttaa kitkaa hallitustyöskentelyyn, eikä tällöin voitaisi suoraan sanoa, että hallituksen työskentelyllä olisi ollut vaikutusta yhtiön kannattavuuteen tai liikevaihtoon. Kuitenkin haastateltava D:n mukaan enemmän positiivisen puolelle ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys kannattavuudelle jää, koska keskustelutukea ja sparrausta toimitusjohtajat hänen mukaansa kaipaavat.

Haastateltava D:n mukaan kysymys siitä, että onko yrityksen kannattavuudelle merkitystä ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä, riippuu siitä, onko jäsen hyvä, ja toimiiko yhteistyö toimivan johdon ja pääomistajien kanssa. Hän ei uskonut, että siitä haittaakaan olisi, jos toimitusjohtaja käy enemmän

keskusteluja, oli tämä keskustelukumppani sitten hallituksen jäsen tai muu ulkoinen tuki operatiivisen toiminnan rinnalle.

Myös haastateltava C koki niin, että hallitustyöskentelyllä missä hän on ollut mukana, on ollut vaikutus yhtiön toimintaan, ja nimenomaan yhtiön toimintaa kehittävä vaikutus, mutta hän ei ottanut itse kantaa siihen, että onko tämä vaikutus syntynyt sen vuoksi vai siitä huolimatta, että juuri hän on ollut mukana kyseisen yhtiön hallitustyöskentelyssä. Kuitenkin hänen mukaansa sen arvioiminen, että onko hallitustyöskentelyllä, jossa hän on ollut mukana ollut vaikutusta yhtiön liikevaihtoon, kannattavuuteen tai menestymiseen, koska tehtävät päätökset ovat jonkinlainen lopputulema käydyistä keskusteluista. Haastateltava C kuitenkin koki, että hallitustyöskentelyllä niissä hallituksissa joissa hän oli ollut mukana oli ollut selkeästi useassa tilanteessa yhtiön toimintaa kehittävä vaikutus.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 5.1 Ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys PK-yritykselle

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, että millainen merkitys ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yritykselle, sekä selvittää, millainen rooli ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on PK-yrityksen taloudellisissa asioissa. Tutkimukseni perusteella hallituksen rooli PK-yrityksissä on enemmän resurssien tarjoaja kuin valvontatehtävää toteuttava. Agenttiteoriassa päämies valtuuttaa agentin toimimaan puolestaan, ja koska se lähtee oletuksesta, jonka mukaan molemmat sopimuksen osapuolet ovat hyödynmaksimoijia, näiden osapuolten välille syntyy intressiristiriita (Jensen ja Meckling, 1976.) Agenttiteorian perusteella ulkopuolinen hallituksen jäsen siis toimisi osakkeenomistajien puolesta valvoen näiden etua toimitusjohtajalta. Kuitenkin tutkimusvastausten perusteella ulkopuolinen hallituksen jäsen nähtiin ensisijaisesti resurssien tarjoajana, eli tutkimukseni tuki enemmän niin sanottua Stewardship-teoriaa, joka lähtee oletuksesta, että toimitusjohtaja haluaa lähtökohtaisesti tehdä työnsä hyvin (Donaldson ja Davis 1991).

Vastausten perusteella ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä PK-yrityksissä haetaan sparrausta, mutta tämä ei kuitenkaan osallistu operatiiviseen toimintaan. Ulkopuolinen hallituksen jäsen on myös tärkeä toimitusjohtajan tuki ja keskustelukumppani. Keskustelun ja keskustelukumppanuuden merkitys korostui vastauksissa, ja sitä kautta haettiin vahvistusta toimitusjohtajan omalle näkökulmalle, tai vaihtoehtoisesti uusia näkökulmia.

Vastausten perusteella hallitustyöskentelyn ja hallituksen tavoitteena nähtiin yhtiön tavoite ja sen toteuttamisessa tukeminen. Tämän lisäksi hallitustyöskentelyn tarkoituksiksi nähtiin keskusteluavun tarjoaminen sekä parempien päätösten tekeminen. Hallitustyöskentelylle ei kuitenkaan ollut kaikissa yrityksissä erityisesti asetettu tavoitteita. Kuitenkin esimerkiksi Lorsch (1995) kirjoittaa, että hallituksen tulee ymmärtää keskeiset tavoitteensa ja olla valmiita uhraamaan aikaansa saavuttaakseen ne.

Tutkimuksen perusteella ulkopuolisia hallituksen jäseniä oli otettu hallitukseen tuomaan ulkopuolista näkemystä ja objektiivisuutta, sekä uusia näkökulmia. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten kautta yrityksen käyttöön voidaan saada tietynlaista toimiala- tai substanssiosaamista, mitä yrityksestä ei välttämättä muuten löydy tai ole edes saatavilla, kuten haastatteluaineistossa nousi esiin. Myös Linnainmaan mukaan (2006) hallituksen monipuolisuus on tärkeää hallitustehtävien ansioikkaassa hoitamisessa. Hänen mukaansa hallituksen jäsenillä on toisiaan täydentävä osaaminen ja kokemus, ja osaamisen lisäksi tarvitaan myös itsenäisyyttä ja kriittisyyttä. Tutkimukseni perusteella ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä odotettiin jonkun tietyn toimialan tuntemusta tai strategista, markkinoinnillista, taloudellista tai rahoitusosaamista.

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet pystyvät tarjoamaan PK-yrityksille inhimillistä pääomaa, kuten osaamista ja asiantuntijuutta sekä kokemusta. Myös Bart ym. (2008) kirjoittavat tästä inhimillisen pääoman tarjoamisesta start-upeille. Kaikissa haastateltavat kokivat pystyneensä tarjoamaan tai saaneensa itse hallitustyöskentelyn kautta verkostoja ja kontakteja. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet nähtiin tärkeinä verkostoitumisessa, sekä oikeanlaisten konsulttien ja kumppaneiden löytämisessä. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten kautta voitiin saada esimerkiksi hyvä konsultti tietynlaiseen projektiin, ja joissain tapauksissa myös ulkopuolista hallituksen jäsentä saatettiin käyttää konsulttina yrityksessä. Esimerkiksi Barrow (2011) kirjoitti tästä ulkopuolisten hallituksen jäsenten merkityksestä verkostoitumisessa sekä hyvien strategisten kumppaneiden löytämisessä.

Tutkimukseni perusteella toimitusjohtajat odottivat ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä neuvontaa ja keskusteluapua. Toimitusjohtajat haluavat ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä neuvontaa, ja jos hallituksen valvontarooli korostuu liikaa, rooli neuvonantajina vähenee (Lorsch, 1995). Vastauksissa nousi ilmi myös ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitys rahoitusratkaisuja miettiessä. Myös Barrowin mukaan neuvonanto kasvun rahoittamisessa sekä virallisuuden ja järjestyksen lisäämisessä on ulkopuolisen hallituksen jäsenen tärkeä rooli.

Tutkimukseni perusteella ulkopuolisilta hallituksen jäseniltä odotettiin laajemman näkökulman ja uusien näkökulmien tuomista päätöksentekoon. Forbesin ja Millikenin (1999) mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet todennäköisesti lisäävät kognitiivisen konfliktin olemassaoloa hallituksessa, koska heillä on vähemmän kokemusta johtajista. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet voivat ajatella vapaammin yrityksen tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseen. Sopivien ulkopuolisten hallituksen jäsenten löytymisessä ei ollut erityisiä haasteita, toisin kuin esimerkiksi Knyazeva ym. (2013) kirjoitti.

## **5.2 Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli PK-yrityksen taloudessa**

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet osallistuivat tiiviisti taloudelliseen päätöksentekoon ja talousasioiden hoitamiseen. Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä on tutkimuksen mukaan rooli rahoitukseen liittyvissä asioissa ja päätöksenteossa, strategisessa ohjauksessa, investointipäätöksissä sekä budjetoinnissa. Myös riskienhallinta nousi vastauksissa esille. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä oli ollut merkitystä PK-yritysten menestymiselle. Haastateltavat olivat saaneet positiivista palautetta, vaikka esiin nostettiinkin, että oman merkityksen objektiivinen arvioiminen onkin vaikeaa.

Ulkopuolinen hallituksen jäsen osallistui strategiseen ohjaukseen varmistamalla, että yhtiö on menossa haluttuun suuntaan, kuten myös Erma ym. mukaan (2014, 53) kirjoittivat, että hallituksen perustehtäviä ovat valvontatehtävät ja strateginen ohjaus. Vastauksissa nousi esiin myös, että ulkopuolinen hallituksen jäsen myös joskus osallistuu strategian laadintaan, ja ainakin hallitus hyväksyy yrityksen strategian. Haastatteluaineistossa nousi esiin, että koska ulkopuolinen hallituksen jäsen ei työskentele päivittäisten haasteiden kanssa, voi tästä syntyvä katsontaero mahdollistaa strategian tai kasvustrategian toteuttamisen tukemisen.

Tutkimuksen perusteella ulkopuolinen hallituksen jäsen voi osallistua PK-yrityksen taloudellisten asioiden hoitoon budjetin hyväksymisen kautta. Ulkopuolisen hallituksen jäsenen voidaan myös odottaa puuttuvan ja kyseenalaistavan tehtyä budjettia. Taloudesta myös keskusteltiin paljon kokouksissa, ja yrityksen talouden kehittymistä seurattiin esimerkiksi kassatilanteen seuraamisen kautta.

Ulkopuolinen hallituksen jäsen voi myös osallistua investointipäätösten tekemiseen, ja investointipäätökset voivat olla isojakin suhteessa yrityksen kokoon. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet olivat myös olleet kaatamassa tai esittämässä ä hallitukselle esitettyjen investointipäätösten siirtämistä. Jossain määrin ulkopuoliset hallituksen jäsenet olivat osallistuneet myös riskienhallintaan, ja eräs haastateltava nosti esiin, että hyvä sparrausrytmi on paras riskienhallintatyökalu hänen mielestään PK-yrityksen suurimpaan riskiin, eli toimitusjohtajan sekoiluun.

Ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä voi olla vaikutusta myös yrityksen menestykseen sekä kannattavuuteen esimerkiksi myyntiä ja myynnin painopistettä kanavoimalla. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin, että vaikka ulkopuolinen hallituksen jäsen voi sparraamisen kautta osallistua kannattavuuden ja liikevaihdon kasvattamiseen, tekee toimitusjohtaja kuitenkin operatiiviset toiminnot, joista kasvu tulee.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimukseni tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa muutama asia. Ensiksikin, haastateltavien määrä oli suhteellisen pieni, ainoastaan neljä, ja kolme näistä haastateltavista oli ulkopuolisia hallituksen jäseniä ja ainoastaan yksi haastateltava oli toimitusjohtaja. Toisekseen, on olemassa riski sille, että tutkija tekee väärän johtopäätöksen.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla sellaisten tilanteiden selventäminen, että milloin PK-yritykselle ei ole etua ulkopuolisista hallituksen jäsenistä. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten merkitys tutkimusaiheena on saanut viimeaikoina paljon huomiota, mutta kuitenkin on olemassa myös näkemyksiä siitä, ettei näistä ulkopuolisista hallituksen jäsenistä aina ole etua PK-yritykselle. Esimerkiksi Bhagatin ja Blackin (1999) tutkimuksen perusteella ei ole luotettavaa todistetta, että itsenäisyyden lisääminen hallituksessa parantaisi yrityksen



suoriutumista, vaan jopa toisin päin. Voisi olla mielenkiintoista tutkia mahdollisia tilanteita, joissa ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä ei ole PK-yritykselle etua, vaan jopa päinvastoin. Myös omassa tutkimuksessani yhdessä haastattelussa nousi esiin, ettei ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä välttämättä aina ole etua, jos ei tosin haittaakaan.

## LÄHTEET

- Adams, R. B. & Ferreira, D. 2007. Theory of Friendly Boards. *The Journal of Finance*. Vol. LXII, No 1
- Arosa, B., Iturralde, T. & Maseda, A. 2013. The Board structure and firm performance in SMEs: Evidence from Spain. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa* 19 (2013) 127-135
- Arvopaperimarkkinayhdistys. (15.5.2021). Hallinnointikoodit. Haettu osoitteesta <https://cgfinland.fi/hallinnointikoodit/>
- Arvopaperimarkkinayhdistys. (15.5.2021). Listayhtiöiden hallinnointikoodi 2020. Haettu osoitteesta: <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>
- Barrow, C. 2001. The Role of Non-executive Directors in High Tech Smes. *Corporate Governance: The international Journal of Business in Society* Vol 1 Issue: 2, 34-36
- Bart, C., Knockaert, M. & Lockett, A. 2007. Outside Board Members in high tech start-ups. *Small Business Review, Small Business Economics* 29.3: 243-259
- Bhagat, S. & Black, B. 1999. The Uncertain Relationship between Board Composition and Firm Performance, *Business Lawyer*, Vol. 54(3), pp. 921-961.
- Brunninge, O. & Nordqvist, M. & Wiklund, J. 2007. Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*. 29:295-308.
- Donaldson, L. & Davis, J. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* Vol 16 No 1, 49-65
- Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107-115
- Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. 2014. Hyvä hallitustyö. Helsingin seudun kauppakamari, 6. painos, Meedia Zone OÜ, Viro 2016.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- 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. 2005. "Outside" Directors in SME boards : A Call for Theoretical Reflections. *Corporare Board: Role, Duties & Composition* Vol 1, 28- 37
- Gabrielsson, J. & Winlund, H. 2010. Boards of directors in Small and Medium-sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board. Task Performance.

- Hermalin, B. & Weisbach, M. 2003. Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. *Economic Policy Review* Vol 9 No 1, 7-26
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirvonen, Ahti., Niskakangas, Heikki. & Steiner, Maj-Lis. 2003. Corporate governance, Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WS Bookwell Oy, WSOY, Juva
- Huovinen, J., Hyrsky, K., Suutarinen, J. & Meyer-Pirttijärvi, H. 2009. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? PK-yritysten hallitus- ja johtoryhmätyöskentely läpivalaisussa. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Huse, Morten. (1990). Board composition in small enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development* 2.4, 363-374
- Humphrey, C. & Lee, B. (2004). The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods. Amsterdam; Boston: Elsevier.
- Jensen, M & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* Vol 3 No 4, 305- 360
- Keskuskauppakamari. 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi
- Keskuskauppakamari. (15.5.2021). Hyväksytty hallituksen jäsen. Haettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi/koulutus/hhj>
- Keskuskauppakamari. (15.5.2021). Listaamattomien yhtiöiden hallinnointi. Haettu osoitteesta <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>
- Knyazeva, A., Knyazeva, D. & Masulis, R. W. 2013. The Supply of Corporate Directors and Board Independence *The Review of Financial Studies*, Volume 26, Issue 6
- Linnainmaa, L. 2006. PK-yrityksen hallitustyöskentelyn tehostaminen. *Tilintarkastus*No 6, 75-78
- Listayhtiöiden hallinnointikoodi 2020
- Lorsch, J. 1995. Empowering the Board. *Harvard Business Review* 73 no 1 107-117
- 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
- Maseda, A, Iturralde, T. & Arosa, B. (2015). Impact of Outsiders on Firm Performance Over Different Generations of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management* Vol 53 No 4, 1203-1218

- Neville, M. 2011. The Role of Boards in Small and Medium Sized firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vsk/osa, 11 iss:, 527 -540
- Osakeyhtiölaki, OYL 21.7.2006/624. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- PK-yritysten hallitusbarometri 2019. Kauppakamarit ja hallituspartnerit
- Randøy, T. & Jenssen, J. 2004. Board Independence and Product Market Competition in Swedish Firms. *Corporate Governance, An International Review* Vol 12 No 3, 281-289
- Roe J. 2004 The Institutions of Corporate Governance. Discussion Paper No. 488 Harvard Law School 1-16
- Tilastokeskuksen yritysrekisteri
- Woods, J., Dalziel, D. & Barton, S. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members. *Journal of Family Business Strategy* 3.1: 18-27
- Zahra, S.A. & Pearce, J.A., 1989. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*. 15(2):291-334

## **LIITE: TEEMAHAASTATTELURUNKO**

### **Yrityksen hallitus:**

- Minkä kokoluokan yritys?
- Hallituksen rakenne ja koko
- Hallituksen kokoontuminen, kuinka usein?
- Hallituksen rooli yrityksen johtamisessa?**

- Hallitustyöskentelyn tavoite?

### **Ulkopuolinen jäsen**

- Kuinka kauan hallituksessa on ollut ulkopuolinen jäsen?
- Miksi päätetty lisätä hallitukseen ulkopuolinen jäsen?
- Ulkopuolisen hallituksen jäsenen valintakriteerit? Haettiin tietynlaista profiilia?
- Oliko sopivan ulkopuolisen jäsenen saaminen hallitukseen helppoa/vaikeaa?
- Ulkopuolisen hallituksen jäsenen itsenäisyys toimitusjohtajasta
- Mitä asioita ulkopuoliselta hallituksen jäseneltä odotetaan eniten?

### **Hallituksen tehtävät ja ulkopuolinen jäsen niiden hoidossa:**

- Mitä asioita nähdään hallituksen tärkeimpinä tehtävinä?
- Osallistuuko ulkopuolinen jäsen toimitusjohtajan valintaan?
- Neuvonanto? Osallistuuko operatiivisiin asioihin? Jos, niin mihin?
- Verkostot? Onko mahdollistanut verkostoihin pääsyn?
- Ulkopuolisen hallituksen jäsenen vastuu? Onko mietitty
- Millainen mahdollisuus ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on saada tietoa yrityksestä?

### **Ulkopuolinen hallituksen jäsen ja laskentatoimi:**

- Varainhoidon ja kirjanpidon valvominen?
- Strateginen ohjaus/strateginen muutos?
- Ulkopuolisen hallituksen jäsenen rooli yrityksen taloushallintoon liittyvissä asioissa?
- Neuvonanto taloudellisessa suunnittelussa/päätöksenteossa?

-Investointipäätöksiin osallistuminen?

-Riskienhallinta, osallistuuko riskienhallintaan?

-Vaikutus liikevaihtoon/kannattavuuteen? muu taloudellinen menestys?