

Jussi Honkanen

**HALLITUKSEN KOKOONPANON VAIKUTUS PK-YRITYKSEN
KANNATTAVUUTEEN JA KASVUUN**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät 2013



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Jussi Honkanen	
Työn nimi Hallituksen kokoonpanon vaikutus pk-yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka	Ohjaaja(t) Jaana Lappalainen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2013	Sivumäärä ja liitteet 70+48
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vaikuttaako hallituksen kokoonpano pk-yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Tutkielman tavoitteena on saada selville, vaikuttaako hallituksen koko, toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten määrä ja hallituksessa toimivien naisten määrä pk-yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun.</p> <p>Tutkielman teoriaosassa käsitellään agenttiteoriaa, vaihtoehtoista stewardship-teoriaa ja corporate governancea. Lisäksi teoriaosassa tarkastellaan aiempien tutkimusten tuloksia. Tutkielman empiriassa käytetään kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkielman aineisto on kerätty kirjallisilla ja sähköisillä tutkimuslomakkeilla vuosina 2006 ja 2012. Aineisto koostuu noin 600:sta itä-suomalaisesta pk-yrityksestä. Yritysten tilinpäätöstiedot on kerätty Voitto+-rekisteristä.</p> <p>Tutkielman tuloksista selvisi, että hallituksessa toimivat naisjäsenet vaikuttavat pk-yrityksen kannattavuuteen positiivisesti, kun mittarina käytetään sijoitetun pääoman tuotto prosenttia. Tuloksista ilmeni myös, että hallituksen koon kasvu voi vaikuttaa pk-yrityksen kannattavuuteen negatiivisesti. Näiden lisäksi tuloksista kävi ilmi, että toimitusjohtajan kaksoisroolilla ja ulkopuolisten jäsenten määrällä hallituksessa ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta yrityksen kasvuun tai kannattavuuteen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Kannattavuus, kasvu, hallituksen kokoonpano, corporate governance, pk-yritys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Jussi Honkanen	
Title The Effect of Board Composition on SME's Profitability and Growth	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Instructor(s) Jaana Lappalainen
	Commissioned by
Date Spring 2013	Total Number of Pages and Appendices 70+48
<p>The purpose of this thesis was to find out whether board composition affects the financial performance of SMEs. More precisely, the aim was to investigate whether board size, CEO duality, the number of outsiders and the membership of women on the board affect the profitability and the growth of SMEs.</p> <p>The theoretical part discusses agency theory, the alternative stewardship theory and corporate governance of firms. In addition, the theoretical part discusses the results of previous studies relevant to the subject. The research methods used in the empirical part of this thesis were quantitative. The data was collected in 2006 and 2012 by using both traditional and electronic research forms. Furthermore, the financial statement data was collected from a registry called Voitto+. The sample consists of responses and financial data of over 600 SMEs.</p> <p>The results of this thesis suggest that having female members on the board will have a positive effect on the firms' profitability when measuring profitability with return on investment. The results also imply that the increase in board size has a negative effect on the profitability of SMEs. In addition to this, the results also suggest that CEO duality and the number of outsiders on the board have a statistically insignificant effect on an SME's growth or profitability.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Profitability, growth, board composition, corporate governance, SMEs
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PÄÄMIES-AGENTTI –TEORIA JA CORPORATE GOVERNANCE	3
2.1 Agenttiteoria	4
2.1.1 Päämies–agentti -suhde	5
2.1.2 Stewardship-teoria	7
2.2 Corporate Governance	10
2.2.1 Corporate governancen yhteys agenttiteoriaan	11
2.2.2 Osakeyhtiön corporate governance -sääntely	11
3 HALLITUKSEN KOKOONPANON CORPORATE GOVERNANCE -SÄÄNTELY	13
3.1 Hallituksen tehtävät	13
3.2 Jäsenten valinta ja lukumäärä	15
3.3 Toimitusjohtaja hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana	17
3.4 Ulkopuoliset hallituksen jäseninä	18
3.5 Naiset hallituksen jäseninä	19
4 KANNATTAVUUS JA KASVU	23
4.1 Kannattavuus	23
4.1.1 Kannattavuuden mittaaminen	24
4.1.2 Kannattavuuden parantaminen	26
4.2 Kasvu	27
4.2.1 Greinerin kasvumalli	28
4.2.2 Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä	32
4.3 Aiemmat tutkimukset hallituksen kannattavuus- ja kasvuvaikutuksista	35
4.3.1 Hallituksen koko	36
4.3.2 Toimitusjohtajan kaksoisrooli	37
4.3.3 Ulkopuoliset hallituksen jäsenet	38
4.3.4 Naisten määrä hallituksessa	39
5 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA MUUTTUJAT	41
5.1 Aineisto	41
5.2 Muuttujat	42

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6.1 χ^2 -riippumattomuustesti	51
6.2 Pearsonin korrelaatiokerroin	55
6.3 Regressioanalyysi	57
6.4 Yhteenveto	60
6.4.1 Tutkielman validiteetti, reliabiliteetti ja onnistuminen	63
6.4.2 Jatkotutkimusaiheita	64
LÄHTEET	65
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on hallituksen kokoonpanon vaikutus pienen ja keskisuuren yrityksen (pk-yrityksen) kannattavuuteen ja kasvuun. Aihetta käsitteleviä tutkimuksia on tehty jo vuosikymmenien ajan, mutta ne ovat käsitelleet enimmäkseen suuria yrityksiä. Lisäksi tästä aiheesta ei ole aiemmin tehty opinnäytetyötä ammattikorkeakouluissa.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimii agenttiteoria ja corporate governance. Lisäksi opinnäytetyössä perehdytään vaihtoehtoiseen stewardship-teoriaan sekä yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen.

Agenttiteorian mukaan omistuksen ja johdon ollessa eri henkilöillä voi omistajille aiheutua tästä päämies–agentti -suhteesta agenttikustannuksia. Agenttikustannuksia syntyy, mikäli omistajien ja johtajien tavoitteet eroavat toisistaan, tai osapuolilla on erilainen suhde riskiin. Johtaja toimii todennäköisemmin omistajan tahdon mukaan silloin, kun omistaja valvoo johtajan toimintaa. (Eisenhardt 1989, 58–60.)

Osakeyhtiössä johtoa valvoo hallitus, joka koostuu yhtiön sisäisistä johtajista (henkilöistä, jotka ovat mukana yhtiön päivittäisessä johtamisessa) ja/tai yhtiön ulkoisista johtajista (ulkopuolisista henkilöistä). Hallituksen koostuessa pelkästään sisäisistä johtajista valvovat johtajat itseään. Toisaalta ulkoisilla hallituksen jäsenillä ei ole yhtiössä kiinni omaisuutta, jolloin heidän suhteensa riskiin on erilainen kuin omistajien. (Hart 1995, 681–682.) Voidaankin todeta, että myös hallitus voidaan nähdä omistajien agenttina (Gillespie 2011, 263).

Agenttisuhteita pyritään sääntelemään corporate governance -sääntelyllä, joka koostuu monista eri laeista ja elinkeinoelämän itsesääntelystä. Corporate governance -sääntely asettaa yhtiön johdolle vaatimuksia omistajia kohtaan. Vaatimuksia asetetaan muun muassa hallituksen kokoonpanon rakenteesta. Corporate governancen perimmäisenä tarkoituksena onkin pienentää omistajille aiheutuvia agenttikustannuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, vaikuttaako hallituksen kokoonpano pk-yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Opinnäytetyössä tutkitaan itäsuomalaisten pk-yritysten taloudellista suoriutumista vuosina 2006–2011 kasvun ja kannattavuuden tunnusluvulla mitattuna. Yrityksen kannattavuutta opinnäytetyössä mitataan kokonais-

pääoman tuotto prosentilla ja sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Yrityksen kasvua mitataan liikevaihdon muutos prosentilla. Hallituksen kokoonpanoa selittäviksi muuttujiksi valittiin toimitusjohtajan kaksoisrooli sekä hallituksessa toimivien jäsenten, ulkopuolisten jäsenten ja naisjäsenten lukumäärä.

2 PÄÄMIKES-AGENTTI –TEORIA JA CORPORATE GOVERNANCE

The directors of such companies (a joint-stock company) however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honour, and very easily give themselves a dispensation from having it. Negligence and profusion, therefore, must always prevail, more or less, in the management of the affairs of such a company. (Smith 1776, 606–607.)

Nykyään globaalisti hallitseva yhtiöoikeustieteellinen ajattelutapa korostaa osakkeenomistajan erityisasemaa, sopimustoimintaa ja elinkeinoelämän itsesääntelyä. Ajattelutapa on lähtöisin 1970-luvulta, jolloin sen syntyyn vaikutti olennaisesti Jensenin ja Mecklingin mikrotaloustieteellinen yrityksen teoria, jonka olennainen osa on agenttuurisuhteet ja niiden taloustiede. (Mähönen & Villa 2006, 86.)

Perinteisessä neoklassisessa yrityksen teoriassa yritys määritellään voittoja maksimoivaksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa johtoa ja omistajia ei eroteta toisistaan (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 29). Teoriassa oletetaan, että yritystä johtaa epäitsekäs johtaja, joka maksimoi yrityksen tuloksen minimoiden kuluja (Hart 1995, 17). Yritys nähdään ikään kuin mustana laatikkona, johon tuotannontekijät menevät toisesta päästä sisään ja tulevat toisesta ulos valmiina tuotteina. Teorian puute onkin, ettei se kuvaa tarpeeksi yrityksen sisäisiä toimintoja. (Mähönen & Villa 2006, 172; Jensen & Meckling 1976, 3.)

Neoklassisen teorian ongelmia käsittelevän kirjallisuuden sekä nykyisen kiinnostuksen omistuksen ja johdon eriytymistä kohtaan katsotaan usein alkaneen vuonna 1932. Tuolloin Berle ja Means käsittelevät tutkimuksessaan ”The Modern Corporation and Private Property” omistusta ja johdon kontrollia yhdysvaltalaisissa listatuissa yhtiöissä. (Niskakangas & Steiner 2003, 29–30.) Kiinnostus omistuksen ja johdon eriytymistä kohtaan juontaa juurensa kuitenkin jo vuoteen 1776. Tuolloin Smith nosti esille huolen omistuksen ja johdon eriytymisestä teoksessaan ”The Wealth of Nations”. (Marks 1999, 692–693.)

Omistuksen ja johdon eriytymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa yhtiön johtajat eivät ole yhtiön omistajia. Tällöin yhtiön varallisuutta hallitsevat johtajat eivät kohtaa päätöstensä varallisuusvaikutuksia (Fama & Jensen 1983, 301). Jensen ja Meckling nimesivät artikkelissaan ”Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and ownership

Structure” omistuksen ja johdon eriytymisen agenttiongelmaksi. (Jensen & Meckling 1976, 6.)

2.1 Agenttiteoria

Agenttiteorian mukaisessa tilanteessa päämies (omistaja) ja agentti (toimeenpanija) solmivat sopimussuhteen, jossa päämies delegoi tietyn työn agentin tehtäväksi. Osapuolet sopivat sopimuksen tavoitteista, mutta varsinaiseen toteutukseen tarvittavat päätökset jäävät agentin päätettäväksi. (Mähönen & Villa 2006, 87.) Agenttiteorian mukaan molempien yrittäessä maksimoida oman hyötynsä on syytä uskoa, ettei agentti aina toimi päämiehen parhaaksi katsomalla tavalla (Jensen & Meckling 1976, 5). Päämiehen on kuitenkin paljon vaikeampi tietää agentin käyttäytymisestä, toiminnasta ja tavoitteista kuin agentin itsensä. Siten päämies ei voi varmuudella tietää tekikö agentti parhaansa pyrkiessään kohti päämiehen hänelle asettamaa tavoitetta – sen tietää vain agentti itse. Tämä mahdollistaa agentin opportunistisen käyttäytymisen. Agenttiteorian mukaan informaation katsotaankin olevan ostettavissa oleva hyödyke. (Eisenhardt 1989, 58.)

Koska myös päämies haluaa maksimoida oman hyötynsä, on hänen perusteltua käyttää joissain tilanteissa varoja valvontaan tai sitouttamisbonusten luontiin taatakseen, ettei agentti toimi hänelle haitallisella tavalla. Agenttiteorian mukaan agentti käyttäytyy todennäköisemmin päämiehen haluamalla tavalla, mikäli päämiehen ja agentin sopimus on tulospainotteinen ja mikäli päämiehellä on mahdollisuus valvoa agentin käyttäytymistä (Eisenhardt 1989, 60). Tästä huolimatta agentti tekee silti myös sellaisia päätöksiä, jotka eivät maksimoi päämiehen hyötyä. Hyödyn pienenemisen rahallista arvoa Jensen ja Meckling kutsuvat residuaalitappioksi, joka on osa agenttisuhteesta koituvia kustannuksia. Päämiehelle agenttisuhteesta koituvien kustannusten summaa voidaan kutsua nimellä agenttikustannukset. Agenttikustannukset koostuvat

- 1) valvontakustannuksista,
- 2) sitouttamisbonuksista ja
- 3) residuaalitappiosta. (Jensen & Meckling 1976, 5–6.)

Agenttiteoria erottaa kaksi ongelmaa, jotka voivat esiintyä agentin ja päämiehen välisessä sopimussuhteessa. Ensimmäinen ongelma nousee esille, kun agentilla ja päämiehellä on

erilaiset tavoitteet, ja päämiehen on vaikeaa tai kallista valvoa agentin työskentelyä. Tätä ongelmaa kutsutaan agenttiongelmaksi. Toinen ongelma on agentin ja päämiehen erilainen suhde riskiin, jolloin he voivat suosia erilaisia riskinhallintatapoja. (Eisenhardt 1989, 58.)

2.1.1 Päämies–agentti -suhde

Kehittyneissä markkinatalousmaissa on historian aikana ollut erilaisia käsityksiä siitä, kenelle osakeyhtiön tulisi loppujen lopuksi tuottaa hyötyä. Nämä yhtiöoikeudelliset käsitykset vaikuttivat siihen, kenellä osakeyhtiöön oli vaikutusvalta. Viimeisen sadan vuoden aikana kehittyneissä markkinatalousmaissa vallinneet eri yhtiöoikeudelliset käsitykset voidaan tiivistää olleen johtokeskeisiä, työntekijäkeskeisiä, valtiokeskeisiä ja omistajakeskeisiä. Näistä niin sanotuista yhtiöoikeudellisista malleista omistajakeskeinen malli on hallinnut yhtiöoikeudellista keskustelua 1980-luvulta lähtien. (Mähönen & Villa 2006, 73–75.)

Omistajakeskeinen malli korostaa osakkeenomistajien erityisasemaa, sopimustoimintaa ja itsesääntelyä. Koska osakkeenomistajat kantavat loppujen lopuksi riskin yhtiön menestymisestä tai menestymättömyydestä, he kärsivät myös eniten johdon opportunistisesta käyttäytymisestä. (Mähönen & Villa 2006, 75.) Päämies–agentti -suhteella tarkoitetaan perinteisesti juuri osakkeenomistajien ja johdon välistä suhdetta. Jensen ja Meckling kutsuvat sitä jopa puhtaaksi agenttisuhteen muodoksi (Jensen & Meckling 1976, 6). Tässä agenttisuhteessa agenttikustannukset näkyvät

- osakkeenomistuksen aikana jaettavien varojen ollessa pienemmät, kuin jos johto olisi toiminut tehokkaammin,
- osakkeet myytäessä pienempänä osakkeen arvona ja
- yhtiötä likvidoidaessa jako-osuuden pienempänä määränä. (Mähönen & Villa 2006, 87.)

Osakkeenomistajien ja johdon väliset agenttikustannukset voivat syntyä esimerkiksi siitä, ettei yrityksen johto työpaikkansa menettämisen pelossa uskalla ryhtyä yhtä riskialttiisiin, mutta samalla kaikkein tuottavimpiin toimiin, joihin osakkeenomistajat haluaisivat johtajien ryhtyvän. Osakkeenomistajat ovat voineet hajauttaa riskiänsä sijoittamalla myös muihin

yrittäjiin, jolloin heidän tilanteensa on helpompi verrattuna johdon tilanteeseen. (Knüpfer & Puttonen 2007, 25.)

Agenttisuhteita voi kuitenkin kehittyä myös muiden kuin omistajien ja johtajien välille. Agenttisuhteita voi olla myös vähemmistöosakkeenomistajien ja määräävien osakkeenomistajien välillä sekä muiden sidosryhmien (velkojien, työntekijöiden ja asiakkaiden) ja yhtiön (osakkeenomistajien) välillä. Näissä kaikissa agenttisuhteen muodoissa opportunistinen käyttäytyminen voi aiheuttaa päämiehelle agenttikustannuksia. (Mähönen & Villa 2006, 88.)

Agenttisuhteesta syntyviä ongelmia voi esiintyä myös omistaja–johtajan ja rahoittajan välillä. Heidän välinen ongelmansa on tyypillisesti seurausta osapuolien erilaisista tavoitteista. Omistaja–johtajan tavoitteena voi olla yrityksen kasvu ja sitä kautta saatu suurempi tuotto. Suurempi riskisestä liiketoiminnasta saadut voitot eivät kuitenkaan hyödytä rahoittajaa, mikäli korkomaksut pysyvät saman suuruisina. Tästä syystä rahoittajan etu voi olla, ettei yritys muuta lainapäätöksen jälkeen liiketoimintaansa mitenkään. (Knüpfer & Puttonen 2007, 24.)

Osakkeenomistajan ja rahoittajan välinen intressiristiriita voi johtaa siihen, että rahoittaja vaatii sijoitukselleen kovenantteja, joilla voidaan esimerkiksi estää yrityksen rahoitusriskin kasvattaminen. Toisaalta intressiristiriitoja voidaan ratkaista myös siten, että rahoittajakin hyötyy riskillisempien liiketoimien tuomasta paremmasta tuloksesta esimerkiksi optiolainalla. Optiolainassa rahoittajalla annetaan oikeus ostaa tiettyyn hintaan yrityksen osakkeita, jolloin rahoittajan optiolainasta saama hyöty on sitä suurempi, mitä suuremmaksi yrityksen oikea arvo kasvaa. Rahoittajien optiolainat voidaan nähdä vastaavanlaisina kuin yritysjohtajien sitouttamis-bonukset (optio-ohjelmat). Jensen ja Meckling määrittelivät sitouttamisbonukset yhdeksi agenttikustannusten esiintymismuodoksi, joten voidaan todeta, ettei agenttikustannuksia poisteta optiolainoilla. (Knüpfer & Puttonen 2007, 25–26; Jensen & Meckling 1976, 5–6.)

Tyypiesimerkkinä omistajien pyrkimyksestä ohjata yritysjohtoa heidän intressiensä mukaiseen käyttäytymiseen voidaan käyttää johdon työsuhdeoptioita, jotka pienentävät sijoittajien omistusosuutta, kun yritysjohdolle annetaan ohjaustarkoituksessa osuutta yhtiön tuotosta. (. . .) Suomalaisissa pörssiyrityksissä optio-ohjelmat laimentavat osakkeenomistajien varallisuutta keskimäärin 6,7 %. On lähes mahdoton tutkimuksen kautta todentaa, kannattaako omistajien uhrata tällainen agenttikustannus. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 31.)

2.1.2 Stewardship-teoria

Vaikka agenttiteoriaa pidetään usein johtavana hallintotutkimuksen teoriana, on se kuitenkin saanut myös kritiikkiä siitä, ettei sen tarjoama näkemys individualistisesta johtajasta päde kaikkien johtajien kohdalla. Agenttiteorian rinnalle onkin kehitelty stewardship-teoriaa, jonka juuret ovat lähtöisin psykologiasta ja sosiologiasta. Stewardship-teoria kehiteltiin tilanteisiin, joissa johtajat ovat motivoituneita toimimaan päämiehen hyväksi. (Davis ym. 1997, 20–24.)

Stewardship-teorian oletus on, että johtajat saavat suurempaa hyötyä toimiessaan organisaation hyväksi. Teorian mukaan johtajat, jotka käyttäytyvät stewardin tavoin toimivat yhteisön edun mukaisesti jopa tilanteessa jossa heidän henkilökohtaiset tavoitteensa eroavat päämiehen tavoitteista, koska he arvostavat enemmän yhteisön edun täyttämistä. Mikäli organisaatiossa toimivan johtajan ihmiskuva on stewardship-teorian mukainen, tulisi organisaation hallinto järjestää siten, että se tukee johtajan hyödyn maksimointia. Teorian mukaan johtajaan voi luottaa, ja maksimoidessaan oman hyötynsä hän maksimoi myös omistajien hyödyn. Tällöin omistajien ei tarvitse myöskään käyttää varoja valvontaan ja sitouttamisbonusten luontiin, eikä residuaalikustannuksia synny, koska johtaja on motivoitunut täyttämään organisaation tavoitteet. Stewardship-teorian mukaan omistajien kontrolloiva käyttäytyminen voi olla jopa haitallista ja laskea johtajan motivaatiota. (Davis ym. 1997, 24–25.)

Davis, Schoorman ja Donaldson vertailivat agenttiteorian ja stewardship-teorian keskeisiä eroja. Heidän mukaansa keskeinen ero agenttiteorian ja stewardship-teorian välillä on teorioiden ihmiskäsityksessä. Agenttiteoria perustuu käsitykseen taloudellisesti ajattelevasta ihmisestä, jonka motivaatio perustuu ulkoisesti asetettuihin palkkioihin, joilla on mitattavissa oleva markkina-arvo. Stewardship-teoria taas perustuu käsitykseen itseään toteuttavasta ihmisestä, jonka motivaatio perustuu sisäisesti syntyviin luontaisiin palkkioihin, joille on vaikea asettaa markkina-arvoa. Näitä luontaisia palkkioita ovat muun muassa onnistumisen elämykset, itsensä toteuttamisen tunteminen ja ihmisenä kasvaminen. Ihmiskäsityksen ja motivaation lisäksi Davis, Schoorman ja Donaldson löysivät muitakin eroavaisuuksia agenttiteorian ja stewardship-teorian välillä, jotka näkyvät taulukossa 1. (Davis ym. 1997, 27–28.)

Taulukko 1. Agenttiteorian ja stewardship-teorian välinen vertailu

	Agenttiteoria	Stewardship-teoria
Ihmiskäsitys	Taloudellinen	Itseään toteutta
Käyttäytyminen	Individualistinen	Kollektiivinen
Psykologiset tekijät		
Motivaatio	Pienempi käskytyksen tarve Ulkoinen motivaatio (markkina-arvoinen)	Suurempi käskytyksen tarve Sisäinen motivaatio
Sosiaalisen vertailun kohde Sitoutuminen yritykseen	Muut johtajat Matala sitoutuminen	Päämies / Esimies Korkea sitoutuminen
Valta	Institutionaalista (oikeudellisuuteen, pakottavuuteen ja palkkioihin perustuva)	Henkilökohtaista (osaamiseen ja näyttöihin perustuva)
Olosuhdetekijät		
Johtamisfilosofia	Valvontaan ja ohjaukseen perustuva	Sitoutumiseen ja luottamukseen perustuva
Kulttuuriset erot (Davis ym. 1997, 37.)	Individualismi Korkea hierarkia	Kollektivismi Matala hierarkia

Agenttiteorian ja stewardship-teorian erojen lisäksi Davis, Schoorman ja Donaldson tarkastelivat agenttiteoriaa ja stewardship-teoriaa peliteorian näkökulmasta. Heidän mukaansa johtajan ja päämiehen valinta käyttäytyä joko stewardin tai agentin tavoin vastaa peliteorian vangin dilemmaa. Johtajan ja päämiehen valinnan vaikutuksia on havainnollistettu kuviossa 1. (Davis 1997, 38.)

Kuvio 1. Päämiehen ja johtajan valintamalli

	Agentti	Päämiehen valinta	Steward
Agentti	Keskinäinen agenttisuhde Minimoi mahdolliset kulut		Agentti käyttäytyy oportunistisesti Päämies on vihainen Päämies on petetty
Johtajan valinta			
Steward		Päämies käyttäytyy oportunistisesti Johtaja on turhautunut Johtaja on petetty	Maksimoi yhteisön tehokkuuden Keskinäinen Stewardship-suhde

(Davis 1997, 39.)

Kun sekä päämies että johtaja päättävät käyttäytyä agentin tavoin, tuloksena on agenttiteorian mukainen päämies–agentti -suhde, jossa agenttikustannukset minimoidaan, mutta jossa niitä silti esiintyy (residuaalikustannukset). Kun sekä päämies että johtaja käyttäytyvät stewardin tavoin, tuloksena on päämies–steward -suhde, joka maksimoi yhteisön hyödyn. Ongelma kuitenkin syntyy, mikäli johtaja ja päämies päättävät käyttäytyä toisistaan poikkeavalla tavalla. Mikäli johtaja päättää käyttäytyä stewardin tavoin, mutta päämies kohtelee johtajaa agenttina, johtaja turhautuu ja tuntee tullessa petetyksi. Mikäli päämies päättää kohdella johtajaa stewardin tavoin, mutta johtaja päättää käyttäytyä agentin tavoin, tulee päämies petetyksi. Davisin, Schoormanin ja Donaldsonin mukaan tällöin johtaja käyttäytyy kuin ”kettu kanalassa” ja pyrkii tyydyttämään vain oman hyötynsä yhteisön kustannuksella. (Davis ym. 1997, 38–40.)

Agenttiteorian kohtaama kritiikki käsittelee yleensä teorian kapeaa ihmiskuvaa (Davis ym. 1997, 27). Myös agenttiteoreetikot Jensen ja Meckling ovat todenneet, että ihmiset eivät välitä vain rahasta, vaan myös kunnioituksesta, arvostuksesta, vallasta, rakkaudesta ja muiden hyvinvoinnista (Jensen & Meckling 1994, 1).

Stewardship-teoria tarjoaakin vaihtoehdoisen näkökulman tarkastella yritystoimintaa ja sen voidaan katsoa olevan varteenotettava teoria tarkasteltaessa muun muassa perheyrityksiä. Anderson ja Reeb toteavat tutkimusartikkelissaan, että erityisesti perustajaperheen jäsenet

voivat tuntea voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta yritykseen ja nähdä yrityksen varallisuuden oman varallisuutensa lisänä (Anderson & Reeb 2004, 211).

Jotkut agentti- ja stewardship -teorioita tutkineet tutkijat ovat pyrkineet valitsemaan näistä kahdesta paremman teorian samalla olettaen, että kaikki johtajat ja päämiehet käyttäytyvät joko agenttiteorian tai stewardship-teorian mukaisesti. Kuitenkin tutkimustulokset teorioiden pitävyydestä ovat tukeneet molempia teorioita, joten molemmille on tarvetta ja kumpakaan niistä ei voi poissulkea. (Davis ym. 1997 26.) Tämän tutkielman aiheen vuoksi on myös syytä painottaa, että pienissä yrityksissä, joissa omistaja-johtajat ovat yleisiä, agenttiongelman voidaan olettaa enemmän esiintyvän omistaja-johtajan ja rahoittajan välillä kuin omistajan ja johtajan välillä (Lappalainen & Niskanen 2012, 1088).

2.2 Corporate Governance

Corporate governance on yhteisnimitys 1970-luvulla keskeisissä teollisuusmaissa (Yhdysvalloissa, EY/EU:ssa, Australiassa, Kanadassa ja Japanissa) käydylle keskustelulle yritystoiminnan organisoinnista, yrityksen etutahojen vaikutusmekanismeista, yritysjohdon valvonta- ja kontrollimekanismeista sekä näihin liittyvästä yritystoiminnan sääntelystä. (Timonen 2000, 1.) Sittemmin corporate governance on saanut erilaisia määritelmiä, jotka voidaan jakaa laajoihin ja suppeisiin määritelmiin. Laajoissa määritelmissä otetaan huomioon yrityksen hallinta ja yritysjohdon valvonta sekä ohjaus kaikkien sidosryhmien (kuten osakkeenomistajien, henkilöstön, luotonantajien, yhteiskunnan ja asiakkaiden) kannalta. Yksinkertaisimmillaan corporate governancella voidaan tarkoittaa niitä valvonta- ja muita toimia, joilla osakkeenomistajat pyrkivät varmistamaan, että yritysjohdon toimii osakkeenomistajien parhaaksi. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 62–63.)

Mähönen ja Villa ovat määritelleet corporate governancen sillä laajuudella ja selkeydellä, joka sopii tähän tutkielmaan: ”osakeyhtiön corporate governancessa on kyse niistä säännöistä, joilla varallisuus, valta ja vastuu jaetaan yhtiössä yhtiön keskeisten sidosryhmien eli osakkeenomistajien, yhtiön johdon ja velkojien kesken” (Mähönen & Villa 2006, 1).

Suomenkielisiä vastineita corporate governancelle on monia, muun muassa hyvä hallintotapa, hallintomalli, hallintoperiaatteet, hallintokäytäntö, omistajaohjaus, omistaja-

valvonta ja johtamisen valvonta (Haapanen ym. 2002, 62). Corporate governance on kuitenkin sellaisenaan yleisimmin alan keskustelussa käytössä oleva termi (Timonen 2000, 1–2). Tästä syystä tässä tutkielmassa käytetään alkuperäistermiä corporate governance.

2.2.1 Corporate governancen yhteys agenttiteoriaan

Corporate governancen yhteys agenttiteoriaan on merkittävä. Mikäli päämiehen ja agentin välillä ei olisi ongelmaa, hallintorakenteille ja corporate governancelle ei olisi tarvetta. Toisaalta yksistään agenttiongelmasta ei myöskään luoda tarvetta corporate governancelle. Tarve hallintorakenteille ja corporate governancelle syntyy agenttiongelman ja epätäydellisten sopimusten yhteisvaikutuksesta. (Hart 1995, 678–680.) Täydellisen sopimuksen tekeminen on kuitenkin käytännössä mahdotonta, koska täydellisessä sopimuksessa tulisi erikseen määrätä toimintatavat kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin, jotka voivat esiintyä sopimussuhteen aikana (Timonen 2000, 78). Tästä syystä päämiehen ja agentin väliset sopimukset tulevat käytännössä aina olemaan epätäydellisiä (Hart 1995, 680).

Tyypillisiä päämiehen ja agentin välisiä sopimuksia ovat työsopimukset, edustusopimukset, välityssopimukset ja vakuutusopimukset. Näistä ja kaikista muistakin agentin ja päämiehen välisistä sopimuksista on suorastaan mahdotonta saada kaikenkattavia. (Mähönen & Villa 2006, 87.) Corporate governance vaikuttaa olennaisesti osakeyhtiön hallinnoimisoikeuksiin ja sijoittajien, osakkeenomistajien sekä velkojien asemaan. Voidaankin todeta, että corporate governancessa on viime kädessä kyse päämies–agentti -suhteiden sääntelystä. (Mähönen & Villa 2006, 2–3.)

2.2.2 Osakeyhtiön corporate governance -sääntely

Corporate governance -sääntelyn muodostavat monet eri lait ja säännökset. Laajasti katsoen eri laeista siihen kuuluvat muun muassa arvopaperimarkkinalaki, kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus, laki kilpailunrajoituksista, työsopimuslaki sekä ympäristön suojelulaki. Kaikki nämä lait asettavat yrityksen johdolle velvollisuuksia, joten niiden voidaan katsoa kuuluvan osaksi corporate governance -sääntelyä. (Haapanen ym. 2002, 99; Mähönen & Villa 2006, 50.)

Corporate governance -sääntelyn ydin on kuitenkin osakeyhtiölaki. Osakeyhtiölaki muodostaa hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävien, vastuiden ja velvollisuuksien määrittelyllä kehyksen, joka määrittää johdon vastuut yhtiötä ja osakkeenomistajia kohtaan. Mähösen ja Villan mukaan ”tätä kehystä voidaan kutsua osakeyhtiötä koskevaksi institutionaaliseksi järjestelyksi”. Institutionaalisen järjestelyn tarkoituksena on antaa yhtiön parissa toimiville kuva siitä, miten yhtiössä on hoidettu suhteet hallituksen, enemmistön ja vähemmistön välillä sekä velkojien suoja. (Mähönen & Villa 2006, 1–50.)

Lakien lisäksi elinkeinoelämän itsesääntelyllä on suuri merkitys corporate governance -sääntelyssä. Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi* on tärkein osa suomalaista itsesääntelyä. (Mähönen & Villa 2006, 1, 45–46.) Listayhtiöiden hallinnointikoodin pyrkimyksenä on edistää tehokasta hallitustyöskentelyä ja avoimuutta täydentämällä lainsäädäntöä ja auttamalla sen tulkinnassa (Arvopaperimarkkinayhdistys n.d.). Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden on noudatettava hallinnointikoodia noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti. Noudata tai selitä -periaate antaa yhtiölle mahdollisuuden poiketa yksittäisestä suosituksesta. Tällöin yhtiön on kuitenkin selostettava poikkeaminen ja sen perustelut. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 6.)

Keskuskauppakamari arvioi, että listayhtiöille annettu suositus on liian raskas pienten yritysten sovellettavaksi. Suosituksen laajat tiedonantovelvollisuudet aiheuttaisivat niille myös kohtuuttomasti kustannuksia. Keskuskauppakamarin mukaan on kuitenkin tärkeää, että myös pienemmillekin yrityksille annetaan kuvaus siitä, mitä hyvä hallintotapa on ja kuinka se palvelee yritystä ja sen sidosryhmiä. Tästä syystä keskuskauppakamari julkaisi vuonna 2006 asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Asialuettelon avulla keskuskauppakamari pyrkii kannustamaan pienempiä yhtiöitä corporate governancen kehittämiseen. Asialuettelo ei ole yhtiöitä velvoittava eikä sisällä noudata tai selitä -periaatetta. Yhtiöt voivat itse pohtia, onko asialuettelossa mainittuihin asioihin kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja onko niiden tarpeellista kehittää omia hallintojärjestelmiään. (Keskuskauppakamari 2006 a, 1–2.)

3 HALLITUKSEN KOKOONPANON CORPORATE GOVERNANCE -SÄÄNTELY

Kaikilla osakeyhtiöillä on oltava hallitus (OYL 6.1.1 §). Oikeudellisesti katsottuna osakeyhtiön hallitus on yhtiön tärkein toimielin (Hirvonen ym. 2003, 102). Hallitus on tärkeä osa organisaation kokonaisuutta olemalla linkki omistajien ja johdon välillä vaikuttaen samalla yhtiön johtamiseen (Dehaene, De Vuyst & Ooghe 2001, 383).

3.1 Hallituksen tehtävät

Vastuu osakeyhtiön johtamisesta kuuluu hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Mikäli yhtiössä ei kuitenkaan ole toimitusjohtajaa, kuuluvat kaikki toimitusjohtajan tehtävät hallitukselle. Osakeyhtiölaissa hallituksen tehtävät on määrätty yleissäännöksellä ja erityissäännöksillä. Yleissäännöksen mukaan ”hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta)” (OYL 6:2.1 §). Yleissäännöksellä hallitukselle määrätään kaikki ne tehtävät, joita ei ole määrätty millekään muulle taholle ja jotka asian luonteen vuoksi kuuluvat hallituksen vastuulle. Erityissäännöksillä taas on määrätty joitain nimenomaan hallitukselle tai sen jäsenille kuuluvia tehtäviä tai toimia. (Koski & Sillanpää 2012, luku 6; Mähönen & Villa 2006, 137–138.)

Yleissäännös määrää hallitukselle laajan vastuun yhtiön toiminnasta. Tämä vastuu kattaa sisälleen erittäin paljon erilaisia tehtäviä. Yleissäännöksen perusteella hallituksen vastuulle kuuluu yhtiön toiminnan organisointi sekä organisaation toiminnan järjestäminen, edustaminen ja valvonta. Hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on valvoa yhtiön toimintaa ja ohjata toimitusjohtajaa sellaisin ohjein ja määräyksin kuin yhtiön toiminnan kannalta on tarpeellista. Tämä tehtävä on osa hallituksen yleistä valvontatehtävää. (Mähönen & Villa 2006, 138–141.)

Yleissäännöksen kaikenkattavuuden vuoksi pelkän osakeyhtiölain tulkitseminen hallituksen tehtäviä tarkasteltaessa ei toisi kattavaa kuvaa hallituksen tehtävistä. Laineman mukaan hallituksen viisi tärkeintä tehtävää ovat

- 1 johdon tukeminen,
- 2 valvonta,
- 3 yrityksen suunnan määrittäminen,
- 4 resursointi ja
- 5 johdon ja henkilöstön innostaminen sekä palkitseminen. (Lainema 2006, 71–73.)

Hallituksen **tukemistehtävään** kuuluu kontaktien solmiminen toimialan ulkopuolisten tahojen kanssa sekä yrityksen maineen vahvistaminen ja johdon neuvonta. Laineman mukaan tämä tehtävä ei ole hallituksen yhteinen, vaan sen jäsenten henkilökohtainen tehtävä. Laineman mukaan hallituksen **valvontatehtävään** kuuluu yhtiön tuloskehityksen ja toimitusjohtajan toiminnan valvonta. Valvontatehtävää suorittaessa hallituksen tulee myös valvoa johdon toiminnan eettisyyttä ja laillisuutta. Hallituksen **suunnanmäärittystehtävällä** Lainema tarkoittaa yrityksen strategisen suunnan määrittämistä. Yrityksen strategisen suunnan hallitus voi määrittää esimerkiksi määrittämällä yrityksen vision, arvot, tavoitteet ja päämäärät tai luomalla eettisen koodiston. Laineman mukaan yrityksen suunnanmäärittystehtävän on kuuluttava nimenomaan hallitukselle eikä toimitusjohtajalle, koska toimitusjohtajan virkakauden jatkuvasti lyhentyessä voisi yrityksen strateginen suunta muuttua aina toimitusjohtajan vaihduttua. (Lainema 2006, 72.)

Hallituksen **resursointitehtävään** kuuluu toimitusjohtajan palkkaaminen ja irtisanominen. Resursointitehtävään kuuluu olennaisena osana myös mahdollisten toimitusjohtajan seuraajaehdokkaiden kartoittaminen johtoryhmästä. Resursointitehtävää suorittaessa hallituksen on tärkeää pohtia, pitäisikö toimitusjohtaja vaihtaa jo ennen tulosten heikkenemistä ja kriisin syntymistä. Näiden tehtävien lisäksi hallitukselle kuuluu myös johdon ja henkilöstön **innostamis- ja palkitsemistehtävä**. Tähän tehtävään kuuluu taloudellisten palkkioiden ja bonusten luominen etenkin yrityksen johdolle, mutta myös muulle henkilökunnalle. Lainema kuitenkin korostaa, että tähän tehtävään kuuluu myös motivointi. Hallituksen on muistettava innostaa ja rohkaista johtajia tilanteen sitä vaatiessa. (Lainema 2006, 72–73.)

3.2 Jäsenten valinta ja lukumäärä

Osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous valitsee hallituksen, jollei yhtiöjärjestyksessä valintaa ole määrätty hallintoneuvostolle. Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös määrätä, että vähemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä. (OYL 6:9§.) Tämän perusteella hallituksen jäsenen nimeämisoikeus voidaan antaa esimerkiksi velkojalle, työntekijöiden ryhmittymälle tai tietyille osakkeenomistajalle. Mähönen ja Villa kuitenkin toteavat, että ”osakeyhtiölain systematiikkaan tukeutuva vastuuketju yhtiökokous – hallitus – toimitusjohtaja puoltaisi sitä, että yhtiökokous nimittäisi aina hallituksen”. (Mähönen & Villa 2006, 158–159.) Samanlaisen kannan on ottanut myös Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi ja listaamattomien yhtiöiden asialuettelo hallinnoinnin kehittämistä, joissa molemmissa todetaan, että yhtiökokous valitsee hallituksen (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 10; Keskuskauppakamari 2006 b, 4).

Hallituksen jäseneksi ei voi valita

- oikeushenkilöä,
- alaikäistä,
- henkilöä, jolle on määrätty edunvalvoja,
- henkilöä, joka on konkurssissa ja
- henkilöä, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu (OYL 6:10 §).

Liiketoimintakiellossa oleva henkilö ei voi lähtökohtaisesti toimia hallituksen jäsenenä (toimintakelpoisuutta on rajoitettu). Tuomioistuin voi kuitenkin liiketoimintakieltoa määrätessään erityisistä syistä määrätä, ettei liiketoimintakielto koske jotain tiettyä liiketoimintaa, tehtävää tai toimintaa jossain tietyssä yhteisössä tai säätiössä. (Mähönen & Villa 2006, 160.)

Osakeyhtiölain olettamasäännöksen mukaan hallituksessa on oltava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty (OYL 6:8 §). Olettamasäännös antaa sen mahdollisuuden, ettei yhtiöjärjestyksessä tarvitse mainita mitään hallituksen jäsenten lukumäärästä (Mähönen & Villa 2006, 158). Yleensä yhtiöjärjestyksessä kuitenkin mainitaan hallituksen jäsenten vähimmäis- tai enimmäismäärä. Yleisesti suositeltavaa on määrittää hallituksen jäsenten lukumäärä joustavaksi, koska yhtiöiden tarpeet voivat aina muuttua. (Hirvonen ym. 2003, 186.)

Vuonna 2003 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (silloinen nimi: Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä v. 2003) suositti, että hallituksessa tulisi olla vähintään viisi jäsentä. Tästä suosituksesta kuitenkin luovuttiin vuonna 2008 ja sittemmin suosituksesta on tullut hyvinkin joustava. (Kauppakamari 2008, 5.) Tämän hetkessä listayhtiöiden hallinnointikoodissa todetaan, että hallituksen jäsenten lukumäärän on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 10).

Myöskään listaamattomien yhtiöiden hallinnoinninkehittämisasialuettelossa ei suositella hallituksen jäsenten lukumäärää tarkasti. Asialuettelon mukaan hallituksen jäsenten lukumäärä ratkaistaan tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa muun muassa toiminnan laajuus ja osakeomistuksen jakautuminen. Asialuettelossa kuitenkin todetaan, että jos omistus ja johto kuuluvat yhdelle henkilölle, yksi varsinainen jäsen ja tämän varajäsen on usein riittävä hallituksen koko. (Keskuskauppakamari 2006 b, 4.)

Koska yritykset ovat erilaisia, on niillä myös erilaisia tarpeita hallituksilleen. Yrityksen liiketoiminnan luonne ja laajuus sekä sen toiminnalle asetetut kehittämistavoitteet määrittelevät hallituksen roolin. Haapanen, Lainema, Lehtinen ja Lähdesmäki korostavatkin, että hallituksen valitsema rooli määrää hallituksen jäsenmäärän. (Haapanen ym. 2002, 122–146.)

Keskuskauppakamarin vuonna 2012 tekemästä selvityksestä käy ilmi, että suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa on keskimäärin 6,27 henkilöä (Keskuskauppakamari 2012 a, 4). Vastaavasti suomalaisten pk-yrityksien keskuudessa tehdystä tutkimuksesta selviää, että yrityksen koko on yhteydessä hallituksen jäsenten lukumäärään. Yli 16 työntekijän pk-yrityksissä hallituksen koko oli keskimäärin 3,48 henkilöä ja alle 16 työntekijän pk-yrityksissä hallituksen koko oli keskimäärin 2,50 henkilöä. (Lappalainen & Niskanen 2012, 1097.) Toisessa suomalaisia pieniä yrityksiä seuranneessa tutkimuksessa saatiin selville, että hallituksen kokoon vaikuttaa paljolti omistajatyyppi ja omistajien määrä. Tutkittujen yritysten hallitusten koot kasvoivat omistajien määrän kasvaessa. Lisäksi riskisijoittajien omistusosuuden kasvaminen kasvatti myös yritysten hallitusten kokoa. Perheenomistusosuuden kasvaessa hallituskoot vastaavasti pienenivät. (Lappalainen 2009, 7.)

3.3 Toimitusjohtaja hallituksen jäsenenä ja puheenjohtajana

Mikäli osakeyhtiön hallitukseen tulee enemmän kuin yksi jäsen, on sille valittava myös puheenjohtaja. Puheenjohtajan valitsee hallitus, ellei hallitusta muodostettaessa tai yhtiöjärjestyksessä ole päätetty toisin. (OYL 6:8§.) Osakeyhtiölain mukaan toimitusjohtaja voi olla hallituksen jäsen tai sen puheenjohtaja (Mähönen & Villa 2006, 169). Toimitusjohtajan kaksoisroolilla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana (Baliga, Moyer & Rao 1996, 42). Agenttiteorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli heikentää hallituksen suorittaman valvonnan tehokkuutta (Finkelstein & D’Aveni 1994, 1079). Vastaavasti Stewardship-teorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli helpottaa toimitusjohtajan toimimista yhtiön hyväksi (Davis ym. 1997, 26).

Mikäli toimitusjohtaja ei kuitenkaan ole hallituksen jäsen, saa hän siltikin olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa (OYL 6:18§). Hallitus voi kuitenkin päättää, että toimitusjohtaja ei saa olla läsnä jonkun tietyn, esimerkiksi toimitusjohtajaa itseään koskevan asian käsittelyssä (Mähönen & Villa 2006, 169).

Agenttiteorian mukaisesti listayhtiöiden hallinnointikoodi suosittaa, että toimitusjohtajaa ei valita hallituksen puheenjohtajaksi, koska hallituksen yhtenä tehtävänä on valvoa toimitusjohtajan toimintaa. Lisäksi toimitusjohtajan toimiessa myös hallituksen puheenjohtajana voi yhtiön koko päätöksentekovalta jäädä käytännössä yhdelle henkilölle. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 16.) Myös listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisasialuettelo pitää luontevana, että hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tehtävät ovat eri henkilöillä. (Keskuskauppakamari 2006 b, 7.)

Toimitusjohtajan toimimisesta hallituksen muuna jäsenenä ei kuitenkaan mainita mitään listayhtiöiden hallinnointikoodissa eikä listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisasialuettelossa. Toimitusjohtajan hallitusjäsenyyttä saatetaan perustella tarpeella vahvistaa hänen asemaansa. Tähän ei kuitenkaan löydy perusteita käytännön yritystoiminnasta eikä Suomen lainsäädännöstä. Mikäli hallitus joutuu päättämään toimitusjohtajan erottamisesta, voi päätöksenteosta tulla normaalia monimutkaisempaa, mikäli toimitusjohtaja on hallituksen jäsen. (Hirvonen ym. 2003, 192.)

Toimitusjohtajien kaksoisroolit suomalaisissa pörssi-yhtiössä eivät ole kovin yleisiä. Suomalaisista pörssi-yhtiöistä ainoastaan 16,8 prosentilla oli vuonna 2012 sama henkilö sekä

toimitusjohtajana että hallituksen puheenjohtajana. Vastaavasti 42,9 prosentilla ruotsalaisista pörssiyrityksistä toimitusjohtaja toimi myös hallituksen puheenjohtajana. (Keskuskaupakamari 2012 a, 7.) Yhdysvalloissa toimitusjohtaja oli hallituksen puheenjohtajana jopa 80 prosentilla pörssiyrityksistä (Dehaene ym. 2001, 386; Hirvonen ym. 2003, 201).

Suomalaisten pk-yrityksien keskuudessa tehty tutkimus osoittaa, että toimitusjohtajien kaksoisroolit ovat varsin yleisiä pk-yrityksien keskuudessa. Lähes joka toisessa (49 %) pk-yrityksessä toimitusjohtaja toimi myös hallituksen puheenjohtajana. Toimitusjohtajien kaksoisroolit ovat yleisiä etenkin pienten (alle 16:n työntekijän) pk-yrityksien keskuudessa. (Lappalainen & Niskanen 2012, 1097.)

Kuten hallituksen jäsenten lukumäärään, myös toimitusjohtajan kaksoisrooliin vaikuttaa paljon omistajien määrä ja tyyppi. Lappalaisen tutkimuksessa havaittiin, että toimitusjohtajan kaksoisrooli oli yleisempi yrityksissä, joista perhe omisti osuuden. Toimitusjohtajan kaksoisroolin yleisyys myös kasvoi silloin, kun toimitusjohtajan omistusosuus yrityksestä kasvoi. Toisaalta toimitusjohtajan kaksoisrooli oli sitä harvinaisempi, mitä enemmän yrityksen omistuksesta kuului yrityksen johtajille. (Lappalainen 2009, 7.)

3.4 Ulkopuoliset hallituksen jäseninä

Agenttiteorian mukaan tehokkaissa hallituksissa on yrityksen ulkopuolisia jäseniä. Stewardship-teoria taas suosittaa keskittyntä hallintoa, jossa hallitus koostuu yrityksen johtajista. (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson 1998, 270–271.) Hallituksen on pystyttävä itsenäiseen päätöksentekoon ja sen on toimillaan edistettävä yhtiön etua (Hirvonen ym. 2003, 194). Ulkopuolisten jäsenten vallinnan yhtiön hallitukseen onkin ajateltu olevan yhtiön tehokkaan toiminnan kannalta paras ratkaisu, koska he eivät ole riippuvaisia yhtiön johdosta (Dalton ym. 1998 271). Lisäksi heidän on myös katsottu tuovan erityisosaamista hallitukseen, kuten rahoitusmarkkinoiden, yhtiöoikeuden tai teknologian asiantuntemusta (Fama & Jensen 1983, 314). Fiegengerin, Brownin, Dreuxin ja Dennisin mukaan ottamalla ulkopuolisen hallitukseen yhtiö haluaa kuitenkin ensisijaisesti valinnallaan miellyttää ulkopuolisia omistajia ja vasta toissijaisesti hyötyä ulkopuolisten asiantuntemuksesta (Fiegenger, Brown, Dreux & Dennis 2010, 291).

Listayhtiöiden hallinnointikoodin kanta on agenttiteorian mukainen ja varsin suora: pörssiyhtiöissä on oltava ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Listayhtiöiden hallinnointikoodin 14 suosituksen mukaan enemmistön hallituksen jäsenistä on oltava riippumattomia yhtiöstä, koska hallituksen tehtävänä on toimivan johdon valvonta ja ohjaus. Lisäksi mainitusta enemmistöstä vähintään kahden on oltava riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Tämän tarkoituksena on tukea hallituksen toimimista yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etujen mukaisesti. Sen voidaan myös katsoa vähentävän mahdollisia agenttiongelmia määräävien ja vähemmistöosakkeenomistajien välillä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 11.)

Listayhtiöiden hallinnointikoodissa on 12 kriteeriä, joiden perusteella yhtiön pitää arvioida hallituksen jäsenen riippumattomuutta yhtiöstä tai sen merkittävistä osakkeenomistajista. Kriteereissä on kuvattu olosuhteita ja mikäli kriteeri täyttyy, hallituksen jäsentä ei voida pitää riippumattomana yhtiöstä tai sen merkittävästä osakkeenomistajasta. Osa kriteereistä sallii sen, että hallitus voi kokonaisarvion perusteella päättää jäsenensä riippuvuudesta. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 11–12.)

Vaikka listaamattomien yhtiöiden hallinnoinninkehittämisasialuettelossa ei esitetä yhtä suoraa kantoja kuin listayhtiöiden hallinnointikoodissa, on sen kanta siltikin samankaltainen. Asialuettelossa mainitaan, että sellaisten henkilöiden valitseminen hallitukseen, joilla ei ole aiempaa läheistä suhdetta yhtiöön, voi tukea hallituksen toimintaa yhtiön ja kaikkien osakkeenomistajien hyväksi. (Keskuskauppakamari 2006 b, 6.)

Suomalaisissa pörssiyhtiöissä riippumattomien hallituksen jäsenten määrä oli kolmanneksi eniten poikettu suositus listayhtiöiden hallinnointikoodissa vuonna 2012. Kuitenkin noin 90 prosenttia pörssiyhtiöistä noudatti listayhtiöiden hallinnointikoodin suositusta. (Keskuskauppakamari 2012 a, 4.) Vastaavasti vuosina 2000–2005 seuratuista pk-yrityksistä noin 24 prosentilla oli ulkopuolinen hallituksen jäsen (Lappalainen & Niskanen 2012, 1094).

3.5 Naiset hallituksen jäseninä

Suomen työmarkkinat ovat poikkeuksellisen voimakkaasti eriytyneet ”miesten ja naisten aloihin”. Tietyistä aloista, kuten hoitoalasta ja rakennusalaista, on tullut selvästi nais- tai miesvaltaisia. Eriytymistä on kuitenkin tapahtunut myös vertikaalisesti, sillä johtotehtävissä

on selvästi enemmän miehiä kuin naisia, vaikka naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja. (Keskuskauppakamari 2011, 2; Tilastokeskus 2011, 22–32.)

Vuonna 2008 Norja otti ensimmäisenä valtiona maailmassa käyttöön kiintiölain, jonka mukaan molempien sukupuolien edustus kaikissa julkisissa yhtiöissä on oltava keskimäärin 40 prosenttia. Lain tavoitteena on lisätä sukupuolista tasa-arvoa ja parantaa yhtiöiden kannattavuutta. Mikäli yhtiöt rikkovat lakia, niille annetaan varoitus. Usean varoituksen jälkeen viranomaiset voivat jopa purkaa yhtiön. (Storvik 2011, 35.)

Norja on yksi niistä valtioista, joissa naisia on erittäin paljon mukana politiikassa ja työelämässä. Ennen kiintiölain voimaantuloa norjalaisten naisten määrä yritysten johdossa oli kuitenkin yksi länsimaiden alhaisimmista. Tätä ilmiötä on nimetty jopa norjalaiseksi paradoksiksi. Kun vuonna 2002 Norjan julkisten yhtiöiden hallituksissa oli noin 4 prosenttia naisia, niin vuonna 2009 naisia oli julkisten yhtiöiden hallituksissa 40 prosenttia. Kaikki julkiset yhtiöt olivat täyttäneet kiintiölain asettamat vaatimukset. (Storvik 2011, 35.)

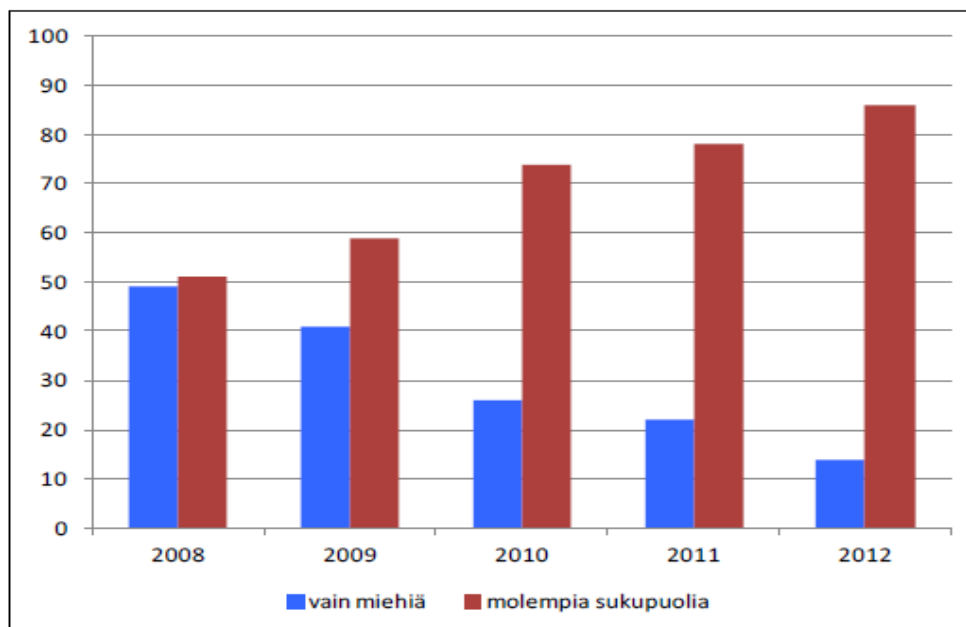
Norjalaisten hallitusten jäsenten keskuudessa tehdystä tutkimuksesta selviää, että hallituksiin tulleet uudet naisjäsenet olivat selvästi enemmän koulutettuja kuin miesjäsenet. Siten kiintiölaki saattoi vaikuttaa hallituksen ammattitaitoon positiivisesti. Valtaosa hallitusten jäsenistä oli sitä mieltä, etteivät he huomanneet eroa hallituksen työskentelyssä kiintiölain tultua voimaan. Lisäksi eron huomanneista jäsenistä valtaosa oli sitä mieltä, että hallituksen työskentely oli kehittynyt positiivisempaan suuntaan: uusia näkökulmia tuotiin esille ja keskustelua käytiin enemmän. Ne hallituksen jäsenet, jotka kokivat muutoksen olleen negatiivinen arvioivat, että uusilta naistulokkailta puuttui tärkeää osaamista ja näkemystä. (Storvik 2011, 38–40.) Sittemmin myös monessa muussa Euroopan valtiossa (muun muassa Espanjassa, Islannissa, Italiassa, Itävallassa ja Ranskassa) naisten asemaa on ryhdytty parantamaan kiintiö-lainsäädännön avulla (Keskuskauppakamari 2012 b, 5).

Norjassa kiintiölaki toi kuitenkin mukanaan myös lieveilmiöitä. Paikat hallituksissa kasautuivat samoille naisille, kun yritykset hankkivat nopealla aikataululla naisjäseniä hallituksiinsa. Naisia ei myöskään nimitetty johtoryhmiin tai toimitusjohtajiksi aikaisempaa useammin. Lisäksi niiden yritysten pörssikurssit, joiden hallituksissa ei ollut yhtään naista, kokivat selvän notkahduksen lain julkistamisen seurauksena (Ahern & Dittmar 2012, 169). Keskuskauppakamarin mukaan kiintiölaki on ollut myös merkittävänä tekijänä laskemassa Norjan pörssiyhtiöiden määrää (Keskuskauppakamari 2012 b, 18–19).

Suomessa naisten asemaa työmarkkinoilla on pyritty parantamaan elinkeinoelämän itsesääntelyn keinoin (ts. corporate governance -asetuksilla). Vuoden 2003 corporate governance -koodi (silloinen nimi: Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä) oli maailman ensimmäinen corporate governance -koodi, jossa otettiin kantaa hallituksen sukupuolijakaumaan. (Keskuskauppakamari 2012 b, 10.) Vuoden 2003 corporate governance -koodissa todettiin, että ”hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon ikä ja sukupuolijakauma” (Ethos Foundation 2003, 7). Keskuskauppakamarin raportissa todetaan, että vaikka lausunto oli varsin ”pehmeä”, oli se silti hyvä alku, joka sai aikaan keskustelua ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille (Keskuskauppakamari 2012 b, 10).

Vuoden 2003 corporate governance -koodin voidaan hyvinkin sanoa tasoittaneen alustaa, koska myöhempien corporate governance -koodien kanta hallituksen sukupuolijakaumaan on tiukentunut aina uuden koodin ilmestyessä. Ensimmäinen velvoittava suositus tuli vuoden 2008 listayhtiöiden hallinnointikoodissa (Kauppakamari 2008, 5). Vuoden 2008 jälkeen yhä harvemmassa suomalaisessa pörssiyrityksessä onkin ollut vain miehistä koostuva hallitus (kuvio 2) (Keskuskauppakamari 2012 b, 10).

Kuvio 2. Pörssiyritysten prosenttiosuus, joiden hallituksissa on vain miehiä

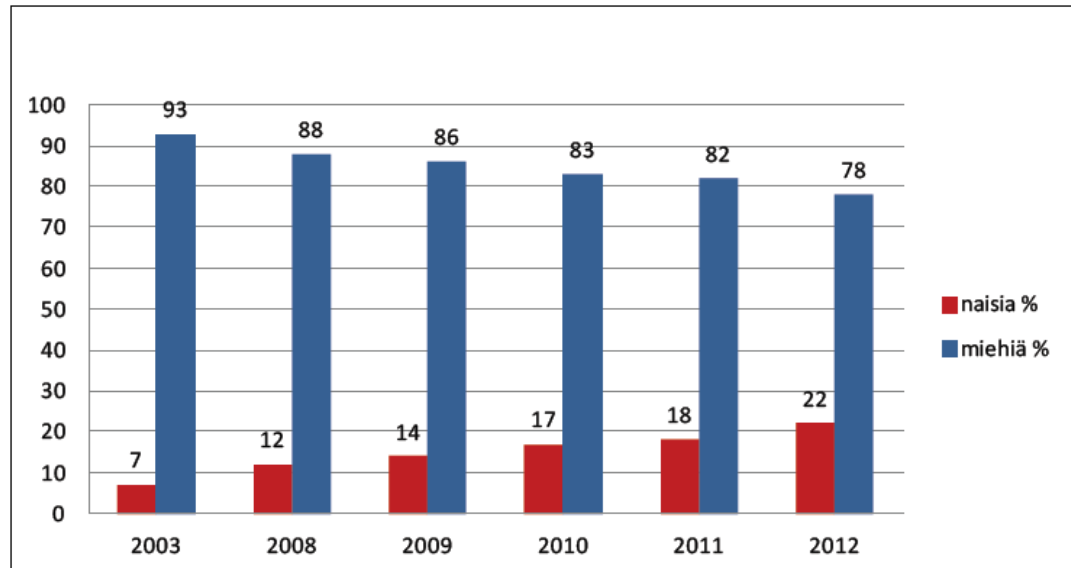


(Keskuskauppakamari 2012 b, 10.)

Nykyisen listayhtiöiden hallinnointikoodin yhdeksännen suosituksen mukaan pörssiyritysten hallituksen jäsenenä on oltava molempia sukupuolia. Tällä taataan hallituksen monipuolinen kokoonpano. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 10.) Tästä huolimatta yhdeksäs suositus oli

eniten poikettu suositus vuonna 2011. Naiset ovatkin edelleen selkeä vähemmistö pörssiyritysten hallituksissa, mikä ilmenee kuviosta 3. (Keskuskauppakamari 2012 a, 4.)

Kuvio 3. Pörssiyritysten hallitusten kokoonpano 2003–2012



(Keskuskauppakamari 2012 b, 30.)

Listamattomien yritysten hallinnoinninkehittämissäluettelossa sukupuolijakaumaan otetaan kantaa täsmälleen samoin sanoin kuin vuoden 2003 corporate governance -koodissa. (Ethos Foundation 2003, 7; Keskuskauppakamari 2006 b, 6.) Voi olla, että tämänkin lausunnon yhtenä tarkoituksena on tasoittaa alustaa myöhempiä tiukempia kantoja varten.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) teki vuonna 2009 tutkimuksen pk-yritysten hallitus- ja johtoryhmäyöskentelystä. Tutkimuksen otos oli 710 pk-yritystä, joista alle 10 työntekijän mikroyritykset olivat karsittu pois. Tutkimuksesta selviää, että 51 prosentilla tutkimuksen pk-yrityksistä oli molemmat sukupuolet edustettuina hallituksissaan. Tämän lisäksi selvisi, että hallituksen naisjäsenet olivat yleisempiä perheyriyksen kuin muiden yritysten keskuudessa. Perheyriyksistä 61 prosentilla oli hallituksissaan naisjäseniä, kun taas muilla yrityksillä naisjäseniä oli vain 43 prosentilla. Vähiten naisjäseniä oli yrityksillä, jotka tavoittelivat voimakasta kasvua. Niistä vain 33 prosentilla oli naisjäseniä hallituksessaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 15.)

4 KANNATTAVUUS JA KASVU

Laskentatoimen yksi perustehtävistä on yrityksen suorituskyvyn mittaaminen. Yrityksen suorituskyvyllä tarkoitetaan perinteisesti yrityksen taloudellista suoriutumista. Taloudellisen suoriutumisen osatekijät jaetaan yleensä kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen (Laitinen 1992, 189). Näistä kannattavuus on yritystoiminnan perusedellytys ja tärkein osatekijä, koska kannattavuuden huonontuminen vaikuttaa negatiivisesti sekä maksuvalmiuteen että vakavaraisuuteen. (Laitinen 2003, 19-422.)

Kannattavuus on myös kasvun perusta. Paremmin kannattava yritys voi kasvaa heikommin kannattavaa nopeammin. Yrityksen omistajat haluavat sijoitukselleen tuottoa yleensä osinkojen tai yrityksen arvonnousun kautta. (Alhola & Lauslahti 2000, 10–154) Vaikka yrityksen kasvu on yksi arvonnousun selkeä merkki, ei kasvua kuitenkaan tavoitella niin usein kuin kannattavuutta. Kasvuhaluttomuuden on todettu olevan yleistä etenkin pienten yritysten keskuudessa. (Storey 1994, 119.)

4.1 Kannattavuus

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä tuottaa tuloa siihen uhratuilla menoilla ottaen kuitenkin huomioon tulojen ja menojen välisen aikaviiveen (Laitinen 2003, 105). Kannattavuudella kuvataan liiketoiminnan taloudellista tulosta (Yritystutkimus ry 2011, 60). Yritystoiminta on kannattavaa, mikäli yritys tuottaa voittoa, eli mikäli yrityksen myynnistä saamat tulot ovat suuremmat kuin myynnistä aiheutuvat kustannukset. Mikäli myynnistä aiheutuvat kustannukset ovat suuremmat kuin myynnistä saatavat tuotot, tuottaa yritys tappiota ja on siten kannattamaton. (Pohjola 2011, 72.)

Kannattavuus voidaan jakaa absoluuttiseen kannattavuuteen ja suhteelliseen kannattavuuteen (Yritystutkimus ry 2011, 60). Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen tulot ovat suuremmat kuin menot. Käytännössä yrittäjille ja sijoittajille ei kuitenkaan riitä pelkästään tieto siitä, että yrityksen tulot ovat menoja suuremmat, vaan kannattavuutta halutaan suhteuttaa yritykseen sijoitettuihin pääomiin. Yritykseen panostaminen olisi varsin mieleetöntä ja kannattamatonta, mikäli yrittäjän tai sijoittajan yritykseen panostama pääoma tuottaisi suhteessa vähemmän kuin esimerkiksi turvallinen pankkitili. (Laaksonen &

Parviainen 1998, 20). Suhteellinen kannattavuus tarkoittaa yrityksen voiton määrää suhteessa yritykseen sijoitettuun pääomaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.)

4.1.1 Kannattavuuden mittaaminen

Mitattaessa yrityksen absoluuttista kannattavuutta voidaan sitä tarkastella voiton lisäksi myös muilla tunnusluvuilla. Eräitä absoluuttisen kannattavuuden lyhyen aikavälin tunnuslukuja ovat myyntikate ja käyttökate. Myyntikate kertoo, paljonko myyntituotoista (liikevaihdosta) on jäänyt jäljelle, kun siitä on vähennetty myytyjen tuotteiden hankintahinnat ynnä muut myyntituottoihin kohdistuvat muuttuvat kustannukset. Kun myyntikatteesta vielä vähennetään kiinteät kustannukset (esimerkiksi toimitilojen vuokrat, vakuutusmaksut ja puhelinkulut), saadaan tulokseksi käyttökate. Käyttökate kertoo paljonko liikevaihdosta jää jäljelle, kun siitä on vähennetty muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Koska virallisessa tilinpäätöksessä ei kustannuksia enää jaeta kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, on alla oleva virallinen myyntikatteen ja käyttökatteen laskentakaava erilainen kuin mitä yllä on mainittu. Tämän lisäksi on syytä huomioda, että virallisessa käyttökatteen laskentakaavassa olevaa liiketulostakaan ei löydy virallisesta tuloslaskelmasta. Tästä syystä kannattavuutta analysoiva joutuukin usein tekemään oikaistun tuloslaskelman. (Alhola & Lauslahti 2000, 138; Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Myyntikate = Liikevaihto - Ostot tilikauden aikana - Alkuvarasto + Loppuvarasto

Käyttökate = Liiketulos + poistot ja arvonalentumiset

(Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Myyntikatteesta ja käyttökatteesta voidaan laskea myyntikateprosentti ja käyttökateprosentti, jotka ovat suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuja. Myyntikateprosenttia laskettaessa myyntikate suhteutetaan liikevaihtoon, jolloin saadaan tietää, kuinka suuri osa liikevaihdosta jää jäljelle muuttuvien kustannuksien jälkeen. Myyntikateprosentti on käyttökelpoinen tunnusluku seurattaessa yrityksen toiminnan kehittymistä useamman vuoden ajan jaksolla tai vertailtaessa saman toimialan yrityksiä keskenään. Käyttökateprosenttia laskettaessa käyttökate suhteutetaan kaikkiin liiketoiminnan tuottoihin (liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot), jolloin saadaan tietää kuinka iso osa liikevaihdosta jää jäljelle muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien jälkeen. (Yritystutkimus ry 2011, 60–61; Alhola & Lauslahti 2000,

138–139.) Myyntikateprosentti ja käyttökateprosentti saadaan laskettua seuraavien kaavojen mukaisesti:

$$\text{Myyntikate-\%} = \frac{\text{Myyntikate} \times 100}{\text{Liikevaihto}}$$

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

(Yritystutkimus ry 2011, 60–61.)

Eräs käytetyimmistä suhteellisen kannattavuuden tunnusluvuista on sijoitetun pääoman tuotto-% (ROI, eli Return On Investments). Tunnusluku kertoo, paljonko yritys on tuottanut suhteessa siihen sijoitettuun (korkoa tai muuta tuottoa vaativaan) pääomaan. Tunnusluvun voidaan katsoa olevan välttävä, mikäli se on vähintään saman suuruinen kuin yrityksen vieraasta pääomasta maksama keskimääräinen korkokuluprosentti. (Yritystutkimus ry 2011, 64–65.) Tällöin yritys tuottaa siihen sijoitetulla pääomalla keskimäärin saman verran kuin ne korkotuotot, jotka se voisi luultavasti saada sijoittamalla rahat muualle. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n voi laskea seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-\%} = \frac{\text{Nettotulo} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

(Yritystutkimus ry 2011, 64.)

Toinen yleisesti käytössä oleva suhteellisen kannattavuuden tunnusluku on oman pääoman tuotto-% (ROE, eli Return On Equity). Tunnusluku on tärkeä yrityksen omistajille, koska se mittaa yrityksen kykyä tuottaa lisäarvoa omistajien yritykseen sijoittamalle pääomalle. Tunnusluvun tavoitetaso riippuu omistajien tuottotavoitteesta. Hyvin kannattavat yritykset voivat vierasta pääomaa lisäämällä vivuttaa myös oman pääoman tuotto-%:n suuremmaksi. Tämä tosin kasvattaa myös yrityksen rahoituksellista riskiä. (Laitinen 1992, 199.) Oman pääoman tuotto-%:n voi laskea seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\text{Oman pääoman tuotto-\%} = \frac{\text{Nettotulos (12kk)}}{\text{Oikaistu oma pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

(Yritystutkimus ry 2011, 65.)

Kolmas yleinen kannattavuuden mittari on kokonaispääoman tuotto-% (ROA, eli Return On Assets). Tunnusluku mittaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta kaikelle

yrittötoimintaan sitoutuneelle pääomalle. Kokonaispääoman tuotto prosenttiin ei vaikuta yrityksen veronmaksupolitiikka eikä yhtiömuodosta johtuva verotustekniikka. (Yritystutkimus ry 2011, 64.) Kokonaispääoman tuotto prosenttiin voi laskea seuraavan kaavan mukaisesti:

$$\text{Kokonaispääoman tuotto-\%} = \frac{\text{Nettotulo} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}}{\text{Kokonaispääoma}} \times 100$$

(Yritystutkimus ry 2011, 63.)

4.1.2 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuutta voi parantaa useilla eri keinoilla. Yleisiä kannattavuuden parannuskeinoja ovat myynnin lisääminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten karsiminen, hintojen nostaminen ja pääomien tehostaminen. On kuitenkin syytä muistaa, että kaikki keinot eivät sovellu kaikille yrityksille. (Alhola & Lauslahti 2000, 72.)

Lisäämällä myyntiä yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Myynnin lisäys voi tapahtua esimerkiksi viemällä tuotteita uusille markkina-alueille. Myynnin lisäys vaatii yleensä panostusta markkinointiin. Tästä syystä on tärkeää seurata uhrattujen panosten määrää, jota myynnin lisäys edellyttää. Lisättäessä myyntiä on myös syytä ottaa huomioon myynnin lisäyksen mahdollinen alentava vaikutus yleiseen hintatasoon. (Alhola & Lauslahti 2000, 72.)

Yritys voi parantaa kannattavuuttaan myös **tuotevalikoimaa muuttamalla**. Mikäli tuotevalikoimassa on kannattamattomia tuotteita, voi niiden tilalle yrittää tuoda paremmin asiakkaiden tarpeet huomioivia tuotteita. Poistamalla tuotevalikoimasta kannattamattomia tuotteita yritys samalla **karsii kustannuksiaan**. Kustannuksia voi karsia sekä muuttuvista että kiinteistä kustannuksista. Muuttuvia kustannuksia voi karsia muun muassa tehostamalla toimintoja ja kilpailuttamalla raaka-ainetoimittajia. Vastaavasti kiinteitä kustannuksia voi karsia toimintaa tehostamalla. Toiminnan tehostaminen voi vaatia esimerkiksi tukitoimintojen ulkoistamista. Lisäksi yrityksen toiminnassa saattaa olla yleisesti hyväksytyjä ”kustannusreikiä”. Näitä voi löytää esimerkiksi seuraamalla yrityksen hallintoprosessia. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.)

Hintojen nostaminen voi myös parantaa yrityksen kannattavuutta. Riskinä on kuitenkin myynnin pieneneminen samalla määrällä (tai jopa suuremmalla), jolloin hintojen

nostamisesta ei ole hyötyä. Hintojen nostamista suunniteltaessa onkin hyvä tehdä laskelmia, joissa huomioidaan myös hintojen nostamisen alentava vaikutus kysyntään. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.)

Näiden toimien lisäksi yritys yrittää voi parantaa kannattavuuttaan **pääomien käyttöä tehostamalla**. Pääomien käytön tehostaminen voi tapahtua esimerkiksi neuvottelemalla mahdollisimman pitkät ostovelkojen maksuajat ja vastaavasti mahdollisimman lyhyet myyntisaamisten maksuajat. Tällöin yritys saa maksut nopeammin kassaan, mutta samalla minimoi korkokulut ja maksimoi korkotulot. Myös kassa-alennukset käyttämällä yritys voi tehostaa pääomien käyttöään. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.)

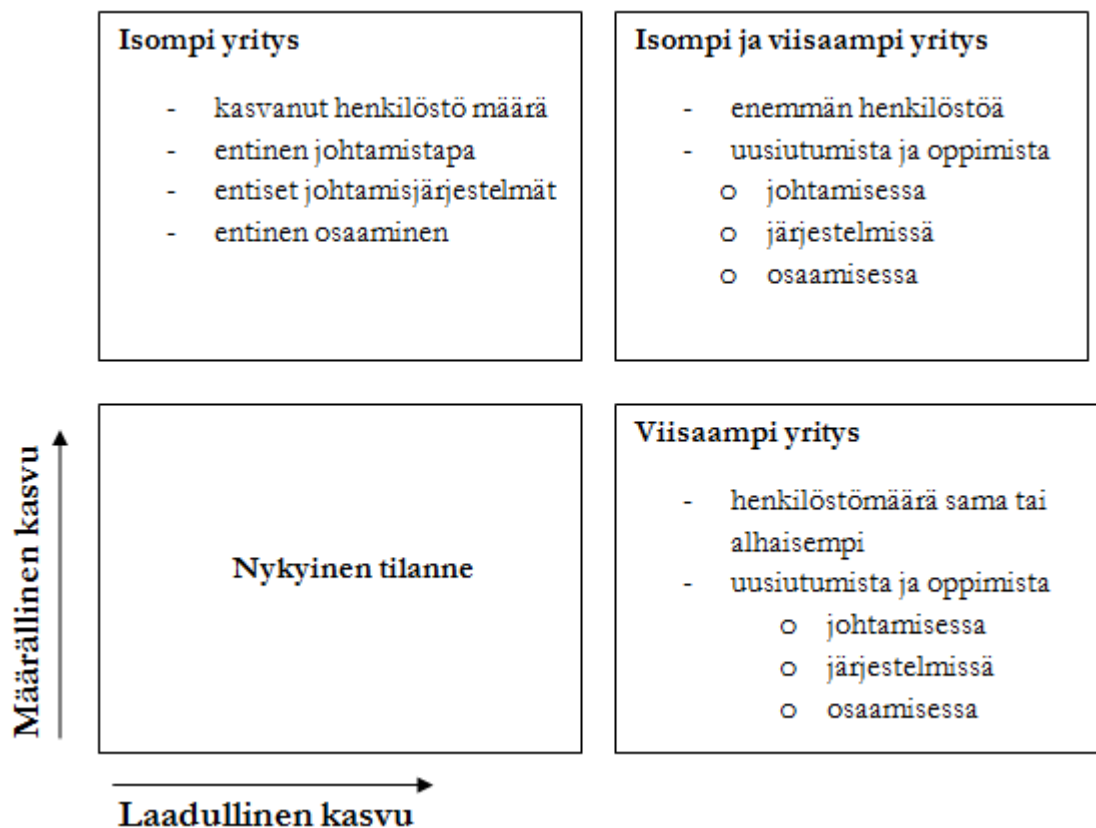
4.2 Kasvu

Kasvaakseen yrityksen tulee luoda uutta ja muuttua. Yrityksen vahvuudet voivat kasvattaa sitä vain tiettyyn pisteeseen asti. Yrityksen aiemmat vahvuudet voivat jopa haitata nykyistä kasvua. (Simons & Hyötyläinen 2009, 105.) Tärkeä muutosta vaativa tekijä on aika. Historia osoittaa, että samat toimintatavat eivät ylläpidä kasvua koko yrityksen elinkaaren ajan. Tiettyinä ajanjaksona vallinneet johtamisen periaatteet voivat menettää merkityksensä myöhempinä ajanjaksoina. Muutosta vaatii myös yrityksen kasvu itsessään. Yrityksen kohtaamat ongelmat ja niiden ratkaisut muuttuvat selvästi työntekijöiden määrän ja liikevaihdon kasvaessa. (Greiner 1998, 4.)

Puhuttaessa yrityksen kasvusta tarkoitetaan kasvulla usein jonkin määrän (esimerkiksi liikevaihdon tai henkilöstön) kasvua. Lisäksi kasvu ymmärretään joskus vain jonkin määrällisen tunnusluvun kasvuna. Pohjimmiltaan kasvussa on kuitenkin kyse yrityksen kehitysprosessista, jonka seurauksena jokin määrä kasvaa tai laatu paranee. (Penrose 2009, 1.)

Laukkasen esittelemä yrityksen kasvuportfolio havainnollistaa hyvin yrityksen määrällistä ja laadullista kasvua. Laukkasen kasvuportfolion mukaan yritys voi kasvaa kolmella eri tavalla. Kasvuportfolion mukaan yritys voi kasvaa määrällisesti, kuten liikevaihdolla tai henkilöstömäärällä mitattuna; yritys voi kasvaa laadullisesti, mikä tarkoittaa yrityksen eri ohjausjärjestelmien tai henkilöstön osaamisen -kehittymistä; tai yritys voi kasvaa sekä määrällisesti että laadullisesti. Yrityksen kasvuportfolio on esitetty kuviossa 4. (Laukkanen 2000, 81.)

Kuvio 4. Yrityksen kasvuportfolio



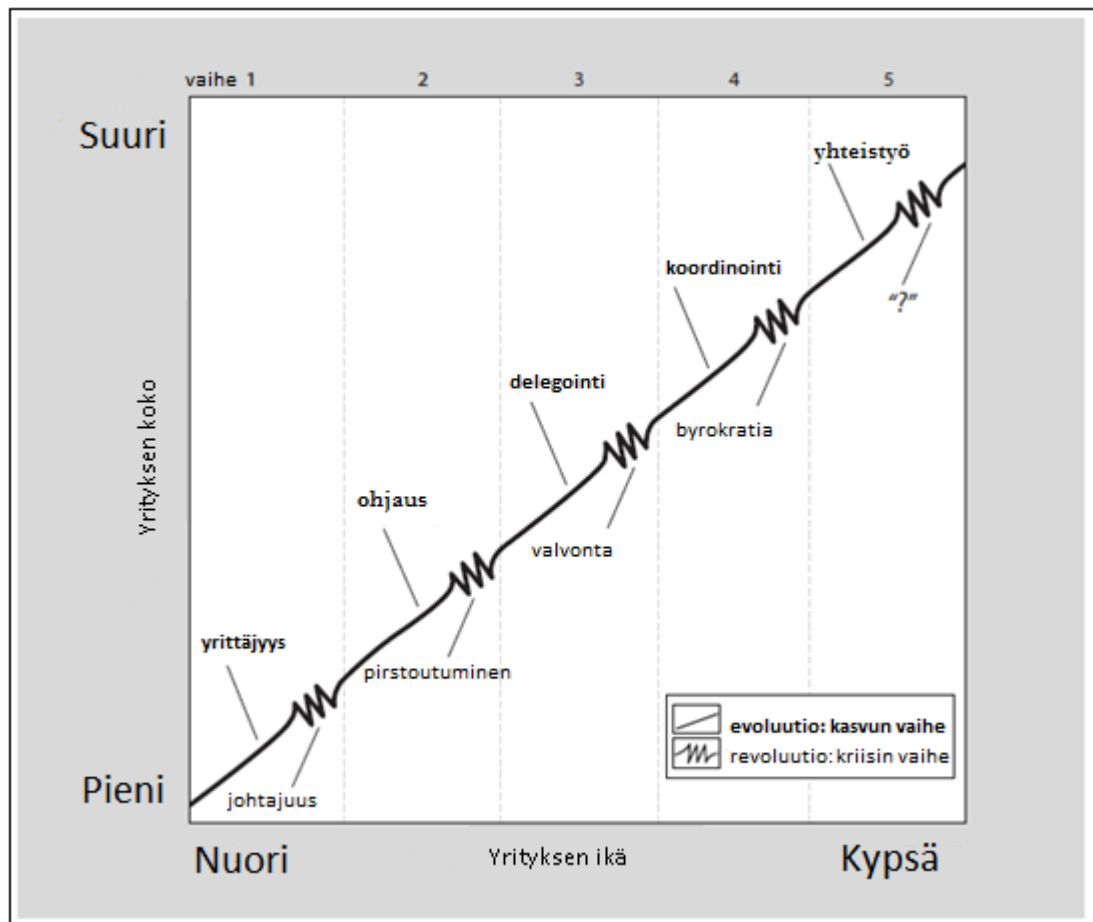
(Laukkanen 2000, 81.)

4.2.1 Greinerin kasvumalli

Yksi yrityksen kasvua kuvaava malli on Greinerin malli. Mallissa yrityksen kasvu on jaettu viiteen kasvun vaiheeseen. Kukaan kasvun vaihe johtuu jostain tietystä yritystä kasvattavasta toimintatavasta. Kutakin kasvun vaihetta seuraa kriisin vaihe, josta selvitäkseen yrityksen on muutettava tapansa toimia. (Greiner 1998, 5–6.)

Greinerin mallissa voidaan nähdä esiintyvän sekä yrityksen määrällinen että laadullinen kasvu. Mallissa yrityksen voidaan ajatella kasvavan määrällisillä mittareilla kasvun vaiheiden aikana. Vastaavasti laadullisilla mittareilla yrityksen voidaan ajatella kasvavan kriisin vaiheiden aikana, koska kriisin vaiheista selvitäkseen yrityksen on opittava ja kehityttävä. Mallissa ei kuitenkaan oteta kantaa kasvun määrään kasvun vaiheen aikana ja kriisistä selviytymisen oletetaan aina johtavan uuteen kasvujaksoon. (Laukkanen 2000, 18.)

Kuvio 5. Yrityksen kasvun vaiheet



(Greiner 1998, 5.)

Greinerin mallin ensimmäisessä kasvunvaiheessa yritystä kasvattava tekijä on yrityksen perustajan yrittäjyys. Yrityksen perustaja on yleensä teknisesti taitava tai yrittäjämäinen henkilö, joka käyttää fyysiset ja henkiset voimavaransa lähinnä tuotteiden valmistamiseen ja myymiseen, ei niinkään johtamistoimintaan. Kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä on yleensä jatkuvaa ja epävirallista. Työajat aloittavassa yrityksessä ovat pitkät, joista vastineeksi saa pienen palkan. Lisäksi yrittäjän päätökset ovat suoraan yhteydessä asiakkaiden palautteeseen. Tällainen yrittäjyys on kuitenkin tärkeää yrityksen elinkaaren alkuvaiheessa, jotta yritystoiminta lähtee liikkeelle. (Greiner 1998, 6.)

Kukin vahvuus voi kuitenkin kasvattaa yritystä vain tietyn määrän. Yrityksen kasvaessa tunnusomaisista piirteistä tulee taakkoja ja ne eivät enää auta yritystä kasvamaan. Yritys on ennen voinut olla suuresti riippuvainen yrittäjän työpanoksesta, mutta yrityksen kasvaessa yrittäjä joutuu vähentämään työpanostaan ja ottamaan yrityksessä enemmän johtamisvastuuta, jota hän alunperin saattoi jopa vältellä. Yritys ajautuu johtajuuden kriisiin,

josta selvittääkseen sen on Greinerin mukaan löydettävä vahva johtaja, jolla on tarpeeksi kokemusta ja taitoja johtamaan kyseistä yritystä. Yrittäjät eivät kuitenkaan mielellään astu sivuun yrityksen päivittäisten toimintojen hoitamisesta. Tästä syystä sellaisen vahvan johtajan löytäminen, jonka yrittäjä hyväksyy, on haasteellista. (Greiner 1998, 6; Lainema 2006, 68.)

Yritykset, jotka löytävät sopivan henkilön johtamaan liiketoimintaansa, jatkavat Greinerin mukaan kasvua kasvun toisessa vaiheessa. Toista kasvunvaihetta Greiner kutsuu ohjauksen vaiheeksi. Ohjauksen vaiheessa yrityksen voimavarat suunnataan tarkemmin juuri tiettyihin toimintoihin. Voimavarojen ohjauksen seurauksena yritys yleensä jaetaan osastoihin (esimerkiksi tuotantopuoli eriytetään myyntipuolesta), jossa henkilöstö erikoistuu juuri tiettyihin työtehtäviin. Yritys muuttuu rakenteeltaan toimintokohtaisemmaksi. Yritystoiminnasta tulee myös suunnitelmallisempaa, kun toimintaa ohjataan budjettien ja seurantajärjestelmien avulla. Yrityksen ylemmän hierarkiatason johtajat ohjaavat yritystoimintaa ja asettavat selkeät suuntaviivat ja rajat alemman hierarkiatason johtajille, jotka johtavat yrityksen eri toimintoja. (Greiner 1998, 6.)

Vaikka yrityksen henkilöstön voimavarat on suunnattu tehokkaammin tukemaan yrityksen kasvua, on yrityksestä samalla tullut rakenteeltaan monimutkaisempi ja hierarkisempi. Kun yritys kasvaa, laajenee ja monipuolistuu entisestään, ei toimintokohtaisella organisaatio-rakenteella pystytä enää tehokkaasti kontrolloimaan yrityksen erilaisia liiketoimintoja (Lainema 2006, 68). Toimintokohtaisen yritysstruktuurin kautta alemman hierarkiatason johtajat ovat erikoistuneet työtehtäviinsä siinä määrin, että heillä on enemmän suoraa tietoa markkinoista ja koneista, kuin on heidän ylimmillä johtajillaan. Ylemmän hierarkiatason johtajilla on kuitenkin varsinainen valta yrityksessä, ja tästä syystä alemman hierarkiatason johtajien työtä rajoittavat erilaiset viralliset toimintatavat, joita keskittynyt valta on heille asettanut. (Greiner 1998, 6.)

Toista kriisin vaihetta Greiner kutsuu autonomian kriisiksi. Autonomian kriisin ratkaisu on delegoida päätöksentekovaltaa ja vastuuta enemmän alemmille toiminnolle, ja siirtyä kohti hajautetumpaa organisaatorakennetta. Ylemmän hierarkiatason johtajille on kuitenkin haastavaa luovuttaa valtaansa alemman hierarkiatason johtajille varsinkin, kun alemman hierarkiatason johtajat eivät ole aiemmin tehneet itse päätöksiä, vaan noudattaneet ohjeita tai suuntaviivoja. Näiden haasteiden vuoksi monissa yrityksissä pitäydytään keskittyneessä hallinnossa ja toimintokohtaisessa johtamisessa. (Greiner 1998, 6.)

Greinerin mallin mukaan hajautetumpi organisaatorakenne siivittää yrityksen kohti kolmatta kasvun vaihetta. Kolmannessa kasvun vaiheessa alemman hierarkiatason johtajilla on suurempi valta ja vastuu johtamassaan toiminnossa. Yritykseen muodostuu tulosityksikkörakenne. (Lainema 2006, 68.) Ylemmän hierarkiatason johtajat valvovat yrityksen yksiköitä kausiraporttien avulla sekä epäsäännöllisillä puhelinsoitoilla ja vierailuilla. Ylemmän hierarkiatason johtajat puuttuvat yksiköiden johtamiseen kuitenkin vain poikkeustilanteissa. He keskittyvät enemmänkin etsimään mahdollisia yritysostokohteita, jotka sopivat yrityksen toimintaan. (Greiner 1998, 7.)

Vaikka hajautetumpi organisaatio tuo yritykselle kasvua, on silläkin heikkoutensa. Koska alemman hierarkiatason johtajilla on nyt enemmän valtaa tulosityksikössään, tekevät he päätöksiä vain oman tulosityksikkönsä näkökulmasta, eivät koko organisaation. Näin yrityksestä tulee vain osiensa summa, ei enempää. Ylemmän hierarkiatason johtajat voivat mahdollisesti haluta takaisin keskittyneeseen johtamismalliin, mutta siihen siirtyminen yleensä epäonnistuu, koska yrityksestä on tullut liian iso johdettavaksi keskeltä. Yritys on ajautunut valvonnan kriisiin. (Greiner 1998, 7; Lainema 2006, 68–69.)

Greinerin mukaan selvitäkseen valvonnan kriisistä yrityksen on yhdenmukaistettava tulosityksiköidensä käytäntöjä ja toimintaa, eli koordinoitava. Koordinoinnin toteuttaa ylin johto, joka tuo tulosityksiköille erilaisia virallisia käytäntöjä, joita niiden on noudatettava. Greinerin mukaan koordinointi tapahtuu yleensä luomalla tulosityksiköiden välisiä eri tuoteryhmiä; keskittämällä tiettyjä teknisiä toimintoja (kuten tietojenkäsittely) yrityksen päämajaan; luomalla virallisia toimintatapoja ja ohjeita tulosityksiköihin; seuraamalla tarkemmin yksiköiden pääomakulujen muodostumista; sekä luomalla optio- ja koko yrityksen kattavia voitonjako-ohjelmia, jotka vahvistavat henkilöstön koko yrityksen kattavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Onnistunut koordinointi opettaa alemman hierarkiatason johtajia katsomaan omien tulosityksiköidensä tarpeiden läpi kuitenkin säilyttäen päätöksentekovastuun heillä. (Greiner 1998, 7.)

Vaikka onnistunut koordinointi tuo yritykselle kasvua, se samalla tekee yrityksestä byrokraattisemman ja monimutkaisemman. Yrityksen kasvaessa monet käyttöön otetut viralliset käytännöt ja ohjelmat eivät enää tuota sitä hyötyä, jota varten ne otettiin aikaisemmin käyttöön. Sekä työntekijät että yksiköiden johtajat turhautuvat byrokraattiseen järjestelmään, jossa viralliset käytännöt menevät ongelmien ratkaisun ja innovoinnin edelle. Yritys on kasvanut niin isoksi ja monimutkaiseksi, ettei sitä voi enää johtaa virallisilla ja

kankeilla käytännöillä. Yritys ajautuu neljänteen kriisinvaiheeseen, jota Greiner kutsuu byrokratian kriisiksi. (Greiner 1998, 7.)

Viimeinen Greinerin havaitsema kasvun vaihe ja samalla ratkaisu byrokratian kriisiin on yhteistyön vaihe. Yhteistyön vaiheessa kasvu perustuu tiimeihin, joita on perustettu tulosyksiköiden välille hoitamaan tiettyjä erityisiä tehtäviä. Yritys on organisaatorakenteeltaan matriisimainen, jossa jokaista ongelmaa varten asetetaan sopiva tiimi. Myös rahalliset bonukset annetaan mieluummin tiimin kuin yksilön menestyksen perusteella. Lisäksi henkilöstön itsekuri ja sosiaaliset normit korvaavat muodollisen valvonnan. (Greiner 1998, 7.)

Yhteistyön vaihe on Greinerin mallin viimeinen tunnistettu kasvunvaihe. Kuitenkin yhteistyön vaiheen jälkeenkin on odotettavissa kriisin vaihe, vaikka sitä ei olekaan nimetty. Greinerin mukaan jatkuva tiimityöskentely ja kova paine innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen voi aikaansaada psykologisen kyllästymisen tiimityöskentelyä kohtaan. Greiner arveleekin, että viidennen mahdollisen kriisin ratkaisu voi piillä organisaatorakenteessa tai erillisessä työntekijöille suunnatussa ohjelmassa, joka sallii työntekijöiden säännöllisin väliajoin levätä tiimityöstä ja innovoinnin paineesta työskentelemällä jonkin palauttavan ja piristävän työtehtävän parissa. (Greiner 1998, 8.)

4.2.2 Yrityksen kasvuun vaikuttavia tekijöitä

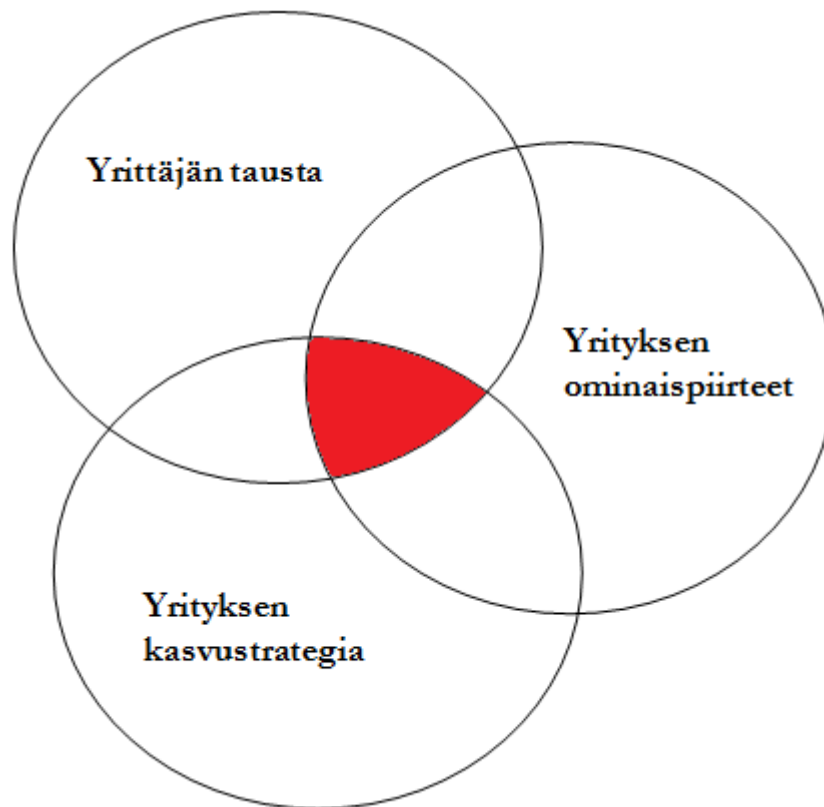
Yksi tunnetuimmista yrityksen kasvun teorioista on Gibratin laki, jonka Gibrat esitteli teoksessaan ”Inégalités Économiques” vuonna 1931. Teorian mukaan yritykset kasvavat tarkastelujaksolla saman verran suhteessa kokoonsa. (Sutton 1997, 40.) Gibratin lain mukaan yrityksen kasvu on siis eksponentiaalista. Monissa tutkimuksissa on todettu, ettei Gibratin laki päde, ja että nuoremmat ja pienemmät yhtiöt kasvavat suuria yhtiöitä suhteellisesti nopeammin (Mansfield 1962, 1044; Esteves 2007, 3; Storey 1994, 139; Evans 1987, 567). Kuitenkin on myös tuloksia siitä, että Gibratin laki voi joissain tapauksissa pitää karkeasti ottaen paikkansa (Geroski, Machin & Walters 1997, 184; Lotti, Santarelli & Vivarelli 1999, 231; Wagner 1992, 129). Arvostelusta huolimatta Gibratin laille ei ole kehitetty vaihtoehtoisia teorioita ja siten yleisesti hyväksyttyä yrityksen kasvun teoriaa ei ole. (Heikkinen 2007, 62.)

Teorian puuttumisesta huolimatta yrityksen kasvuun vaikuttavia eri tekijöitä on havaittu maailmanlaajuisesti. Simonsin ja Hyötyläisen mukaan keskisuuri yritys voi kasvaa kolmella eri tavalla: orgaanisesti, verkostoitumalla tai yrityskaupoilla. Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen luonnollista kasvua, jolloin yrityksen resurssit vähitellen kasvavat. Yrityksien välinen yhteistyö eli verkostoituminen on myös merkittävä kasvutapa. Verkosto toimii siinä mukana oleville yrityksille perustana, jossa ne voivat kehittyä ja kasvaa. Yritykset voivat kasvaa nopeasti yritysostojen avulla. Yritykset voivat ostaa muita yrityksiä tai vastaavasti olla itse oston kohteena. (Simon & Hyötyläinen 2009, 131–137.)

Ehdoton ennakkoodellytys pk-yrityksen kasvulle on hengissä pysyminen. Suurin osa pk-yrityksistä kohtaa vakavia uhkia pitkällä aikavälillä. Kasvaakseen pk-yrityksen on selvitettävä näistä haasteista. (Pasanen 2003, 14.)

Storeyn mukaan pienen yrityksen voimakkaaseen kasvuun vaikuttaa kolme päätekijää: yrittäjän tausta ja voimavarat, yrityksen ominaispiirteet ja yrityksen kasvustrategia. Saavuttaakseen voimakasta kasvua näiden kolmen päätekijän on yhdistyttävä yrityksessä oikeanlaiseksi kokonaisuudeksi. Mikään päätekijä ei yksinään voi tuoda yritykselle voimakasta kasvua. Tätä havainnollistaa kuvio 6, jossa kutakin päätekijää esittää ympyrä. Kolmen ympyrän kohtaamisalueella muodostuu voimakkaaseen kasvuun tarvittavat tekijät oikealla tavalla. (Storey 1994, 122.)

Kuvio 6. Yrityksen kasvun kolme päätekijää



(Storey 1994, 124.)

Tärkeä yrittäjän taustaan ja voimavaroihin kuuluva tekijä on yrittäjän motivaatio. Yrittäjä, joka on työttömyyden uhalla joutunut perustamaan yrityksensä, saa pienemmällä todennäköisyydellä yrityksensä kasvamaan nopeasti, kuin yrittäjä, joka on perustanut yrityksen omasta tahdostaan tai markkinoiden houkutuksesta. Yrittäjän koulutuksella on myös merkitystä, koska korkeammin koulutetut yrittäjät perustavat todennäköisemmin nopeasti kasvavia yrityksiä. On myös todennäköisempää, että nopeasti kasvavat yritykset perustetaan useamman henkilön kesken kuin yksin. Lisäksi yrittäjän iällä on merkitystä, sillä keski-ikäiset yrittäjät perustavat todennäköisemmin nopeasti kasvavia yrityksiä. (Storey 1994, 137.)

Kasvun kannalta tärkeimmät yrityksen ominaispiirteet ovat yrityksen ikä, toimiala, yhtiömuoto ja sijainti. Myös Storeyn mukaan Gibratin lain vastaisesti nuoremmat ja pienemmät yritykset kasvavat suuria ja kypsiä nopeammin. Lisäksi osakeyhtiömuotoinen yritystoiminta näyttäisi olevan yrityksen kasvun kannalta parempi yhtiömuoto kuin henkilöyhtiö- tai toiminimimuotoinen yritystoiminta. Tärkeimmät kasvutekijät, jotka syntyvät yrityksen strategisista päätöksistä ovat jaettu omistajuus; kyky tunnistaa markkinarakoja tai

markkinoiden osia, joissa voi saavuttaa kilpailuedun; uusien tuotteiden julkistaminen; sekä omistaja-johtajien päätöksentekovallan jakaminen ammattijohtajille. (Storey 1994, 143–154.)

Myös yrittäjän päämäärät ja persoonallisuus vaikuttavat yrityksen kasvuun. Mikäli yrittäjä ei tavoittele kasvua, ei yritys todennäköisesti myöskään kasva. Tämä on helppo ymmärtää, koska usein ihmiset toimivat päämääriensä mukaisesti. Monille yrittäjille kasvu ei kuitenkaan ole toiminnan varsinainen tavoite. (Heikkinen 2007, 94.)

Yrittäjät ovat persoonaltaan erilaisia kuin muu väestö. Heikkisen väitöskirjassa tutkittiin yrittäjien persoonallisuuden yhteyttä yrityksen kasvuun. Heikkisen mukaan yrittäjät ovat eloisampia, rohkeampia, luottavaisempia, suvaitsevaisempia, joustavampia, rauhallisempia, aggressiivisempia, itsevarmempia, asiakaskeskeisempiä ja jopa sinisilmäisempiä kuin muu väestö. (Heikkinen 2007, 96–97.)

Erilaiset yrittäjäpersoonat suhtautuvat eri tavalla kasvuun, mittaavat kasvua eri tavoilla ja valitsevat erilaisia kasvustrategioita. Yrittäjän persoonallisuus vaikuttaa yrityksen kasvuun muiden tekijöiden kautta. Jotkin persoonallisuuden piirteet vaikuttavat yrittäjän koulutukseen, kasvumotivaation, kasvustrategiaan ja taitoihin, jotka taas vaikuttavat kasvuun. Heikkisen mukaan yrittäjän ollessa avoimempi on hänellä yleensä myös korkeampi koulutus. Sellaiset persoonallisuuspiirteet kuten rauhallisuus, rentoutuneisuus, kokeilunhalu, joustavuus ja tilanteen mukaan toimiminen vaikuttavat yrittäjän henkilökohtaisiin yrittämisen tavoitteisiin. Yrittäjän seurallisuus oli yhteydessä juuri kasvuhaluun. Kasvustrategiaan taas oli yhteydessä tunnekeskeisyys, vastuuntunto, johtavuus, luottavaisuus, rentoutuneisuus, harkitsevuus ja rauhallisuus. Lisäksi yrittäjän taitoihin oli yhteydessä eloisuus ja tunnekeskeisyys. (Heikkinen 2007, 94–99.)

4.3 Aiemmat tutkimukset hallituksen kannattavuus- ja kasvuvaikutuksista

Hallituksen kokoonpanon eri tekijöitä ja niihin vaikuttavia lakeja ja säännöksiä käytiin läpi edellisessä luvussa. Tässä luvussa perehdytään hallituksen eri tekijöiden taloudellisiin vaikutuksiin aiempien tutkimusten osalta. Luvussa selvitetään neljän hallituksen kokoonpanoa selittävän eri muuttujan yhteyttä yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Nämä selittävät muuttujat ovat samoja muuttujia, joita käytetään myöhemmin tutkielman empiriaosassa.

Kappaleen lähteinä on käytetty niin kansainvälisiä kuin suomalaisiakin tutkimuksia. Tutkimustuloksia kerrotaan niin isojen kuin pienten ja keskisuurtenkin yritysten osalta, kuitenkin painottaen pk-yrityksistä saatuja tutkimustuloksia.

4.3.1 Hallituksen koko

Varsinkin suurten ja menestyvien yritysten keskuudessa hallituspaikat voivat olla erityisen haluttuja. Liian suuret hallitukset voivat kuitenkin kärsiä tehottomuudesta. Yermackin tutkimuksessa tutkittiin yhdysvaltalaisia suuria Fortune 500 -yrityksiä. Yermackin tutkimuksen mukaan hallituksen suurella koolla oli pienentävä vaikutus yrityksen arvoon. Tutkimuksen mukaan suurin yrityksen arvonmenetyksy syntyi silloin, kun hallituksen koko kasvoi 6:sta 12:een, eli pienestä keskikokoiseksi. Yhdysvalloissa hallitusten koot ovat perinteisesti olleet suurempia kuin Suomessa. (Hirvonen ym. 2003, 186–187; Yermack 1996, 186–210.)

Lähes 7000 tanskalaista pk-yritystä seuranneessa tutkimuksessa tutkittiin hallituksen koon vaikutusta pk-yritysten talouteen. Tulokset olivat Yermackin tulosten kaltaisia. Kannattavuus heikkeni hallituksen kasvaessa yli kuuden henkilön kokoiseksi. Alle kuuden henkilön kokoisilla hallituksilla ei nähty olevan merkittävää tilastollista vaikutusta pk-yritysten kannattavuuteen. Tulosten mukaan optimaalinen hallituksen koko valtaosalle pk-yrityksistä on jotain kolmen ja viiden henkilön väliltä. (Bennedsen, Kongsted & Nielsen 2008, 1108.)

Toisaalta pk-yritysten alle kolmen henkilön kokoiset hallitukset eivät välttämättä ole suorituskyvyttömämpiä kuin yli kolmen henkilön kokoiset hallitukset. Itäsuomalaisia pk-yrityksiä seuranneessa tutkimuksessa saatiin selville, että alle kolmen henkilön kokoiset hallitukset pärjäsivät yli kolmen henkilön kokoisia hallituksia paremmin, kun mittareina käytettiin kannattavuuden ja kasvun tunnuslukuja. Vaikka ero ei ollut huomattava, antoi se silti viitteitä, että myös alle kolmen henkilön kokoiset hallitukset voivat olla suorituskykyisiä. (Lappalainen & Niskanen 2012, 1105.)

Hallituksen koon asettaminen on kompromissi osaavien henkilöiden hankkimisen ja vapaamatkustamisesta johtuvien kulujen nousun välillä. On myös hyviä syitä olla valitsematta pienintä mahdollista hallitusta. Chagantin, Mahajanin ja Sharman tutkimuksen mukaan

konkurssit olivat yleisempiä niiden vähittäisliikkeiden keskuudessa, joilla oli muita pienemmät hallitukset (Zahra & Pearce 1989, 313). Optimaalista hallituskokoa valittaessa yrityksen tuleekin valita juuri itselleen paras kompromissi. (Bennedsen ym. 2008, 1108.)

4.3.2 Toimitusjohtajan kaksoisrooli

Agenttiteorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli heikentää hallituksen valvonnan tehokkuutta ja vaikuttaa siten heikentävästi yrityksen talouteen (Finkelstein & D'Aveni 1994, 1079). Vastaavasti stewardship-teorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli helpottaa toimitusjohtajan toimimista yhtiön hyväksi ja vaikuttaa siten positiivisesti yrityksen talouteen (Davis ym.1997, 26). Kuitenkin toimitusjohtajan kaksoisroolin vaikutuksia kannattavuuteen ja kasvuun selvittävät tutkimukset ovat antaneet hyvin vaihtelevia tuloksia. (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson 1998, 271–272.)

Dehaene, Vuyst ja Ooghe tutkivat suuria belgialaisia yrityksiä. Heidän tutkimuksestaan kävi ilmi, että toimitusjohtajan kaksoisrooli vaikutti positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Tutkijat arvioivat, että ne toimitusjohtajat, jotka toimivat myös hallituksen puheenjohtajina, ehkä investoivat yrityksiinsä mahdollisimman paljon, jolloin heillä on kannuste tehdä kaikkensa yrityksen kasvun eteen sekä toimitusjohtajan että hallituksen puheenjohtajan roolissaan. Yrityksen kasvaessa kyseiset toimitusjohtajat hyötyvät yrityksen kasvusta osinkojen tai oman aseman kasvuna. (Dehaene ym. 2001, 392.)

Vuonna 1998 Dalton, Daily, Ellstrand ja Johnson tutkivat 31 aikaisempaa empiiristä tutkimusta, joista he tekivät meta-analyysin. Toimitusjohtajan kaksoisroolin oli havaittu olevan sekä positiivisessa että negatiivisessa yhteydessä yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Aikaisemmat tutkimukset olivat siten tukeneet sekä agenttiteoriaa että stewardship-teoriaa. Tämän lisäksi meta-analyysissä tuotiin esille monia havaintoja, joissa toimitusjohtajan kaksoisroolilla ei havaittu olevan merkittävää tilastollista vaikutusta yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Lopulta meta-analyysissä tultiin siihen tulokseen, että toimitusjohtajan kaksoisroolilla ei ole positiivista tai negatiivista tilastollista vaikutusta yhtiön kannattavuuteen. (Dalton ym. 1998, 271–282)

Baliga, Moyer ja Rao tutkivat pitkän aikavälin vaikutuksia niissä suurissa yrityksissä, joissa tilanne toimitusjohtajan kaksoisroolin osalta oli muuttunut (yrityksen toimitusjohtajalla oli aiemmin ollut kaksoisrooli, mutta sittemmin kaksoisroolista oli luovuttu tai yrityksessä ei

ollut aiemmin ollut toimitusjohtajaa, jolla olisi kaksoisrooli, mutta sittemmin kaksoisrooli oli muodostunut). Tutkijoiden mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli -tilanteen muutoksilla ei ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. (Baliga ym. 1996, 51.)

Toimitusjohtajan kaksoisroolin kannattavuus- ja kasvuvaikutuksia pk-yrityksen talouteen tutkittiin itä-suomalaisia pk-yrityksiä seuranneessa tutkimuksessa. Myös pk-yrityksien osalta toimitusjohtajan kaksoisroolin taloudelliset vaikutukset olivat samansuuntaiset meta-analyysin lopputulosten kanssa. Toimitusjohtajan kaksoisroolilla ei havaittu olevan tilastollisesti merkittävää vaikutusta suuntaan tai toiseen, ei kannattavuuden eikä kasvun osalta. (Lappalainen & Niskanen 2012, 1108.)

4.3.3 Ulkopuoliset hallituksen jäsenet

Agenttiteorian mukaan tehokkaassa hallituksessa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten tulisi siten parantaa yrityksen kannattavuutta. Stewardship-teoria taas suosittaa keskittyntä hallintoa, jossa hallitus koostuu yhtiön johtajista. Tutkimukset ulkopuolisten hallituksen jäsenten merkityksestä ovat olleet varsin ristiriitaisia. (Dalton ym. 1998, 271.)

Dehaenen, Vuystin ja Ooghen tutkimuksen mukaan ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä oli positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. He saivat myös selville, että ulkopuolisten hallitusjäsenten merkitys kasvoi yrityksen koon kasvaessa. Tutkijat arvioivat syyn piilevän siinä, että ulkopuoliset hallituksen jäsenet tuovat hallitustoimintaan objektiivisuutta. Lisäksi ulkopuolisten hallituksen jäsenten päätökset eivät välttämättä ole sidoksissa mihinkään yrityksen sisällä toimivaan kannattajakuntaan, kuten muiden johtajien päätökset voivat olla. (Dehaene ym. 2001, 394.)

Daltonin, Dailyn, Ellstrandin ja Johnsonin vuonna 1998 tekemä meta-analyysi tarkasteli 54 aikaisemman tutkimuksen tuloksia ulkopuolisista hallituksen jäsenistä. Meta-analyysissä tuotiin esille tulosten ristiriitaisuus. Hallituksen ulkopuolisten jäsenten oli havaittu olevan tilastollisesti sekä positiivisessa että negatiivisessa yhteydessä yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Tutkimustulokset aikaisemmista tutkimuksista olivat siten tukenet molempia teorioita. Tämän lisäksi havaintoja oli myös siitä, että hallituksen ulkopuolisilla jäsenillä ei olisi merkittävää tilastollista vaikutusta yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Lopulta meta-analyysissä tultiin siihen tulokseen, että ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä ei ole

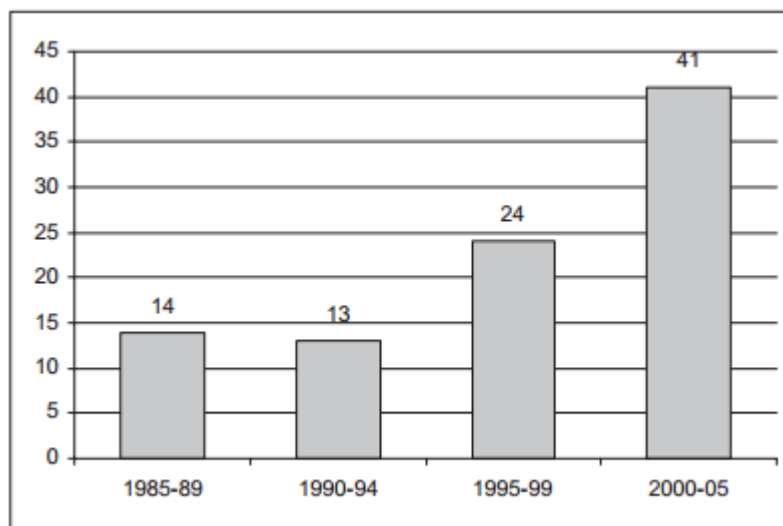
käytännössä merkittävää tilastollista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Dalton ym. 1998, 271–278.)

Itä-suomalaisia pk-yrityksiä seuranneessa tutkimuksessa havaittiin, että ulkopuolisia hallituksen jäseniä oli enemmän sellaisissa yrityksissä, joissa oli alhaisemmat kannattavuuden tunnusluvut. Tutkijat arvelivat syyn olevan siinä, että ulkopuolisia hallituksen jäseniä palkataan useammin heikommin pärjäävien yritysten hallituksiin. (Lappalainen & Niskanen 2012, 9–12.)

4.3.4 Naisten määrä hallituksessa

Naisjohtajien aseman parantamiseen työelämässä ovat vaikuttaneet monet erilaiset konkreettiset toimet ja muun muassa media. Myös naisjohtajuutta ja sen vaikutuksia käsittelevä tutkimus on osaltaan edistänyt naisten aseman parantumista. Naisjohtajuutta käsittelevä tutkimus onkin kasvattanut suosiotaan viime vuosien aikana. Kuvio 7 nähdään naisjohtajuutta käsittelevien tutkimusten määrän kehitys Suomessa vuosina 1985–2005. (Keskuskauppakamari 2012 b, 4.)

Kuvio 7. Naisjohtajuutta käsittelevien tutkimusten lukumäärä Suomessa vuosina 1985 –2005



(Husu, Hearn, Lämsä, Vanhala 2011, 1.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) tutki reilua 12 000:ta suomalaista yritystä. Tutkimuksessa havaittiin positiivinen yhteys naisvaltaisen hallituksen ja kannattavuuden

välillä. Yritys, jolla oli sukupuolisesti tasapainoinen hallitus, oli noin 10 prosenttia kannattavampi kuin yritys, jonka hallitus koostui vain miehistä. ETLA:n tutkijat arvioivat, että naisten johtamistyyli voi olla miesten johtamistyyliä nykyaikaan soveltuvampi ja siten kannattavuutta parantava. Naiset joutuvat myös ”läpäisemään tiukemman seulan” päästäkseen johtajiksi. Tästä syystä johtajiksi päässeiden naisten johtamiskyvyt voivat olla mieskollegoidensa johtamiskykyjä paremmat. (Kotiranta, Kovalainen & Rouvinen 2007, 15–17.)

ETLA:n tutkijoiden lisäksi myös muut tutkijat ovat raportoineet hallituksen monimuotoisuuden ja yrityksen talouden positiivisesta yhteydestä. Erhardtin, Werbelin ja Shraderin tutkimuksessa, jossa tutkittiin hallituksen monimuotoisuuden vaikutuksia suurten yritysten kannattavuuteen, todettiin monimuotoisen hallituksen olevan yhteydessä kasvaneeseen kannattavuuteen. Hallituksen monimuotoisuuden mittarina tutkimuksessa käytettiin naisten ja ulkopuolisten hallituksen jäsenten osuutta hallituksen kokonaismäärästä. (Erhardt, Werbel & Shrader 2003, 109.)

Tämän lisäksi espanjalaisia listayhtiöitä seuranneessa tutkimuksessa todettiin, että hallituksen monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen arvoon. Tutkijoiden mukaan naisten määrä ei itsessään vaikuttanut yrityksen arvoon, vaan olennaista oli naisten ja miesten tasaväkinen osuus hallituksen kokonaismäärästä. (Campbell & Minguez-Vera 2008, 447.)

Kuten muidenkin selittävien muuttujien kohdalla on todettu, myös naisten määrästä on saatu toisenlaisia tuloksia. Rosen tutkimuksessa seurattiin tanskalaisia listattuja yhtiöitä. Tulosten mukaan hallituksen sukupuolisella koostumuksella ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Rose 2007, 411.) Samanlaiseen tulokseen päätyivät myös Randøy, Thomsen ja Oxelheim, jotka tutkivat norjalaisia, tanskalaisia ja ruotsalaisia suuria yrityksiä. Heidän tutkimuksessaan tutkittiin hallituksen monimuotoisuuden vaikutuksia hallituksen pörssiin ja kannattavuuteen. Naisten määrän (eikä muidenkaan monimuotoisuuden tekijöiden) ei havaittu olevan merkittävässä yhteydessä yhtiöiden kannattavuuteen tai pörssiin. Siten tutkijat tulivat tulokseen, että esimerkiksi lailla pakotettu naisten määrän (ja monimuotoisuuden yleensä) kasvu hallituksissa ei vaikuta yhtiöiden taloudelliseen suoriutumiseen myöskään negatiivisesti. (Randøy, Thomsen & Oxelheim 2006, 22–24.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT, AINEISTO JA MUUTTUJAT

Tutkielman empiriaosiossa selvitetään, vaikuttaako hallituksen kokoonpano pk-yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Euroopan Unionin määritelmän mukaan pk-yritys on yritys, jonka palveluksessa on alle 250 henkilöä ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 000 000 euroa tai taseen loppusumma enintään 43 000 000 euroa. Lisäksi pk-yrityksen äänimäärästä tai pääomasta 25 prosentin suuruinen tai sitä suurempi osuus ei saa olla minkään suuren yrityksen hallinnassa. (Euroopan unionin virallinen lehti 2003, 39–40.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä kuvataan usein eri asioiden välisiä riippuvuuksia numeeristen suureiden avulla. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät vaativat suurta ja kattavaa otosta. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla otoksesta saatuja tuloksia pyritään yleensä yleistämään koko perusjoukkoon tilastollisten menetelmien avulla. Kvantitatiivinen tutkimus yleensä kartoittaa olemassa olevan tilanteen, mutta ei pysty riittävän tarkasti määrittelemään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16–17.)

5.1 Aineisto

Tutkielman aineisto on koottu kahdesta tutkimusaineistosta, jotka Kajaanin ammattikorkeakoulu ja Itä-Suomen yliopisto keräsivät vuonna 2006 ja vuonna 2012. Tutkimuskyselyt lähetettiin Kainuun, Pohjois-Savon, Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan maakunnissa toimiville pk-yrityksille, jotka työllistivät vähintään kaksi työntekijää. Kyselyihin vastanneiden yritysten taloustiedot on saatu Voitto+-rekisteristä.

Ensimmäinen tutkimus (Itäsuomalaisten pk-yritysten menestystekijät) suoritettiin vuonna 2006. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 621 yritystä, mutta vastauslomakkeista 21 piti kuitenkin hylätä, koska kyseiset yritykset eivät täyttäneet Euroopan unionin määritelmää pk-yrityksestä. Siten ensimmäisestä tutkimuksesta saatiin 600 hyväksyttyä vastauslomaketta. Toinen tutkimus (Pk-yritysten rahoituskäyttäytyminen Itä-Suomessa) suoritettiin vuonna 2012. Tutkimus oli jatkotutkimus ensimmäiseen tutkimukseen vastanneiden kesken, mutta myös joitakin uusia yrityksiä oli mukana. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 473 yritystä.

Lopulliseen aineistoon saatiin erittäin kattava otos itäsuomalaisia pk-yrityksiä. Eri toimialoista mukana olivat Voitto+-rekisteristä saatujen tietojen perusteella teollisuuden ala, kaupan ala, KIBS-ala, rakennusala, kuljetus-, varastointi- ja tietoliikenneala, muut palvelualat, majoitus- ja ravitsemisala, rahoitusala sekä muut alat. KIBS-alan yritykset tuottavat osaamisintensiivisiä palveluita liike-elämälle.

Ensimmäinen tutkimus kattoi vuodet 2000–2005 ja siitä lopulliseen aineistoon saatiin 547 eri yritystä. Toinen tutkimus kattoi vuoden 2006–2011 ja siitä lopulliseen aineistoon saatiin 453 yritystä. Suurin osa ensimmäisessä tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä oli mukana myös toisessa tutkimuksessa. Monesta yrityksestä tietoa saatiin jopa 12 vuoden ajanjaksolta. Lopullisessa aineistossa on havaintoja yhteensä 6063 (n=6063).

Ensimmäisessä ja toisessa tutkimuksessa oli mukana havaintoja, joissa vastaajan yhtiömuoto oli jokin muu kuin osakeyhtiö. Näiden lisäksi tutkimuksissa oli mukana vastaajia, jotka eivät täyttäneet pk-yrityksen EU-määritelmää. Kyseiset yritykset poistettiin aineistosta, koska tutkielma käsittelee vain osakeyhtiömuotoista pk-yritystoimintaa. Poistettujen havaintojen lisäksi aineistosta rajattiin pois ääriarvot, jotka vaikuttivat epärealistisesti keskiarvoihin ja tuloksiin.

5.2 Muuttujat

Hallituksen kokoonpanon vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun selvitetään tutkittavien muuttujien avulla. Kannattavuutta mitataan kokonaispääoman tuotto prosentilla ja sijoitetun pääoman tuotto prosentilla. Kokonaispääoman tuotto prosentti kuvaa yrityksen kykyä tuottaa tulosta kaikelle yritystoimintaan sitoutuneelle pääomalle (Yritystutkimus ry 2011, 64). Sijoitetun pääoman tuotto prosentti kuvaa yrityksen kannattavuutta suhteessa siihen sijoitettuun pääomaan (Yritystutkimus ry 2011, 65).

Kasvua mitataan liikevaihdon kasvuprosentilla. Liikevaihdon kasvuprosentti on määrällinen kasvun tunnusluku, joka kuvaa hyvin myynnin kasvusta johtuvaa laajentunutta yritystoimintaa. Tässä tutkielmassa ei oteta huomioon yrityksen laadullista kasvua. Tutkittavaksi muuttujaksi ei myöskään valittu henkilöstön lukumäärää, koska pk-yritykset eivät Suomen korkeiden työvoimakustannusten takia yleensä tavoittele henkilöstön määrän kasvattamista (Lappalainen & Niskanen 2012, 6).

Hallituksen kokoonpanon vaikutuksia voi tutkia monien selittävien muuttujien avulla. Tässä tutkielmassa hallituksen kokoonpanoa selittäviä muuttujia ovat hallituksen koko, toimitusjohtajan kaksoisrooli sekä hallituksessa toimivien ulkopuolisten jäsenten ja naisjäsenten määrä. Näiden lisäksi tutkielmaan valittiin kontrollimuuttujia, joiden vaikutus kannattavuuteen ja kasvuun voidaan kontrolloida käytettäessä regressioanalyysia. Kontrollimuuttujat auttavat toisaalta myös ryhmittelemään aineistoa. Kontrollimuuttujiksi valittiin yrityksen koko, ikä, toimiala, maksuvalmius, kannattavuus ja kasvu.

Gibratin lain mukaan yritykset kasvavat tarkastelujaksolla saman verran suhteessa kokoonsa. (Sutton 1997, 40) Monissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, ettei Gibratin laki päde, ja että nuoremmat ja pienemmät yhtiöt kasvavat suuria yhtiöitä suhteellisesti nopeammin (Mansfield 1962, 1044; Esteves 2007, 3; Storey 1994, 139; Evans 1987, 567). Toimiala, maksuvalmius, kannattavuus ja kasvu valittiin kontrollimuuttujiksi, koska niiden voi olettaa vaikuttavan kannattavuuteen ja kasvuun. Eri toimialoista kontrollimuuttujiksi valittiin teollisuudenala, kaupanala, KIBS-ala, rakennusala, kuljetus-, varastointi- ja tietoliikenneala, majoitus- ja ravitsemisala sekä muut-ala.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Taulukossa 2 on perustietoja otoksesta. Havainnot kattavat niin vanhempia kuin nuorempiakin yrityksiä. Vanhin mukana oleva yritys on perustettu vuonna 1913 ja nuorin vuonna 2010. Vain harva yritys on perustettu 1900-luvun alkupuolella, sillä 75 prosenttia yrityksistä on perustettu vuonna 1986 tai tätä myöhemmin. Otokseen kuuluvien yritysten henkilökuntaan kuului keskimäärin 13,45 henkilöä. Suurin havaittu henkilökunnan määrä on 181. Kuitenkin vain harvalla yrityksellä on näin suuri henkilökunta, sillä 75 prosentilla vastaajista henkilökuntaan kuului alle 16 henkilöä.

Vastaajien kasvupalukkuutta mitattiin muuttujalla, jota varten vastaajia pyydettiin kertomaan, miten paljon vastaaja tavoittelee kasvua. Vastauksen arvo yksi tarkoittaa, ettei vastaaja tavoittele kasvua liiketoiminnassaan ollenkaan. Vastauksen arvo kaksi tarkoittaa, että vastaaja tavoittelee kasvua liiketoiminnassaan jonkin verran. Vastauksen arvo kolme tarkoittaa, että vastaaja tavoittelee kasvua liiketoiminnassaan erittäin vahvasti. Kasvupalukkuutta mittaavan muuttujan keskiarvo on 2,19 ja mediaani 2. Vastaajista 57,8 prosenttia tavoittelee kasvua jonkin verran ja 11,4 prosentti ei ollenkaan. Erittäin vahvasti kasvua tavoitteli 30,7 prosenttia vastaajista.

Omistajien lukumäärän keskiarvo on 2,85. Keskiarvo kuvaa hyvin yritysten vähäistä omistajien määrää, sillä suurimmalla osalla omistajia on vähemmän kuin neljä. Havaintoja saatiin kuitenkin myös suurista omistajien lukumäärästä, sillä suurin havaittu omistajien lukumäärä on 60. Suurin osa vastaajista (65,9 prosenttia) on yrityksiä, joista perhe omistaa osuuden. Ainoastaan 34 prosenttia vastaajista on yrityksiä, joissa perheen omistusosuus on nolla ja 51,8 prosenttia vastaajista on yrityksiä, joissa perheen omistusosuus on 100 prosenttia. Perheyriksien suuri osuus näkyy myös perheen omistusosuuden keskiarvosta, joka on 60,48 prosenttia.

Toimitusjohtajat omistavat osan yrityksestä 75,9 prosentissa havainnoista. Ainoastaan 24,1 prosenttia havainnoista on sellaisia, joissa toimitusjohtaja ei omista osaa yrityksestä. Toimitusjohtajien omistamat omistusosuudet vaihtelevat kuitenkin varsin paljon. Toimitusjohtajien omistusosuuksien keskiarvo on 48,59 prosenttia.

Taulukko 2. Perustietoja otoksesta

	N	Keskiarvo	Alakvartiili	Mediaani	Yläkvartiili	Keskihajonta
Perustamisvuosi	3237	1990,32	1986,00	1993,00	1998,00	12,167
Henkilökunnan lukumäärä	3628	13,45	4,00	7,00	15,00	19,151
Kasvuhalukkuus	5549	2,19	2,00	2,00	3,00	0,620
Omistajien lukumäärä	5777	2,85	1,00	2,00	3,00	3,239
Perheen omistusosuus (%)	5070	60,48	0,00	100,00	100,00	46,043
Toimitusjohtajan omistusosuus (%)	3632	48,59	3,50	50,00	90,00	37,644
Muiden johtajien omistusosuus (%)	3632	20,36	0,00	0,00	49,00	28,899
Pankin omistusosuus (%)	3632	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000
Pääomasij. omistusosuus (%)	3632	0,84	0,00	0,00	0,00	6,257
Muiden omistajien omistusosuus (%)	3632	10,99	0,00	0,00	0,00	24,387
Liikevaihto	4599	1655,45	295,08	619,50	1425,53	3417,330
Liikevaihdon kasvu-%	4200	14,01	-5,30	5,00	17,50	75,691
Sijoitetun pääoman tuotto-%	4602	20,43	6,20	17,20	33,00	30,375
Kokonaispääoman tuotto-%	4606	15,64	4,50	13,50	25,60	20,858
Taseen loppusumma	4690	1109,36	150,90	344,45	892,15	2947,784
Hallituksen jäsenten lukumäärä	5735	2,60	2,00	2,00	3,00	1,237
Ylimpien johtajien lukumäärä hallituksessa	4998	1,02	0,00	1,00	2,00	0,956
Muiden henkilöstön jäsenten lukumäärä hallituksessa	4998	0,24	0,00	0,00	0,00	0,601
Omistajaperheenjäsenten lukumäärä hallituksessa	4998	0,85	0,00	0,00	2,00	1,093
Rahoittajien lukumäärä hallituksessa	4998	0,01	0,00	0,00	0,00	0,120
Ulkopuolisten lukumäärä hallituksessa	4998	0,37	0,00	0,00	0,00	1,120
Naisten lukumäärä hallituksessa	2302	0,74	0,00	1,00	1,00	0,754
Toimitusjohtajan kaksoisrooli (1=kyllä, 0=ei)	5799	0,51	0,00	1,00	1,00	0,500

Toisin kuin toimitusjohtajat, yrityksen muut johtajat eivät yleensä omista osuutta yrityksestä. Muiden (kuin toimitusjohtajien) johtajien omistusosuutta mittaavan muuttujan yleisin havainto on, että yrityksen muut johtajat omistavat yrityksestä nolla prosenttia. Kaikista havainnoista tällaisia on yli puolet. Mikäli muut johtajat kuitenkin omistavat osuuden yrityksestä, omistavat he useimmin 50 prosenttia yrityksestä. Näitä havaintoja on kuitenkin varsin vähän, vain 11,5 prosenttia havainnoista.

Harvinaisinta on, että yrityksestä osan omistavat muut omistajat, pääomasijoitusyhtiöt tai pankki. Otoksessa ei ole yhtään sellaista yritystä, josta jokin pankki omistaisi osan. Alkuperäisessä aineistossa pankin omistamia yrityksiä oli 7 kappaletta. Kyseiset yritykset kuitenkin rajattiin tutkielman ulkopuolelle, koska ne eivät täyttäneet pk-yrityksen määritelmää. Pääomasijoitusyhtiö on yksi omistajista vain 2,3 prosentissa havainnoista. Mikäli pääomasijoitusyhtiö kuitenkin omisti osuuden yrityksestä, omisti se useimmin 28 prosenttia yrityksestä. Pääomasijoitusyhtiöiden omistusosuuden keskiarvo on 0,84. Muiden omistajien omistusosuudet ovat myös varsin harvinaisia. Havainnoista 75,5 prosenttia on sellaisia, joissa muita omistajia ei ole. Yleisin havainto muiden omistajien omistaessa osan yrityksestä on se, että muut omistajat omistavat koko yrityksen.

Liikevaihdon keskiarvo on 1 655 450 euroa. Tässä tapauksessa keskiarvo ei kuitenkaan kuvaa otosta hyvin, koska se on suurempi kuin liikevaihto yläkvartiilin kohdalla. Mediaani liikevaihto on 619 500 euroa. Suurin liikevaihdon kasvuprosentti oli 1827 prosenttia. Näin suuria kasvuprosentteja on kuitenkin vain harvalla, sillä liikevaihdon kasvuprosentti yläkvartiilin kohdalla on 17,50 prosenttia. Liikevaihdon keskimääräinen kasvuprosentti on 14,01 prosenttia.

Sijoitetun pääoman tuotto prosenttien mukaan yrityksiin sijoittaneille sijoitukset ovat pääosin varsin tuottoisia. Keskimääräinen sijoitetun pääoman tuotto prosentti on 20,43 ja mediaani 17,20. Kuitenkin alhaisin sijoitetun pääoman tuotto prosentti on jopa -334,10. Yritykset ovat myös kokonaispääoman tuotto prosentilla mitattuna hyvin kannattavia. Yritystutkimus ry:n ohjearvojen mukaan yli 10 prosentin kokonaispääoman tuotto prosentti on hyvä. Yritykset kannattivat keskimäärin todella hyvin, kun mittarina käytetään kokonaispääoman tuotto prosenttia. Vain alin neljännes sai Yritystutkimus ry:n ohjearvojen perusteella heikkoja (alle 5 prosenttia) kokonaispääoman tuotto prosenttien arvoja. (Yritystutkimus ry 2011, 64.) Yrityksien keskimääräinen taseen loppusumma oli 1 109 000 euroa. Keskiarvo ei kuitenkaan kuvaa tässä tapauksessa hyvin otosta, sillä se on suurempi kuin taseen loppusumma yläkvartiilin kohdalla. Mediaani taseen loppusumma on 344 450 euroa.

Taulukko 3. Kannattavuus ja kasvu iän ja koon mukaan

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti					
Taseen loppusummat neljänneksittäin (tuhatta euroa)	N	Keskiarvo (%)	Perustamisvuosi	N	Keskiarvo (%)
0–150,60	1120	19,18	1913–1986	747	18,74
150,61–344,10	1137	20,26	1987–1993	798	18,24
344,11–891,10	1144	23,77	1994–1998	618	18,78
891,11–40290,90	1154	18,20	1999–2009	593	19,58
Yhteensä	4555	20,36	Yhteensä	2756	18,78
Kokonaispääoman tuotto prosentti					
Taseen loppusummat neljänneksittäin (tuhatta euroa)	N	Keskiarvo (%)	Perustamisvuosi	N	Keskiarvo (%)
0–150,60	1124	14,82	1913–1986	747	15,20
150,61–344,10	1137	15,90	1987–1993	798	14,31
344,11–891,10	1144	17,99	1994–1998	619	15,58
891,11–40290,90	1154	13,60	1999–2009	593	14,55
Yhteensä	4559	15,57	Yhteensä	2757	14,89
Liikevaihdon kasvuprosentti					
Taseen loppusummat kokoluokittain (tuhatta euroa)	N	Keskiarvo (%)	Perustamisvuosi	N	Keskiarvo (%)
0–150,60	973	14,69	1913–1986	718	10,95
150,61–344,10	1025	11,90	1987–1993	754	11,39
344,11–891,10	1074	11,72	1994–1998	593	9,45
891,11–1140,00	210	11,06	1999–2009	523	14,14
1140,01–40290,90	885	19,37			
Yhteensä	4167	14,05	yhteensä	2588	11,38

Taulukossa 3 on kasvun ja kannattavuuden tunnuslukujen keskiarvot yrityksen iän ja koon mukaan lajiteltuna. Yrityksillä, joilla on suurempi taseen loppusumma, on yleensä myös suurempi sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja kokonaispääoman tuotto prosentti. Ainoastaan aineiston suurimmilla yrityksillä on keskimääräistä pienemmät sijoitetun pääoman tuotto prosentit ja kokonaispääoman tuotto prosentit.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentin ja kokonaispääoman tuotto prosentin arvot vaihtelevat myös eri ikäisten yritysten kesken. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on yleensä sitä korkeampi, mitä nuorempi yritys on (poikkeuksena vuosina 1913–1986 perustetut yritykset).

Kokonaispääoman tuottoprosentin arvot eivät kuitenkaan näytä nousevan tai laskevan yrityksen iän mukaan.

Gibratin lain mukaan yrityksen kasvu on eksponentiaalista. Siten yrityksen kasvuprosentin pitäisi olla sama taseen koosta riippumatta. Liikevaihdon kasvuprosentit kuitenkin pääsääntöisesti pienenevät sen mukaan, mitä suurempia yrityksiä tarkastellaan. Ainoastaan suurimpien yritysten liikevaihdon kasvuprosentit eivät ole alhaisempia kuin pienempien yritysten kasvuprosentit. Liikevaihdon kasvuprosentit ovat myös pääsääntöisesti sitä suurempia, mitä nuorempia yrityksiä tarkastellaan. Poikkeuksena on kuitenkin vuosina 1994–1998 perustetut yritykset, joilla on pienemmät kasvuprosentit kuin sekä nuoremmilla että vanhemmilla yrityksillä. Poikkeuksista huolimatta nuoremmat ja pienemmät yritykset näyttävät kasvavan suurempia ja vanhempia yrityksiä nopeammin.

Hallituksen kokoonpanoa selittäviä muuttujia varten vastaajia pyydettiin kertomaan tiedot hallituksen koosta, ylimpien johtajien, muun henkilöstön, omistajaperheen jäsenten, rahoittajien ja ulkopuolisten määrästä hallituksessa. Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, toimiiko toimitusjohtaja hallituksen puheenjohtajana ja montako naista hallituksessa toimii.

Yritysten hallitukset ovat yleensä erittäin pieniä (Taulukko 2). Vaikka suurin hallitus koostuu 12 henkilöstä, ei näin suuria hallituksia ole kuin hyvin harvalla yrityksellä. Useimmissa tapauksissa hallitukset ovat alle viiden henkilön kokoisia. Alle viiden henkilön kokoisia hallituksia on yli 90 prosentilla yrityksistä. Kahden henkilön kokoiset hallitukset ovat yleisin hallituksen koko. Vajaalla 40 prosentilla on kahden henkilön kokoinen hallitus. Toiseksi yleisin hallituksen koko on kolmen henkilön kokoinen. Yli 30 prosentilla on kolmen henkilön kokoinen hallitus.

Suurin osa yrityksistä on perheyrityksiä. Tästä huolimatta yleisin hallituksen jäsen on henkilö, joka kuuluu myös yrityksen ylimpään johtoon. Seuraavaksi yleisin on omistajaperheenjäsen. Tämä voi johtua siitä, että omistajaperheenjäsenet ovat monessa tapauksessa mieltäneet kuuluvansa ennemmin ylimpään johtoon kuin omistajaperheeseen.

Yrityksen henkilöstön jäsenet (pois lukien ylimmät johtajat), rahoittajat ja ulkopuoliset henkilöt ovat harvoin yritysten hallituksissa. Henkilöstön jäseniä hallituksissa on vain 17 prosentilla yrityksistä. Mikäli henkilöstön jäseniä on kuitenkin valittu hallitukseen, on heitä hallituksessa yleensä vain yksi. Vähiten yritysten hallituksissa on rahoittajien edustajia. Vain 0,7 prosentilla yrityksistä on rahoittaja hallituksessaan. Ulkopuolisia jäseniä hallituksissa on

useammin kuin rahoittajan edustajia, mutta silti hieman harvemmin kuin henkilöstön jäseniä. Vaikka agenttiteorian mukaan tehokkaissa hallituksissa on ulkopuolisia henkilöitä, vain 16,9 prosentilla yrityksistä on ulkopuolinen hallituksessaan (Dalton ym. 1998, 271). Mikäli hallitukseen on valittu ulkopuolisia, on heitä valittu yleensä vain yksi. Stewardship-teoria suosittaa keskittyneitä hallintoa, jossa hallitus koostuu yhtiön ylimmistä johtajista (Dalton ym. 1998, 271). Valtaosalla yrityksistä hallitus koostuukin ennemmin yhtiön ylimmistä johtajista kuin ulkopuolisista henkilöistä.

Toimitusjohtajan kaksoisroolilla tarkoitetaan tilannetta, jossa sama henkilö on sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja (Baliga ym. 1996, 42). Tutkielman aineistossa toimitusjohtajan kaksoisroolia mittaava muuttuja sai arvon yksi, mikäli toimitusjohtaja toimi myös hallituksen puheenjohtajana ja arvon nolla, mikäli toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtäviä hoitivat eri henkilöt.

Agenttiteorian mukaan eri henkilöiden tulisi hoitaa toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtäviä, sillä sen mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli heikentää hallituksen valvonnan tehokkuutta (Finkelstein & D'Aveni 1994, 1079). Stewardship-teoria taas suosittaa toimitusjohtajan kaksoisroolia, koska toimitusjohtajan kaksoisrooli helpottaa toimitusjohtajan toimimista yhtiön hyväksi ja vaikuttaa siten positiivisesti yrityksen talouteen (Davis ym. 1997, 26). Yritykset eivät näytä toimivan täysin kummankaan teorian suositusten mukaisesti. Noin 50 prosentilla toimitusjohtajista on kaksoisrooli ja 50 prosentilla ei ole kaksoisroolia.

Hallituksessa toimivien naisjäsenten määrän keskiarvo on 0,74. Naisia ei siis ole hallituksissa niin usein kuin miehiä. Yleisin positiivinen naisten määrä hallituksissa on yksi. Naisten määrää tarkasteltaessa on otettava huomioon hallituksien pienet koot. Hallitusten keskimääräinen koko on 2,60 henkilöä. Siten pk-yrityksien hallituksien jäsenistä 28,85 prosenttia oli naisia vuonna 2012. Samana vuonna pörssiyritysten hallituksien jäsenistä 22 prosenttia oli naisia (Keskuskauppakamari 2012 b, 30). Vuonna 2012 naiset olivat siten yleisempiä pk-yrityksien kuin pörssiyritysten hallituksissa.

Todellisuudessa naisia voi olla hallituksissa vähemmän kuin mitä keskiarvo osoittaa. Tämä voi johtua siitä, että osa tyhjän vastauksen antaneista on mieltänyt tyhjän vastauksen tarkoittavan nollaa. Naisten määrää kysyttiin 453 yritykseltä ja heistä 226 ilmoitti, että heidän hallituksessaan on vähintään yksi nainen. Siten vähintään 49,89 prosenttia yrityksistä on sellaisia, joilla on vähintään yksin nainen hallituksissaan. Todellisuudessa osuus voi olla myös

hieman isompi, mikäli jollain vastaamatta jättäneellä yrityksellä on yksi tai useampi nainen hallituksessaan. Tämä on kuitenkin suunnilleen yhtä suuri naisten osuus kuin EK:n vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa, jolloin 710 pk-yrityksestä 51 prosentilla oli molemmat sukupuolet edustettuina hallituksessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 15).

Taulukossa 4 on hallituksen kokoonpanoa selittävien muuttujien keskiarvot jaoteltuna eri omistajatahojen omistusprosenttien mukaan. Toimitusjohtajan kaksoisrooli on sitä yleisempi, mitä suuremman osan yrityksestä toimitusjohtaja omistaa. Toisaalta toimitusjohtajan kaksoisrooli on sitä harvinaisempi, mitä suuremman osan yrityksestä muut omistajat omistavat. Kenties yrityksessä kasvaa tarve vahvistaa hallituksen valvontatehtävän onnistumisen edellytyksiä, kun muut omistajat kasvattavat omistusosuuttaan.

Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat sitä harvinaisempia, mitä suuremman osan yrityksestä perhe omistaa. Toisaalta hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat yleisempiä silloin, kun muiden omistajien omistusosuus on suuri. Tämä voi johtua siitä, omistajat haluavat ulkopuolisten valinnallaan miellyttää yrityksen muita omistajia (Fiegener ym. 2010, 291).

Kuten EK:n vuonna 2009 tekemässä tutkimuksessa, niin myös tässä tutkielmassa havaitaan, että hallituksessa toimivien naisten lukumäärä on korkeampi perheyriyksissä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 15). Varsinkin silloin, kun perhe omistaa yrityksestä enemmän kuin 75 prosenttia, on naisia keskimääräistä enemmän hallituksissa. Minkään muun tahon omistusosuuden kasvaminen ei vaikuttanut näin selvästi naisten osuuden kasvuun hallituksissa.

Taulukosta 4 nähdään myös, että hallituksen koot pienenevät selvästi toimitusjohtajan omistusosuuden kasvaessa. Toimitusjohtajan omistusosuuden kasvaminen voi siten häitätä hallituksen valvontatehtävän toteuttamista, sillä toimitusjohtajan omistusosuuden kasvaessa yleisempiä ovat sekä kaksoisroolit että pienemmät hallitukset. Vastaavasti hallituksen koko kasvaa muiden omistajien omistusosuuden kasvaessa. Syy suurempaan hallitukseen voi olla siinä, että hallitukseen valitaan ulkopuolisia jäseniä, jotka ovat myös yleisempiä muiden johtajien omistusosuuden kasvaessa.

Taulukko 4. Hallituksen kokoonpano ja omistajuus

Toimitusjohtajan kaksoisrooli					
Toimitusjohtajan omistusosuus (%)	N	Keskiarvo	Muiden omistajien omistusosuus (%)	N	Keskiarvo
0–25	1317	0,29	0–25	4300	0,54
<25–50	1679	0,36	<25–50	472	0,49
<50–75	844	0,56	<50–75	217	0,39
<75–100	1580	0,86	<75–100	159	0,05
Yhteensä	5420	0,52	Yhteensä	5148	0,52
Ulkopuolisten jäsenten määrä					
Muiden omistajien omistusosuus (%)	N	Keskiarvo	Perheen omistusosuus (%)	N	Keskiarvo
0–25	4078	0,19	0–25	1664	0,53
<25–50	466	0,28	<25–50	191	0,45
<50–75	217	0,69	<50–75	270	0,30
<75–100	153	2,98	<75–100	2627	0,11
Yhteensä	4914	0,31	Yhteensä	4752	0,28
Naisjäsenten määrä					
Perheen omistusosuus (%)	N	Keskiarvo	Muiden omistajien omistusosuus (%)	N	Keskiarvo
0–25	419	0,60	0–25	1648	0,75
<25–50	55	0,38	<25–50	131	0,63
<50–75	114	0,66	<50–75	73	0,63
<75–100	1205	0,81	<75–100	73	0,60
Yhteensä	1793	0,74	Yhteensä	1925	0,73
Hallituksen jäsenten määrä					
Toimitusjohtajan omistusosuus (%)	N	Keskiarvo	Muiden omistajien omistusosuus (%)	N	Keskiarvo
0–25	1333	3,10	0–25	4246	2,43
<25–50	1657	2,65	<25–50	482	2,65
<50–75	850	2,53	<50–75	217	3,01
<75–100	1524	1,96	<75–100	165	4,60
Yhteensä	5364	2,55	Yhteensä	5110	2,54

6.1 χ^2 -riippumattomuustesti

Tutkielman selittävien muuttujien vaikutusta pk-yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen selvitetään χ^2 -riippumattomuustestin, Pearsonin korrelaatiokertoimen ja regressioanalyysin

avulla. χ^2 -riippumattomuustestiä käytetään ristiintaulukoinnin yhteydessä, jolloin voidaan selvittää onko rivi- ja sarakemuuttujien välillä riippuvuutta. χ^2 -riippumattomuustestillä voidaan selvittää ainoastaan riippuvuuden olemassaolo, ei sen laatua. Tästä syystä esimerkiksi optimaalista hallituskokoa ei voida selvittää χ^2 -riippumattomuustestillä. χ^2 -riippumattomuustestiä varten asetettavat hypoteesit ovat H_0 : muuttujat ovat riippumattomia ja H_1 : muuttujat riippuvat toisistaan. (Karjalainen 2004, 198.)

χ^2 -riippumattomuustestin käytön edellytyksenä on, että otos on poimittu satunnaisesti ja riippumattomasti, enintään 20 prosenttia odotetuista frekvensseistä on pienempiä kuin viisi ja että kaikki odotetut frekvenssit ovat suurempia kuin yksi (Karjalainen 2004, 198). Tehtäessä χ^2 -riippumattomuustesti ohjelma laskee odotetut frekvenssit nollahypoteesin mukaiseen tilanteeseen, eli tilanteeseen, jossa muuttujat ovat riippumattomia.

Tämän jälkeen ohjelma laskee testisuureen, joka vertaa odotettuja frekvenssejä havaittuihin frekvensseihin. Testisuureen arvo on sitä suurempi, mitä enemmän odotetut ja havaitut frekvenssit poikkeavat toisistaan. (Heikkilä 2008, 212.) Lopuksi ohjelma laskee merkitsevyystason (p-arvon), joka kertoo virhepäätelmän todennäköisyyden, mikäli nollahypoteesi hylätään. (Karjalainen 2004, 200).

Tutkielmassa käytetään viiden prosentin merkitsevyystasoa. Mikäli p-arvon suuruus on suurempi 0,05, voimaan jää nollahypoteesi, koska on liian suuri riski, että tulos johtuu sattumasta (Heikkilä 2008, 214). Kun p-arvon on alle 0,05, mutta yli 0,01, on tulos tilastollisesti melkein merkitsevä. P-arvon ollessa alle 0,01, mutta yli 0,001, on tulos tilastollisesti merkitsevä. Tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun p-arvo on alle 0,001. (Heikkilä 2008, 195.)

Taulukossa 5 on χ^2 -riippumattomuustestin tulokset. Testin edellytykset ovat voimassa kaikkien selittävien muuttujien tapauksessa, koska kaikki odotetut frekvenssit ovat suurempia kuin yksi ja vähemmän kuin 20 prosenttia odotetuista frekvensseistä on alle viiden. χ^2 -riippumattomuustestit ja testeistä saadut frekvenssitaulukot on esitetty liitteessä 5.

P-arvon suuruus on 0,003, kun selvitetään hallituksen jäsenten lukumäärän yhteyttä liikevaihdon kasvuprosenttiin. Koska virheellisen päätelmään riski on vain 0,3 prosenttia, hylätään H_0 . Voimaan jää H_1 , eli hallituksen jäsenten lukumäärä ja liikevaihdon kasvuprosentti ovat toisistaan riippuvaisia muuttujia. Koska p-arvon on alle 0,01, mutta yli 0,001, on tulos tilastollisesti merkitsevä.

H_1 jää voimaan myös, kun tarkastellaan hallituksen jäsenten lukumäärän yhteyttä sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin ja kokonaispääoman tuotto prosenttiin. Hallituksen jäsenten lukumäärä on siten yhteydessä sekä sijoitetun pääoman että kokonaispääoman tuotto prosenttiin. Molemmat tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä.

χ^2 -testi ei kerro millaisesta riippuvuudesta on kyse. Frekvenssitaulukoiden mukaan näyttää kuitenkin siltä, että jäsenten lukumäärän kasvaessa liikevaihdon kasvuprosentti pienenee, mutta sijoitetun pääoman tuotto prosentti ja kokonaispääoman tuotto prosentti kasvaa.

Taulukko 5. χ^2 -riippumattomuustestin tulokset

	Jäsenten lukumäärä	Toimitusjohtajan kaksoisrooli	Ulkopuolisten jäsenten lukumäärä	Naisjäsenten lukumäärä
Liikevaihdon kasvu-%				
Prosenttia odotetuista frekvensseistä alle 5	0,0	0,0	16,7	12,5
Prosenttia odotetuista frekvensseistä yli 1	100,00	100,00	100,00	100,00
P-arvo	0,003	0,684	0,003	0,095
Sijoitetun pääoman tuotto-%				
Prosenttia odotetuista frekvensseistä alle 5	14,3	0,0	16,7	5,0
Prosenttia odotetuista frekvensseistä yli 1	100,00	100,00	100,00	100,00
P-arvo	0,000	0,000	0,000	0,000
Kokonaispääoman tuotto-%				
Prosenttia odotetuista frekvensseistä alle 5	14,3	0,0	16,7	7,5
Prosenttia odotetuista frekvensseistä yli 1	100,00	100,00	100,00	100,00
P-arvo	0,000	0,000	0,000	0,000

P-arvon suuruus on 0,684, kun selvitetään onko toimitusjohtajan kaksoisroolin ja liikevaihdon kasvuprosentin välillä riippuvuutta. On siis 68,4 prosentin riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Koska tutkielmassa käytetään viiden prosentin merkitsevyystasoa,

hylätään H_1 . Siten voimaan jää H_0 , eli toimitusjohtajan kaksoisroolin ja liikevaihdon kasvuprosentin välillä ei ole riippuvuutta.

Toimitusjohtajan kaksoisroolin ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä sen sijaan on yhteys. P-arvo on sekä sijoitetun pääoman tuotto-%:n että kokonaispääoman tuotto-%:n tapauksessa 0,000. Molempien tunnuslukujen tapauksessa hylätään H_0 . Toimitusjohtajan kaksoisrooli on siten yhteydessä sekä sijoitetun pääoman että kokonaispääoman tuotto-%:n. Molemmat tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Frekvenssitaulukoiden mukaan näyttää siltä, että sekä sijoitetun pääoman tuotto-%:n että kokonaispääoman tuotto-%:n arvot ovat suuremmat niiden yritysten keskuudessa, joissa toimitusjohtajalla on kaksoisrooli. Toimitusjohtajan kaksoisrooli voi siis vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen.

P-arvon suuruus on 0,003, kun selvitetään onko hallituksen ulkopuolisten jäsenten ja liikevaihdon kasvuprosentin välillä riippuvuutta. Siten H_0 hylätään ja voimaan jää H_1 , eli muuttujat ovat toisistaan riippuvaisia. Tulos on tilastollisesti merkitsevä.

H_1 jää voimaan myös kannattavuuden tunnuslukujen tapauksessa, sillä p-arvo on 0,000 sekä sijoitetun pääoman tuotto-%:n että kokonaispääoman tuotto-%:n tapauksessa. Hallituksen ulkopuoliset jäsenet ovat yhteydessä myös sijoitetun pääoman tuotto-%:n ja kokonaispääoman tuotto-%:n. Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Frekvenssitaulukon mukaan näyttää siltä, että ulkopuolisten määrän kasvaessa liikevaihdon kasvuprosentti kasvaa, mutta sijoitetun pääoman tuotto-%:n ja kokonaispääoman tuotto-%:n pienenee.

Merkitsevyytensä mittaava p-arvo on 0,095, kun selvitetään hallituksen naisjäsenten määrän yhteyttä liikevaihdon kasvuprosenttiin. On siis 9,5 prosentin riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Koska tutkielmassa käytetään viiden prosentin merkitsevyytensä, H_1 hylätään. Siten voimaan jää H_0 , eli liikevaihdon kasvuprosentin ja hallituksessa toimivien naisjäsenten määrän välillä ei ole riippuvuutta.

Naisjäsenten määrän ja kannattavuuden tunnuslukujen välillä sen sijaan on riippuvuutta. P-arvo on 0,000 sekä sijoitetun pääoman että kokonaispääoman tuotto-%:n tapauksessa. Hallituksen naisjäsenten määrän ja sekä sijoitetun pääoman että kokonaispääoman tuotto-%:n välillä on siten riippuvuusuhde. Tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkittäviä. Frekvenssitaulukoiden mukaan näyttää siltä, että naiset ovat hieman yleisempiä

niiden yritysten keskuudessa, joiden sijoitetun pääoman tuotto-% ja kokonaispääoman tuotto-% arvot ovat korkeammat. Naisten määrä voi siis vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen.

6.2 Pearsonin korrelaatiokerroin

Pearsonin korrelaatiokerroin on yksi yleisimmin käytössä oleva korrelaatiokerroin. Se kuvaa kahden muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta. Sen avulla ei voi selvittää esimerkiksi eksponentiaalista riippuvuutta. Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat $-1:n$ ja $+1:n$ välillä. Korrelaatiokertoimen ollessa -1 , muuttujien välillä on täydellinen negatiivinen lineaarinen riippuvuus. Korrelaatiokertoimen ollessa $+1$, muuttujien välillä on täydellinen positiivinen lineaarinen riippuvuus. Muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta, kun kertoimen arvo on 0 . Yleensä muuttujien arvot kuitenkin poikkeavat nolasta, mutta muuttujan poikkeava arvo voi johtua myös sattumasta. (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2008.) Korrelaatiokertoimen ilmoittama merkitsevyytaso ilmoittaa, poikkeako korrelaatio-kerroin tilastollisesti merkitsevästi nolasta. Merkitsevyytasoon vaikuttaa toisaalta korrelaatiokertoimen itseisarvo ja toisaalta havaintojen lukumäärä. (Karjalainen 2004, 109.)

Taulukossa 7 on korrelaatiokertoimet tutkittavista muuttujista, selittävistä muuttujista ja kontrollimuuttujista. Selittävien muuttujien korrelaatiokertoimen ilmoittamat riippuvuudet eivät ole kovin voimakkaita. Liikevaihdon kasvuprosentin ja selittävien muuttujien välinen korrelaatio ei ole tilastollisesti merkitsevää minkään selittävän muuttujan tapauksessa. Selittävistä muuttujista voimakkain positiivinen korrelaatio sijoitetun pääoman tuotto-%:n ja kokonaispääoman tuotto-%:n yhden prosenttien merkitsevyytasolla on toimitusjohtajan kaksoisroolilla. Voimakkain negatiivinen korrelaatio sijoitetun pääoman tuotto-%:n on hallituksen ulkopuolisten jäsenten lukumäärällä. Voimakkain negatiivinen korrelaatio kokonaispääoman tuotto-%:n on hallituksen jäsenten lukumäärällä.

Taulukko 6. Korrelaatiokertoimet

	Liikevaihdon kasvu-%	Sijoitetun pääoman tuotto-%	Kokonaispääoman tuotto-%	Jäsenten lukumäärä	Toimitusjohtajan kaksoisrooli	Ulkopuolisten lukumäärä	Naisten lukumäärä	Toimiala: Muut	Toimiala: Teollisuus	Toimiala: Rakentaminen	Toimiala: Kauppa	Toimiala: Majoitus	Toimiala: Kuljetus	Toimiala: Kibs	Perustamisvuosi	Current ratio	Taseen loppusumma
Liikevaihdon kasvu-%	1																
Sijoitetun pääoman tuotto-%	,077	1															
Kokonaispääoman tuotto-%	,091	,720	1														
Jäsenten lukumäärä	-,003	-,032*	-,096	1													
Toimitusjohtajan kaksoisrooli	-,011	,044	,061	-,404	1												
Ulkopuolisten lukumäärä	-,004	-,041	-,090	,610	-,245	1											
Naisten lukumäärä	,023	,042	,054*	,367	-,016	,139	1										
Toimiala: Muut	-,014	-,001	,011	,096	,000	,089	-,319	1									
Toimiala: Teollisuus	-,009	,011	-,003	,093	-,051	-,010	-,151*	-,116	1								
Toimiala: Rakentaminen	-,012	,062	,078	-,139	,111	-,088	-,040	-,088	-,203	1							
Toimiala: Kauppa	-,033	,007	-,003	-,085	,002	-,073	,038	-,111	-,256	-,195	1						
Toimiala: Majoitus	-,006	-,027	-,063	,000	-,008	-,037*	,302	-,056	-,130	-,099	-,125	1					
Toimiala: Kuljetus	,008	-,015	-,021	,016	,076	-,015	,002	-,081	-,186	-,142	-,179	-,091	1				
Toimiala: Kibs	,064	,021	,025	-,009	-,047	,123	,171	-,096	-,221	-,168	-,212	-,108	-,154	1			
Perustamisvuosi	,020	,033	,024	-,159	,125	-,038	-,025	-,190	,007	-,116	-,212	,186	,232	-,006	1		
Current ratio	-,008	,019	,055	-,037*	-,002	-,010	-,017	,058	,008	,077	,007	-,078	-,059	-,033	-,008	1	
Taseen loppusumma	,014	-,023	-,045	,322	-,167	,424	-,026	,096	,092	-,049*	-,055	-,052	-,034	,040*	-,072	,011	1
Korrelaatioiden tilastollinen merkitsevyys 1 prosentin tasolla: Lihavoidut kirjaimet																	
Korrelaatioiden tilastollinen merkitsevyys 5 prosentin tasolla: *																	

6.3 Regressioanalyysi

Regressioanalyysin avulla voidaan tutkia monen selittävän muuttujan vaikutusta tutkittavaan muuttujaan. Tällöin voidaan myös selvittää, mikä on yksittäisen selittävän muuttujan vaikutus tutkittavaan muuttujaan, kun muiden vaikutus on otettu huomioon. Regressioanalyysin avulla selvitetään lineaarisen eli suoraviivaisen riippuvuuden määrää (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2008). Sen avulla ei voida selvittää esimerkiksi eksponentiaalista riippuvuutta. Mikäli selittäviä muuttujia on yksi ja riippuvuus on lineaarista, voidaan riippuvuutta kuvata suoralla, joka on muotoa $y = a + bx$ (Karjalainen 2004, 116). Mikäli muuttujien välinen riippuvuus ei kuitenkaan ole lineaarista, voidaan riippuvuus saada lineaariseen muotoon logaritminmuunnoksen avulla (Heikkilä 2008, 238).

Regressioanalyysi vaatii vähintään välimatka-asteikollisia muuttujia. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ei ole kuitenkaan välimatka-asteikollinen muuttuja. Tästä syystä toimitusjohtajan kaksoisroolin vaikutuksia mitataan 0/1-muuttujan, eli niin sanotun dummy-muuttujan avulla. Dummy-muuttujien avulla myös nominaali- tai järjestysasteikollisia muuttujia voidaan käyttää regressioanalyysissä (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto). Dummy-muuttujan arvon ollessa 1 toimitusjohtajalla on kaksoisrooli, ja arvon ollessa 0 toimitusjohtajalla ei ole kaksoisroolia.

Taulukossa 7 on regressioanalyysin tulokset. Kokonaispääoman tuotto prosentilla on positiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuprosenttiin. Vastaavasti maksuvalmiutta mittaavalla current ratiolla on negatiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuprosenttiin. Liikevaihdon kasvuprosentilla ja current ratiolla on positiivinen vaikutus sekä sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin että kokonaispääoman tuotto prosenttiin. Perustamisvuodella on negatiivinen vaikutus sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin. Yrityksillä, jotka ovat nuorempia, on alempi sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

Taulukko 7. Hallituksen kokoonpanon vaikutus kannattavuuteen ja kasvuun

	Liikevaihdon kasvu-%		Sijoitetun pääoman tuotto-%		Kokonaispääoman tuotto-%	
	Regressiokerroin	P-arvo	Regressiokerroin	P-arvo	Regressiokerroin	P-arvo
Vakiotermi	-303,91	,524	667,756	,043	411,429	,109
Selittävät muuttujat						
Jäsenten lukumäärä	,981	,771	-4,654	,046	-3,030	,095
Toimitusjohtajan kaksoisrooli	-,636	,897	3,409	,315	2,043	,439
Ulkopuolisten jäsenten lukumäärä	-5,022	,233	4,938	,091	3,239	,154
Naisjäsenten lukumäärä	-3,112	,213	3,941	,023	2,378	,077
Kontrollimuuttujat						
Kokonaispääoman tuotto-%	,804	,000				
Liikevaihdon kasvu-%			,278	,000	,234	,000
Current ratio	-3,018	,000	1,485	,013	1,601	,001
Taseen loppusumma	8,38E-5	,858	1,776E-5	,954	3,002E-5	,905
Perustamisvuosi	,162	,501	-,329	,048	-,204	,115
Teollisuus	-13,768	,291	7,301	,419	6,566	,351
Toimiala: Rakentaminen	-18,050	,239	5,707	,591	8,800	,288
Toimiala: Kauppa	-10,917	,448	-,752	,940	1,727	,824
Toimiala: Majoitus	-10,338	,425	-,737	,935	1,606	,819
Toimiala: Kuljetus	-18,076	,212	10,457	,297	10,903	,162
Toimiala: Kibs	-9,232	,510	,729	,940	,941	,901
Toimiala: Muut	-6,859	,663	-5,667	,604	-2,888	,734
R ²		,229		,316		,350

Taulukossa 7 on regressioanalyysin tulokset, kun regressioanalyysillä testataan selittävien muuttujien yhtäaikaista vaikutusta kannattavuuteen ja kasvuun. Jokaisen selittävän muuttujan vaikutusta kannattavuuteen ja kasvuun testattiin kuitenkin myös yksi kerrallaan ja erilaisilla selittävien muuttujien yhdistelmillä. Eri selittävien muuttujien yhdistelmillä tehdyt regressioanalyysit löytyvät liitteestä 6.

Hallituksen jäsenten lukumäärällä on positiivinen vaikutus liikevaihdon kasvuprosenttiin, eli hallituksen jäsenten lukumäärän kasvaessa liikevaihdon kasvuprosentti kasvaa. Toimitusjohtajan kaksoisrooli vaikuttaa liikevaihdon kasvuun negatiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että liikevaihdon kasvuprosentti pienenee dummy-muuttujan arvon kasvaessa nolasta

yhteen (0 = toimitusjohtajalla ei ole kaksoisroolia, 1 = toimitusjohtajalla on kaksoisrooli). Negatiivisesti liikevaihdon kasvuprosenttiin vaikuttavat myös ulkopuolisten jäsenten lukumäärä ja naisten lukumäärä. Liikevaihdon kasvuprosentti pienenee, kun ulkopuolisten määrä tai naisten määrä hallituksessa kasvaa. P-arvo on kuitenkin jokaisen selittävän muuttujan kohdalla liian iso ($p\text{-arvo} > 0,05$), eli tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä myöskään silloin, kun selittävien muuttujien vaikutusta liikevaihdon kasvuprosenttiin testataan yksi kerrallaan ja erilaisilla selittävien muuttujien yhdistelmillä.

Hallituksen jäsenten lukumäärällä on negatiivinen vaikutus sijoitetun pääoman tuottoosenttiin. Hallituksen jäsenten lukumäärän kasvaessa sijoitetun pääoman tuottoosentti pienenee. Tulokset ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($0,05 > p\text{-arvo} > 0,01$). Vastaavasti naisten lukumäärällä on positiivinen vaikutus sijoitetun pääoman tuottoosenttiin, eli naisten lukumäärän kasvaessa myös sijoitetun pääoman tuottoosentti kasvaa. Myös tässä tapauksessa tulokset ovat tilastollisesti melkein merkitseviä. Molempien tulosten tilastollinen merkitsevyys paranee, kun selittäviksi muuttujiksi valitaan hallituksen jäsenten lukumäärä, naisten lukumäärä ja ulkopuolisten lukumäärä. Tällöin tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä ($0,01 > p\text{-arvo} > 0,001$).

Toimitusjohtajan kaksoisroolilla ja ulkopuolisten jäsenten lukumäärällä on positiivinen vaikutus sijoitetun pääoman tuottoosenttiin. Sijoitetun pääoman tuottoosentti kasvaa, kun toimitusjohtajalla muodostuu kaksoisrooli tai ulkopuolisten määrä hallituksessa kasvaa. Tulokset eivät ole kuitenkaan tilastollisesti merkitseviä, sillä kummankin selittävän muuttujan p-arvo on suurempi kuin 0,05. Toimitusjohtajan kaksoisroolin tilastollinen merkitsevyys paranee, kun selittäviksi muuttujiksi valitaan toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten lukumäärä ja naisten lukumäärä. Tällöin p-arvon suuruudeksi tulee 0,028, eli tulokset ovat tilastollisesti melkein merkitseviä.

Hallituksen jäsenten lukumäärällä on negatiivinen vaikutus myös kokonaispääoman tuottoosenttiin. Hallituksen jäsenten lukumäärän kasvaessa kokonaispääoman tuottoosentti pienenee. Sen sijaan toimitusjohtajan kaksoisroolilla, ulkopuolisten jäsenten lukumäärällä ja naisten lukumäärällä on positiivinen vaikutus kokonaispääoman tuottoosenttiin. Tilastollisen merkitsevyyden ilmoittava p-arvo on kuitenkin jokaisen selittävän muuttujan tapauksessa suurempi kuin 0,05, eli tulokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

Hallituksen jäsenten lukumäärän ja naisten lukumäärän tilastollinen merkitsevyys paranee, kun selittäviksi muuttujiksi valitaan hallituksen jäsenten lukumäärä, ulkopuolisten jäsenten lukumäärä ja naisten lukumäärä. Tällöin hallituksen jäsenten lukumäärän p-arvoksi tulee 0,021 ja naisten lukumäärän p-arvoksi 0,020. Molemmat tulokset ovat tilastollisesti melkein merkitseviä.

Toimitusjohtajan kaksoisroolin tilastollinen merkitsevyys paranee, kun selittäviksi muuttujiksi valitaan toimitusjohtajan kaksoisrooli ja ulkopuolisten jäsenten lukumäärä. Tällöin toimitusjohtajan kaksoisroolin p-arvo on 0,002, eli tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä ($0,01 > p\text{-arvo} > 0,001$).

6.4 Yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, vaikuttaako hallituksen kokoonpano pienen ja keskisuuren yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Hallituksen kokoonpanoa selittäviksi muuttujiksi valittiin hallituksen koko, toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten lukumäärä ja naisjäsenten lukumäärä. Selittävien muuttujien kasvu- ja kannattavuusvaikutuksia mitattiin liikevaihdon kasvuprosentilla, sijoitetun pääoman tuottoosallisuudella ja kokonaispääoman tuottoosallisuudella.

Hallituksen kokoonpanon vaikutuksia selvitettiin χ^2 -testin, Pearsonin korrelaatiokertoimen ja regressioanalyysin avulla. χ^2 -testin avulla selvitettiin onko hallituksen kokoonpanon ja kannattavuuden sekä kasvun muuttujien välillä riippuvuutta. Koska testissä verrataan aina yhtä selittävää muuttujaa tutkittavaan muuttujaan kerrallaan, testi ei ota huomioon mahdollisia muita vaikutuksia (esimerkiksi toimialan vaikutus tutkittavaan muuttujaan). χ^2 -testin avulla ei siten pystytty selvittämään hallituksen kokoonpanon kannattavuus- ja kasvuvaikutuksia, kun monen muun kannattavuuteen ja kasvuun vaikuttavan tekijän vaikutukset on huomioitu. Testin avulla pystyttiin ennemminkin kuvaamaan otoksen yleistä tilannetta, eli sitä, olivatko jotkin tietyt hallituksen kokoonpanot yleisiä, kun kannattavuuden ja kasvun tunnuslukujen arvot vaihtelivat.

χ^2 -testin tuloksena havaittiin, että hallituksen koko ja ulkopuolisten jäsenten määrä ovat yhteydessä yrityksen kasvuun. Sen sijaan toimitusjohtajan kaksoisroolin ja naisten määrän ei havaittu olevan yhteydessä yrityksen kasvuun. χ^2 -testin tuloksena havaittiin myös, että

kannattavuuden tunnuslukuihin on yhteydessä hallituksen koko, toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten määrä ja naisjäsenten määrä.

Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla selvitettiin kahden muuttujan välistä korrelaatiota. Korrelaatiokertoimella saatiin selville onko kyse positiivisesta vai negatiivisesta korrelaatiosta. Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla saatiin selville, että hallituksen jäsenten lukumäärä korreloi negatiivisesti sekä sijoitetun pääoman tuottoprosentin että kokonaispääoman tuottoprosentin kanssa. Myös toimitusjohtajan kaksoisrooli ja ulkopuolisten jäsenten lukumäärä korreloivat negatiivisesti sijoitetun pääoman tuottoprosentin ja kokonaispääoman tuottoprosentin kanssa. Sen sijaan hallituksessa toimivien naisten lukumäärä korreloi positiivisesti kokonaispääoman tuottoprosentin kanssa.

Regressioanalyysillä selvitettiin, vaikuttaako hallituksen erilaiset kokoonpanot yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun, kun huomioon otetaan myös yrityksen toimiala, koko, ikä, maksuvalmius, kannattavuus ja kasvu. Regressioanalyysin tuloksena havaittiin, että hallituksen jäsenten lukumäärä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Hallituksen jäsenten lukumäärän kasvaessa sijoitetun pääoman tuottoprosentti pienenee. Kun regressioanalyysissä käytettiin eri selittävien muuttujien yhdistelmiä saatiin viitteitä siitä, että jäsenten lukumäärä voisi vaikuttaa negatiivisesti myös kokonaispääoman tuottoprosenttiin. Hallituksen jäsenten lukumäärän kasvulla ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta liikevaihdon kasvuprosenttiin.

Tulokset ovat samansuuntaisia kuin Bennedsen, Kongsted ja Nielsen saivat vuonna 2006. Heidän tutkimuksessaan seurattiin 7000:ää tanskalaista pk-yritystä. Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen kasvaessa yli kuuden henkilön kokoiseksi heikkenee pk-yrityksen kannattavuus ja kasvu. (Bennedsen, Kongsted & Nielsen 2008, 1108.) Heidän lisäksi suurten hallitusten negatiivisista talousvaikutuksista on raportoinut muun muassa myös Yermack, jonka tutkimuksen mukaan hallituksen suurella koolla on pienentävä vaikutus yrityksen arvoon (Yermack 1996, 186–210).

Regressioanalyysin tuloksena havaittiin myös, että toimitusjohtajan kaksoisroolilla ei ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tai kasvuun. Agenttiteorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli vaikuttaa yrityksen talouteen negatiivisesti ja stewardship-teorian mukaan toimitusjohtajan kaksoisrooli vaikuttaa yrityksen talouteen positiivisesti (Finkelstein & D'Aveni 1994, 1079; Davis ym.1997, 26).

Samanlaisia tuloksia on kuitenkin saatu myös aiemmin tehdyissä tutkimuksissa. Baliga, Moyer ja Rao tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että toimitusjohtajan kaksoisrooli ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi yrityksen kannattavuuteen. Heidän tutkimuksessaan vaikutuksia ei huomattu, vaikka yrityksen tilanne toimitusjohtajan kaksoisroolin osalta oli muuttunut. (Baliga ym. 1996, 51.) Heidän lisäksi myöskin Lappalaisen ja Niskasén tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, ettei toimitusjohtajan kaksoisroolilla ole tilastollisesti merkittävää vaikutusta pk-yrityksen kannattavuuteen tai kasvuun (Lappalainen & Niskanen 2012, 1108). On kuitenkin mahdollista, että toimitusjohtajan kaksoisrooli voi tietyissä tapauksissa vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Viitteitä tähän antoivat regressioanalyysin tulokset, kun toimitusjohtajan kaksoisroolin vaikutuksia kannattavuuteen selvitettiin eri selittävien muuttujien yhdistelmillä.

Myöskään ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yrityksen kannattavuuteen tai kasvuun. Vaikka agenttiteorian mukaan tehokkaassa hallituksessa on yrityksen ulkopuolisia jäseniä, tutkielman tulokset eivät kuitenkaan tue tätä oletusta. Toisaalta tukea ei saa myöskään stewardship-teoria, joka suosittaa yhtiön sisäisistä johtajista koostuvaa hallitusta. Vaikka tulokset eivät olleet kummankaan teorian mukaiset, on vastaavanlaisia tuloksia saatu aiemminkin. Daltonin, Dailyn, Ellstrandin ja Johnsonin vuonna 1998 tekemä meta-analyysi tarkasteli 54:n aikaisemman tutkimuksen tuloksia ulkopuolisista hallituksen jäsenistä. Tutkijat tulivat lopulta siihen tulokseen, ettei ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä ole käytännössä merkitsevää tilastollista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Dalton ym. 1998, 271–278.)

Regressioanalyysin tuloksena havaittiin myös, että hallituksen naisjäsenten määrällä on positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Hallituksen naisjäsenten määrällä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus sijoitetun pääoman tuotto prosenttiin. Kun regressioanalyysissä käytettiin eri selittävien muuttujien yhdistelmiä saatiin viitteitä siitä, että naisten lukumäärä voisi vaikuttaa positiivisesti myös kokonaispääoman tuotto prosenttiin. Naisten lukumäärällä hallituksessa ja sen kasvulla ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta liikevaihdon kasvuprosenttiin.

Tulokset ovat samansuuntaisia ETLA:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen tulosten mukaan sukupuolisesti tasapainoisemman hallituksen omaava yritys on noin 10 prosenttia kannattavampi kuin yritys, jonka hallitus koostui vain miehistä. (Kotiranta ym. 2007, 15–16.) Sukupuolisesti tasapainoisen hallituksen positiivisista vaikutuksista tutkimustuloksia ovat saaneet myös suuria yrityksiä tutkineet Erhardt, Werbel

ja Shrader sekä Campbell ja Minguéz-Vera. (Erhardt ym. 2003, 109; Campbell & Minguéz-Vera 2008, 447.)

Mistä naisten kannattavuutta parantava vaikutus sitten johtuu? Sitä ei tämän tutkielman perusteella voi sanoa, mutta ETLA:n tutkijoiden mukaan syy voi olla naisten nykyaikaan soveltuvammassa johtamistyyllissä tai siinä, että naiset ovat mieskollegoitaan pätevämpiä (Kotiranta ym. 2007, 17). Tätä väitettä tukee se, että naiset ovat Suomessa miehiä keskimäärin korkeammin koulutettuja. (Tilastokeskus 2011, 22–32) Samalla heitä on kuitenkin miehiä vähemmän yritysten hallituksissa (Keskuskauppakamari 2012 b, 30). Siten he jotka hallitukseen pääsevät, ovat usein joutuneet läpäisemään mieskollegoitaan tiukemman seulan.

6.4.1 Tutkielman validiteetti, reliabiliteetti ja onnistuminen

Hyvä tutkimus mittaa sitä, mitä varten se on tehty. Tämän tutkielman tarkoitus on ollut selvittää vaikuttaako hallituksen kokoonpano pienten ja keskisuurten yritysten kannattavuuteen ja kasvuun. Tutkielman validiteettia parantaa suuri otos (N = 6063), joka kattoi kaikki toimialat.

Tutkielman reliabiliteettia, eli tulosten tarkkuutta heikentävät regressioanalyysien antamat selitysasteet. Regressioanalyysien selitysasteet olivat korkeimmillaankin vain 0,35, vaikka regressioanalyysiin sisällytettiin myös monia kontrollimuuttujia. Siten parhaimmassakin tapauksessa regressioanalyysissa käytetyllä mallilla voitiin selittää vain 35 prosenttia tutkittavan muuttujan vaihteluista.

Tutkielman reliabiliteettia heikentää myös aineiston käsittelymenetelmä, joka heikentää aineiston satunnaisuutta. Vaikka tutkielman havaintojen määrä on 6063, ei tutkielman aineisto kuitenkaan kata näin montaa yritystä. Eri yrityksiä aineistossa on mukana vain reilut 600. Havainnot nousivat 6063:een, koska kultakin yritykseltä saatiin useampaa vuotta koskevat tiedot. Jotta satunnaisuus ei olisi kärsinyt, olisi aineistoa pitänyt käsitellä erityisillä paneeliaineistomenetelmillä.

Näiden lisäksi tutkielman reliabiliteettia heikentää se, etteivät vastaajat selvästikään osanneet vastata kaikkiin kysymyksiin. Tästä syystä joissain tapauksissa havaintojen määrä on paljon pienempi kuin 6063. Joissain tapauksissa vastaukset ovat myös ristiriitaisia jonkin muun

vastauksen kanssa. Vastajat vastasivat tutkimuskyselyihin itsenäisesti, mutta vastauksista voitiin havaita, että monessa tapauksessa he olisivat tarvinneet lisäohjeistusta kyselyyn vastaamisessa. Kyselyn olisi voinut luotettavammin toteuttaa puhelinhaastatteluna, jolloin haastattelija olisi voinut esittää tarkentavia kysymyksiä mikäli vastaukset olisivat ristiriitaiset. Näistä reliabiliteettia heikentävistä tekijöistä huolimatta tutkielman tulosten voi katsoa antavan karkean ja suuntaa-antavan kuvan todellisuudesta.

Kaiken kaikkiaan tutkielma on onnistunut tavoitteessaan selvittää hallituksen kokoonpanon kannattavuus- ja kasvuvaikutuksia. Tutkielman teoriaosassa selvitettiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös muiden tutkimusten tuloksia, jotka jo yksinään kertovat hallituksen kokoonpanon kannattavuus- ja kasvuvaikutuksista. Lisäksi tutkielman empiriaosassa käytetty aineisto on puutteistaan huolimatta erittäin laaja ja kattava otos itä-suomalaisista pk-yrityksistä.

6.4.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkielman aihe käsitteli hallituksen kokoonpanon vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun. Tutkielman aihetta voisi jatkaa selvittämällä vaikuttaako hallituksen kokoonpano yrityksen muuhun toimintaan. Tällöin voisi selvittää esimerkiksi vaikuttaako hallituksen kokoonpano yrityksen investointien määrään. Toisena mahdollisena jatkotutkimusaiheena olisi keskittyä joihinkin tiettyihin hallituksen jäseniin. Tällöin jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi vaikuttaako hallituksen puheenjohtajan ikä, työkokemus ja koulutus yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen.

LÄHTEET

Artikkelit ja kirjat

Ahern, K. & Dittmar, A. 2012. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics* 127 (1), 137–197.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Porvoo: WSOY.

Anderson, R. & Reeb, D. 2004. Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms. *Administrative Science Quarterly* 49 (2), 209–237.

Baliga, R., Moyer, C. & Rao, R. 1996. CEO Duality and Firm Performance: what's the fuss?. *Strategic Management Journal* 17 (1), 41–53.

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* 32 (6), 1098–1109.

Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. 2008. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics* 83 (3), 435–451.

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

Davis, J., Schoorman, D. & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 22 (1), 20–47.

Dehaene, A., De Vuyst, V. & Ooghe, H. 2001. Corporate Performance and Board Structure in Belgian Companies. *Long Range Planning* 34 (3), 383–398.

Eisenhardt, K. Agency Theory: An Assessment and Review. 1989. *The Academy of Management Review* 14 (1), 57–74.

Erhardt, N., Werbel, J. & Shrader, C. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review* 11 (2), 102–111.

- Esteves, L. 2007. A Note on Gibrat's Law, Gibrat's Legacy and Firm Growth: Evidence from Brazilian Companies. *Economics Bulletin* 12 (19), 1–7.
- Evans, D. 1987. The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimated for 100 Manufacturing Industries. *The Journal of Industrial Economics* 35 (4), 567–581.
- Fama, E. & Jensen, M. Separation of Ownership and Control. 1983. *Journal of Law and Economics* 26, 301–325.
- Fiegener, M., Brown, B., Dreux, D. & Dennis, W. 2010. The adoption of outside boards by small private US firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 12 (4), 291–309.
- Finkelstein, S. & D'Aveni, R. 1994. CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal* 37 (5), 1079–1108.
- Geroski, P., Machin, S. & Walters, C. 1997. Corporate Growth and Profitability. *The Journal of Industrial Economics* 45 (2), 171–189.
- Gillespie, A. 2011. *Foundations of Economics* 2nd edition. New York: Oxford University Press.
- Greiner, L. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 76, may-june, 55–68.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. *HALLITUS Omistajan asialla – Johdon tukena*. Porvoo: WSOY.
- Hart, O. 1995. *Firms, Contracts and Financial Structure*. New York: Oxford University Press.
- Hart, O. 1995. Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal* 105 (430), 678–689.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, E. 2007. Yrittäjän persoonallisuus ja sen yhteys yrityksen kasvuun Big Five -teorian mukaan tarkasteltuna. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 60. Väitöskirja.

- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M.-J. 2003. Corporate Governance Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A.-M. & Vanhala, S. 2011. Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. Helsinki: Edita
- Jensen, M. & Meckling, W. 1994. The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance* 7 (2), 4–19.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4), 305–360.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2007. Moderni rahoitus. Helsinki: WSOYpro.
- Laaksonen, L. & Parviainen, M. 1998. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.
- Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lotti, F., Santarelli, E. & Vivarelli, M. 1999. Does Gibrat's Law hold among young, small firms?. *Journal of Evolutionary Economics* 13 (3), 213–235.
- Laitinen, E. 1992. Yrityksen talouden mittarit. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Laukkanen, S. 2000. Uuden teknologiayrityksen kasvu – toimintatutkimus. Tampere: Tampereen teknillisen korkeakoulun teollisuustalouden tutkimusraportteja 1/00.
- Lappalainen, J. 2009. How Does Ownership determine Board Structure in Small Private Firms. Working paper. EAA Annual Conference.
- Lappalainen, J. 2008. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus – case kainuulaiset pk-yritykset. Teoksessa Varamäki, E. (toim.) ROHKEASTI KASVUUN – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: Edita. 53–64.
- Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2012. Financial Performance of SMEs – Impact of Ownership Structure and Board Composition. *Management Research Review* 35 (11), 1088–1108.

- Mansfield, E. 1962. Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms. *The American Economic Review* 52 (5), 1023–1051.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. *Osakeyhtiö III Corporate Governance*. Porvoo: WSOY.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. *Osakeyhtiö I Yleiset opit*. Porvoo: WSOY.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Pasanen, M. 2003. *In Search of Factors Affecting SME Performance: The Case of Eastern Finland*. University of Kuopio. Väitöskirja.
- Penrose, E. 2009. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press Inc.
- Pohjola, M. 2011. *Taloustieteen oppikirja*. Helsinki: WSOYpro
- Rose, C. 2007. Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review* 15 (2), 404–413.
- Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Smith, A. 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. An Electronic Classic Series Publication.
- Storey, D. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. Lontoo: Thomson
- Storvik, A. 2011. Women on Boards – Experience from the Norwegian Quota Reform. *CESifo DICE Report* 9 (1), 34–41.
- Sutton, J. 1997. Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature* 35 (1), 40–59.
- Timonen, P. 2000. *Corporate governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wagner, J. 1992. Firm Size, Firm Growth, and Persistence of Chance: Testing GIBRAT's Law with Establishment Data from Lower Saxony, 1978–1989. *Small Business Economics* 4 (2), 125–131.

Yermack, D. 1996. Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics* 40 (2), 185–211.

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Zahra, S. & Pearce, J. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management* 15 (2), 291–334.

Internet-lähteet

Arvopaperimarkkinayhdistys. n.d. Corporate Governance ja Suomen lainsäädäntö. Viitattu 16.11.2012. <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-ja-suomen-lainsaadanto/>

Arvopaperimarkkinayhdistys. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance). Saatavilla: <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf> (Luettu 16.11.2012).

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa? Saatavilla: http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/Jarjella_tunteella_vai_vaistojen_varassa_julkaisu.pdf (Luettu 5.12.2012).

Ethos Foundation. 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. Saatavilla: http://www.ethosfund.ch/pdf/Code_Finland_recommendation_fi.pdf (Luettu 4.12.2012).

Euroopan unionin virallinen lehti. 2003. Komission suositus 2003/361. Saatavilla: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FI:PDF> (Luettu 30.1.2013).

Randøy, T., Thomsen, S.& Oxelheim, L. 2006. A Nordic perspective on corporate board diversity. Saatavilla: http://www.nordicinnovation.org/Global/_Publications/Reports/2006/The%20performance%20effects%20of%20board%20diversity%20in%20Nordic%20Firms.pdf (Luettu 23.1.2013).

Kauppakamari. 2008. Vertailu: Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä v. 2003 ja Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi v. 2008. Saatavilla:

http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/CG_vertailutaulukko_suositus_vs__koodi.pdf (Luettu 19.11.2012).

Keskuskauppakamari. 2006 a. Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Saatavilla: http://cgfinland.fi/files/2012/01/kkk_kannanotto_cg2006.pdf (Luettu 16.11.2012).

Keskuskauppakamari. 2006 b. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. Saatavilla: http://cgfinland.fi/files/2012/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf (Luettu 16.11.2012).

Keskuskauppakamari. 2011. Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin. Saatavilla: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys_2011.pdf (Luettu 3.12.2012).

Keskuskauppakamari. 2012 a. Toimii hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä. Saatavilla: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Toimii-hyv%C3%A4-hallinnointi-ja-avoimuus-p%C3%B6rssiyrityksiss%C3%A4.pdf> (Luettu 26.11.2012).

Keskuskauppakamari. 2012 b. Lasikatto säröilee – Itsensäntely päihittää kiintiöt. Saatavilla: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/10/Lasikattos%C3%A4r%C3%B6ilee_Its%C3%A4ntely-p%C3%A4ihitt%C3%A4-kiinti%C3%B6t.pdf (Luettu 30.11.2012).

Koski, P. & Sillanpää, M. 2012. Yhtiöoikeus. Viitattu 9.10.2012. [Http://kajak.fi](http://kajak.fi), Nelli-portaali, Yritysonline.

Marks, S. 1999. The Separation of Ownership and Control. Saatavilla: <http://encyclo.findlaw.com/5630book.pdf> (Luettu 29.10.2012).

Tilastokeskus. 2011. Naiset ja miehet Suomessa 2011. Saatavilla: http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201100_2012_6057_net.pdf (Luettu 3.12.2012).

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2008. Regressioanalyysi. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/regressio/analyysi.htm>

TUTKIMUSLOMAKE 2006



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

**Kainuulaisten pk-yritysten
menestystekijät**

**KYSELYLOMAKE
Luottamuksellinen**

Pyydämme täyttämään huolellisesti.

Olkaa hyvä, kirjoittakaa vastaus sille varatulle viivalle tai taulukkoon. Vaihtoehdon valinta tapahtuu rastittamalla sopivin vaihtoehto (vain yksi, ellei kysymyksen kohdalla ole toisin kerrottu).

1. YRITYKSEN/TOIMIPAIKAN TAUSTATIEDOT

K1. Yrityksen nimi _____ **Perustamisvuosi** _____

K2. Yrityksenne omistusrakennetta kuvailevat kysymykset.

→ Tiedot aikaisemmilta vuosilta vain, jos muutoksia

Vuosi	2005	2004	2003	2002	2001	2000
1. Yrityksenne omistajien lukumäärä						
2. Jos yrityksenne on perheyritys, perheen omistusosuus (%)						
3. Toimitusjohtajan omistusosuus (%)						
4. Toimivan johdon omistusosuus (%)						
5. Mahdollinen pankin omistusosuus (%)						
6. Pääomasijoitusyhtiöiden omistusosuus (%)						
7. Muiden omistajien omistusosuus (%)						

K3. Mikäli mikään pankki ei tällä hetkellä omista osuutta yrityksistä, onko jokin pankki tarjonnut Teille tällaista mahdollisuutta jossain muodossa?

Kyllä Ei

K4. Omistaako jokin muu taho yrityksistä yli 50 %?

Kyllä, mikä? _____ Ei

K5. Toimiiko toimitusjohtaja myös hallituksen puheenjohtajana?

Kyllä Ei

K6. Montako jäsentä on yrityksen hallituksessa? _____ Mitä tahoja nämä edustavat?

kpl

1. Ylin johto _____
 2. Muu henkilöstö _____
 3. Omistajaperhe _____
 4. Rahoittaja _____ Mikä? _____
 5. Muu taho _____ Mikä? _____

K7. Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan tavoitteet?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei ollenkaan, 2=Jonkin verran, 3=Erittäin vahvasti

	1	2	3
1. Nykyisen asiakaskunnan ja tilauskunnan säilyttäminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yrityksen kasvu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vienti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yrityksen erikoistuminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yritystoiminnan monipuolistaminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K8. Minkälainen on päätuotteenne/-palvelunne verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin?

Päätuote/-palvelu = yli 50 % liikevaihdosta/tai muuten yritykselle ainutkertainen tuote

- Täysin erilainen kuin kilpailijoilla Melko lailla muiden kaltainen
 Melko omintakeinen Täysin muiden kaltainen

K9. Minkälainen on yrityksenne päätuotteen/-palvelun tuotantotyyppi?

Yksittäistuotannolla tarkoitetaan asiakkaiden toiveiden mukaan räätälöityä kertaluonteista tuotetta tai palvelua.

- Yksittäistuotanto Sarjatuotanto
 Piensarjatuotanto Joku muu (esim. edellisten yhdistelmä)

K10. Kuinka suuri osuus yrityksenne liikevaihdosta tulee...?

		Pääasialliset alueet/maat?
1. Lähimarkkinoilta (sijainti- ja naapurikunnat n. 50 km)	_____ %	_____
2. Muualta Suomesta	_____ %	_____
3. Ulkomailta	_____ %	_____
	100 %	

K11. Meneekö osa tuotannosta alihankintana muille yrityksille? Jos yritys toimii toisen yrityksen alihankkijana, paljonko oli alihankintamyynnin osuus liikevaihdosta vuonna 2006 (päätyneellä tilikaudella)?

- Kyllä, osuus vuoden 2006 liikevaihdosta? _____ % Ei

2. YRITYKSEN RAHOITUS**K12. Mikä on yrityksenne pääpankki?** _____**K13. Kuinka kauan yrityksenne on käyttänyt nykyistä pääpankkiaan?** _____**K14. Mikä on yrityksen toimipaikan etäisyys pääpankin asiointikonttoriin?** _____ km**K15. Oletteko vaihtaneet pääpankkianne vuoden 2000 jälkeen?**

- Kyllä Ei

(uusi pankki? _____ / vanha pankki? _____ / vuosi? _____
 Kuinka kauan yritys oli edellisen pankin asiakkaana? _____)

K16. Mikäli olette vaihtanut pääpankkianne, miksi ? _____

K17. Yrityksenne käyttämiä pankkipalveluja kuvailevat kysymykset:

Vuosi	2005	2004	2003	2002	2001	2000
1. Monessako pankissa Teillä oli talletuksia?						
2. Monestako pankista Teillä oli lainoja?						
3. Moneenko pankin kautta hoiditte maksuliikennettä?						

K18. Onko yrityksellänne käytössä sähköinen laskutus?

- Kyllä, mikä järjestelmä? _____ Ei

K19. Onko yrityksellänne käytössä sähköinen laskujen vastaanotto?

- Kyllä, mikä järjestelmä? _____ Ei

K20. Onko yrityksellänne käytössä muita pankkipalveluja?

Kyllä, mitä? _____ Ei

K21. Onko yrityksenne lainoja järjestelty uudelleen vuoden 2000 jälkeen?

Kyllä Ei

K22. Mikäli lainojanne on järjestelty, kenen aloitteesta tämä tapahtui?

Omasta aloitteesta Pankin aloitteesta Muun tahon aloitteesta, minkä? _____

K23. Mitä eri osia lainojen uudelleenjärjestelyyn liittyi? (voi valita useita vaihtoehtoja)

Korkojärjestely Omistajan lisäsijoitus Liiketoiminnan uudelleenjärjestely
 Lyhennysjärjestely Lisävakuus Muu, mikä? _____

K24. Ovatko rahoittajanne vaatineet kovenanttien (sopimusvakuuksien) käyttöä yrityksenne rahoitusjärjestelyissä?

Kovenantit eli sopimusvakuudet ovat normaaleja vakuuksia korvaavia ja täydentäviä luottosopimuksen erityisehtoja, joilla velkoja pyrkii varmistamaan velallisen taloudelliset tai toiminnalliset edellytykset luoton maksamiseksi.

Kyllä Ei

K25. Mikäli vastasitte kyllä edelliseen kysymykseen, millaisia kovenantit ovat olleet? (voi valita useita vaihtoehtoja)

Tilinpäätökseen liittyvät

Minimi omavaraisuusaste Maksimi velkaantumisaste Minimi käyttökate
 Minimi oma pääoma Minimi korkojen hoitokate Minimi lainojen hoitokate
 Minimi maksuvalmius Minimi rahoitustulos Muu, mikä? _____

Muut kohteet, joihin liittyy erityisehtoja

Omistusrakenne Panttaukset Luotonanto konsernissa
 Omaisuuden myynti Osingot Yrityskaupat
 Vakuutukset Luotonanto johdolle Muu, mikä? _____

K26. Yrityksenne investointeja koskevat kysymykset:

Vuosi	2005	2004	2003	2002	2001	2000
1. Paljonko olette yhteensä investoineet (teur)?						
2. Paljonko tästä lainarahalla (teur)?						
3. Mahdollinen julkinen lainarahoitus (Finnvera tms.) (teur)						

K27. Onko yrityksenne saanut toiminnalleen julkista rahoitustukea seuraavilta tahoilta viimeisen 4 vuoden aikana?

	Miten paljon	Vuosi
1. Kunnalta tai kuntayhtymältä (seutukunnalta, kehittämisorganisaatiolta).....	_____	_____
2. TE-keskukselta tai muilta valtion alueviranomaisilta (ympäristökeskus, lääninhallitus).....	_____	_____
3. Tekesiltä tai Sitralta.....	_____	_____
4. Valtion keskushallinnolta (ministeriöt).....	_____	_____
5. Euroopan unionilta (rakennerahastot, tutkimuksen puiteohjelmat).....	_____	_____
6. Muulta julkisen sektorin organisaatiolta, miltä? _____	_____	_____

K28. Oletteko joutuneet luopumaan kannattaviksi katsomistanne investointimahdollisuuksista vuosien 2000–2006 aikana?

Kyllä Ei

K29. Mikäli näin on tapahtunut, mitä pidätte siihen pääasiallisena syynä? _____

K30. Yrityksenne vuosina 2000–2005 nostamia lainoja koskevat kysymykset

Tässä osiossa pyydämme tietoja yrityksenne *neljän viimeksi nostetun* (vuoden 2000 jälkeisen) lainan osalta. (Mikäli lainoja on ollut vähemmän kuin neljä, näitä koskevat tiedot luonnollisesti riittävät). Myös vajavaiset tiedot ovat arvokkaita, mikäli jostain syystä ette voi antaa täydellisiä vastauksia.

Viimeksi nostettu

	Laina 1	Laina 2	Laina 3	Laina 4
Lainatyyppi 1) Shekkiluotto, 2) Muu limiittiluotto, 3) Yritystodistusohjelma, 4) Velkakirjalaina, 5) Joukkovelkakirjalaina, 6) TEL-laina, 7) Muu, mikä?				
Lainan koko, teur				
Lainan nostopäivä (ppkkvv)				
	Laina 1	Laina 2	Laina 3	Laina 4
Laina-aika (vuosia)				
Korkoperusta 1) Kiinteä, 2) 3kk Euribor, 3) 6 kk Euribor, 4) Prime korko, 5) Muu, mikä?				
Korkoprosentti (kiinteäkorkoisilla) tai korkomarginaali (vaihtuvakorkoisilla)				
Vakuus 1) Yrityskiinnitys, 2) Kiinteistö, 3) Irtaimisto, 4) Henkilö, mikä?: asunto, henkilökoht. takaus 5) Muu, 6) Ei vakuutta				
Takaus (pankki- tms.) Kyllä/Ei				
Takausprovisio suuruus (%)				
Lainavaluutta , mikäli ei Euro esim. USD, DEM tai XYP -kori				
Lainanantaja , esim. Nordea, Osuuspankki, Finnvera				

K31. Ostovelkarahoitus: Käytättekö hyväksenne tarjotut käteisalennukset?

- Aina tai useimmiten Toisinaan Ei koskaan tai hyvin harvoin

K32. Mistä yritys on viimeksi hakenut rahoitusta? (voi valita useita vaihtoehtoja)

- Pankista Tavarantoimittajilta Ystävilta tai perheeltä Muilta yrityksiltä
 Rahoitusyhtiöstä Omistajilta Muilta yksityisiltä Muualta, mistä? _____

K33. Saiko yritys hakemansa rahoituksen?

- Kyllä Ei

Jos ei, miksi? (voi valita useita vaihtoehtoja)

- Riittämätön kassavirta tai tulo lainan/korkojen takaisinmaksuun
 Riittämätön vakuus
 Omistajat eivät halunneet asettaa henkilökohtaisia vakuuksia
 Huono luottohistoria
 Riittämätön liiketoiminnan tuntemus ja johdon kokemus
 Ei ollut liiketoimintasuunnitelmaa tai se ei ollut hyväksyttävä
 Ei ole saatu vielä päätöstä
 Ei annettu syytä
 Muu, mikä? _____

K34. Aseta seuraavat rahoituslähteet suosituimmuusjärjestykseen yhdestä viiteen siten, että 1= ensisijaisesti suosimanne ja 5= viimeiseksi suosimanne yrityksen rahoitustarpeeseen käytettävä rahoituslähde.

- _____ Ulkoinen oman pääomanehtoinen rahoitus (e. venture capital -rahoitus/riskipääoma)
 _____ Omistajien lisäsijoitukset
 _____ Ostovelkarahoitus
 _____ Sisäinen tulorahoitus
 _____ Ulkoinen lainarahoitus (pankit, rahoituslaitokset)

3. YRITYKSEN INNOVAATIOTOIMINTA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Innovaatiolla tarkoitetaan yrityksen näkökulmasta uusia ratkaisuja, jotka voivat olla myös muiden yritysten kehittämiä. Innovaatio voi liittyä tuotteeseen, palveluun, tuotantomenetelmään tai tuotantoteknologiaan, markkinointiin tai organisaatioon.

K35. Kuinka hyvin seuraavat vaihtoehdot kuvaavat yrityksenne kehittämistoimintaa?

VAIHTOEHDOT:

1=Erittäin huonosti/ei lainkaan, 2=Melko huonosti, 3=Ei hyvin eikä huonosti, 4=Melko hyvin, 5=Erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
1. Seuraamme toimialan kehitystä ja hyödynämme uudistuksia, jotka on ensin muualla hyväksi havaittu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yrityksellämme on hyvät valmiudet kehittää omia/uusia tuotteita.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
3. Pyrimme soveltamaan uutta tuotantoteknologiaa tuotannossamme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sovellamme nopeasti uusia ideoita tuotteisiimme.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Haemme jatkuvasti uusia ideoita liiketoimintamme (kuten organisaation, markkinoinnin) kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Järjestelmällisellä seurannalla pyrimme tuotetta ja tuotantoteknologiaa koskevien uusien ideoiden varhaiseen havaitsemiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K36. Mitä seuraavista uudistuksista yrityksessänne on toteutettu viimeisen 4 vuoden aikana?

VAIHTOEHDOT:

1=Aiempaan nähden täysin uusi tuote/ratkaisu/toiminto, 2=Uudistus merkitsi huomattavaa muutosta aiempaan nähden, 3=Uudistus oli entisen toiminnon/tuotteen kehittämistä, 4=Uudistus merkitsi vähäistä muutosta aiempaan, 5=Ei ole tehty uudistuksia

	1	2	3	4	5
1. Tuotetta koskevia uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tuotantoteknologiaa koskevia uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tuotantojärjestelmän/-menetelmän uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organisaatiota koskevia uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Markkinoita tai markkinointia koskevia uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Hankintatoimintaa koskevia uudistuksia.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Muita uudistuksia, mitä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Huom !!! Mikäli yrityksessä ei ole toteutettu mitään uudistuksia (eli kaikkiin eo.kohtiin vastaus=5) viimeisten neljän vuoden aikana, siirtykää kysymykseen 41.

K37. Jos olette toteuttaneet uudistuksia viimeisen 4 vuoden aikana, onko uudistuksilla ollut myönteistä vaikutusta yrityksen/toimipaikan kasvuun?

Ei lainkaan Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

K38. Jos olette toteuttaneet uudistuksia viimeisen 4 vuoden aikana, niin onko uudistuksilla ollut myönteistä vaikutusta yrityksen/toimipaikan kannattavuuteen?

Ei lainkaan Melko vähän Jonkin verran Melko paljon Erittäin paljon

K39. Perustuvatko uudistukset yrityksessänne omaan kehittämistoimintaan vai saadaanko ideat/mallit muualta?

VAIHTOEHDOT:

1=Täysin omaa, 2=Pääosin omaa, 3=Puoli omaa, 4=Pääosin muualta, 5=Täysin muualta

	1	2	3	4	5
1. Tuotetta koskevat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tuotantoprosessia koskevat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organisoimista koskevat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Markkinoita tai markkinointia koskevat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Hankintatoimintaa koskevat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K40A. Mitkä ulkoiset tietolähteet ovat viimeisen 4 vuoden aikana edistäneet yrityksenne/toimipaikkanne tuotteiden uudistamisessa, uusien tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittämisessä, uusien asiakkaiden/markkinoiden hankkimisessa

tai toiminnan organisoinnin uudistamisessa? JA Millainen merkitys seuraavilla toimijoilla on ollut uudistusten tietolähteinä?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan merkitystä/Ei lainkaan edistänyt, 2=Vähäinen merkitys, 3=Jonkin verran merkitystä, 4= Melko merkittävä, 5=Erittäin merkittävä

	1	2	3	4	5
1. Asiakkaat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kilpailijat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Myynti- tai jakeluorganisaatiot.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alihankkijat tai toimittajat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yrityskonsultit tai asiantuntijayritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tilitoimisto/tilintarkastaja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pankki.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Saman toimialan yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Muiden toimialojen yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lähiseudulla sijaitsevat yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
11. Suurissa keskuksissa sijaitsevat yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Muualla Suomessa sijaitsevat yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ulkomailla toimivat yritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K40B. Millainen merkitys seuraavilla julkisilla ja muilla organisaatioilla on ollut uudistusten tietolähteinä?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan merkitystä, 2=Vähäinen merkitys, 3=Jonkin verran merkitystä, 4=Melko merkittävä, 5=Erittäin merkittävä

	1	2	3	4	5
1. Kunnan/kaupungin elinkeinotoimi/yrityspalvelu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kainuun Maakunta-kuntayhtymä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Elinkeinoelämän keskusliitto (EK).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pääomasijoittajat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Paikallinen yrittäjähdistys (esim. Kajaanin Yrittäjät ry).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kainuun yrittäjät ry.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Suomen yrittäjät.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Toimialajärjestö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kauppakamari.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yliopisto/korkeakoulu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ammattikorkeakoulu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Muu oppilaitos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Intotalo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yrityshautomot (esim. Innova,).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kehittämissyhtiöt (esim. Kainuun Etu Oy, Snowpolis, Measurepolis, Woodpolis, Seniorpolis).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tekes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. VTT.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Finnvera.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Sitra.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. PKT-säätiö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Keksintösäätiö.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kainuun TE-keskus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Yritysten ja liikkeenjohdon konsultointiyritykset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Finpro.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Pankit.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tilitoimisto.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tilintarkastajat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Muu, mikä?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K40C. Millainen merkitys seuraavilla toimintoilla/tahoilla on ollut uudistusten tietolähteinä?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan merkitystä, 2=Vähäinen merkitys, 3=Jonkin verran merkitystä, 4=Melko merkittävä, 5=Erittäin merkittävä

	1	2	3	4	5
1. Näyttelyt ja messut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Internet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tiedotusvälineet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ammattikirjallisuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Koulutustilaisuudet, kokoukset.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yrittäjätuttavat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mukanaolo kehittämissuunnitelmissa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Muut tietolähteet, mitkä?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K41. Kuinka paljon seuraavat sisäiset tekijät edistävät uusien asioiden syntyä ja omaksumista yrityksessänne?

VAIHTOEHDOT:

1=Erittäin vähän/ei lainkaan, 2=Melko vähän, 3=Kohtalaisesti, 4=Melko paljon, 5=Erittäin paljon

	1	2	3	4	5
1. Yrityksen oma osaaminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Henkilöstön koulutustapahtumat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Henkilöstöltä tulleet aloitteet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työn organisoiminnin kautta (mm. tiimityöskentely, työkierto).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yrityksen organisoitu osastojen/henkilöiden yhteydenpito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yrityksen osastojen/henkilöiden spontaani yhteydenpito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vapaa-ajan yhteiset toiminnot.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K42. Onko Teillä yrittäjätuttavia, joiden kanssa keskustellette säännöllisesti yrityksenne kehittämiseen liittyvistä asioista?

Kyllä, kuinka monta henkilöä? _____ Ei

K43. Onko Teillä muita kuin yrittäjätuttavia, joiden kanssa keskustellette säännöllisesti yrityksenne kehittämiseen liittyvistä asioista?

Kyllä, kuinka monta henkilöä? _____ Ei

K44. Kun ajattelette yrityksenne liiketoiminnan kehittämistä ja liiketoiminnan kehittämiseksi tehtyjä uudistuksia yrityksessänne, niin mitä mieltä olette seuraavista asioista? Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin.

VAIHTOEHDOT:

1=Täysin eri mieltä, 2=Melko eri mieltä, 3=Ei eri mieltä eikä samaa mieltä, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Yrityksemme avainasioita johtaa ryhmä ihmisiä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kaikki yrityksemme pääomistajat osallistuvat yrityksemme liiketoiminnan kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yrityksellämme on selkeä ja täsmennetty toiminta-ajatus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yrityksellämme on liiketoiminnan kehittämissuunnitelma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yrityksellämme on kirjallinen liiketoiminnan kehittämissuunnitelma.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yrittäjän henkilökohtaiset tuttavat tai yrittäjätuttavat osallistuvat yrityksemme liiketoiminnan kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ulkopuoliset asiantuntijat tai konsultit osallistuvat yrityksemme liiketoiminnan kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sisäisten toimintojen analysointi on osa liiketoimintamme kehittämistä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ulkoisten tapahtumien analysointi on osa liiketoimintamme kehittämistä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yrityksessämme hahmotetaan uusia tavoitteita toiminta-ajatuksen sekä sisäisten ja ulkoisten analyysien avulla.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yrityksemme on uudistumiskykyinen/innovatiivinen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen on eräs yrityksemme tärkeä päämäärä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tällä hetkellä pidän yritystämme enemmänkin kasvuun suuntautuneena kuin voittojen kerääjänä...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yrityksessämme pyritään aktiivisesti etsimään uusia mahdollisuuksia toimintamme kehittämiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet liiketoimintamme kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Omistajien kesken käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet liiketoimintamme kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Käydyt keskustelut yrittäjätuttavien ja muiden tuttavien kanssa ovat vaikuttaneet liiketoimintamme kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Käydyt keskustelut ulkopuolisten asiantuntijoiden/konsulttien kanssa ovat vaikuttaneet liiketoimintamme kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K45. Kun ajattelette työtä ja sen merkitystä kohdallanne, niin kuinka tärkeinä pidätte seuraavia asioita? Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin?

VAIHTOEHDOT:

1=Täysin eri mieltä, 2=Melko eri mieltä, 3=EI eri mieltä eikä samaa mieltä, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Saan tyydytystä siitä, että työskentelen niin hyvin kuin osaan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Saatuaani mahdollisuuden olen hyvä ihmisten johtaja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Annan periksi nopeasti, kun asiat menevät pieleen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ei kannata toimia sellaisten kanssa, jotka yhtä hyviä kuin itse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pitkästyksen helposti, jos minulla ei ole mitään tekemistä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Nautin siitä, kun minulla on valtaa muihin ihmisiin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pidän siitä, että olen koko ajan toimielias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pidän kovasta työstä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yritän useammin suorittaa itselleni vaikeita tehtäviä kuin helppoja tehtäviä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Osa tyydytyksestä työssä tulee, kun näkee kuinka hyvä aikaansaatu tulos on.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Olen tavallisesti johtaja siinä ryhmässä, johon kuuluun.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Voin helposti istua pitkäänkin tekemättä mitään.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Hyvin tehty työ tuottaa tyydytystä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
14. Ihmiset ottavat huomioon sen mitä sanon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Pidän työskentelystä tilanteissa, jotka vaativat korkeaa ammattitaitoa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Lykkään usein asioita huomiseen, vaikka tiedän, että ne pitäisi tehdä tänään.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Saan tyydytystä siitä, että ylitan aikaisemman suoritukseni, vaikka en olisi muita parempi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Saan tyydytyksen tunteen siitä, kun voin sanoa tehneeni projektissa hyvää työtä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tekisin mieluummin jotain sellaista, missä tunnen itseni varmaksi ja rentoutuneeksi kuin sellaista, mikä on haasteellista ja vaikeaa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jos en ole hyvä jossain tehtävässä, jatkaisin mieluummin ponnistelua hallitakseni sen kuin siirtyisin johonkin toiseen tehtävään, jossa olisin hyvä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Pidän ohjeiden antamisesta ja asioiden sujumisesta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kun ryhmä, johon kuulun, suunnittelee toimintaa, johtaisin sitä mieluummin itse kuin auttaisin jotakuta toista organisoimaan asian.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Haluan välttää kovaa työntekoa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**K46. Millaisena pidätte paikallista (kunnan) toimintaympäristöä yrityksenne/toimipaikkanne kannalta?**

VAIHTOEHDOT:

1=Erittäin huono, 2=Melko huono, 3=EI hyvä eikä huono, 4=Melko hyvä, 5=Erittäin hyvä

	1	2	3	4	5
1. Yritystoimintaan/yritysjäytyteen suhtautuminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asiakkaiden läheisyys.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Laajentuvat markkinat.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työvoiman saatavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työvoiman koulutustaso.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Työvoiman ammattitaito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Työvoiman tuottavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Työvoiman pysyvyys.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Henkilöstön saatavuus vaativiin tehtäviin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tietoympäristö (teknologia, tutkimus- ja koulutuspalvelut yrityksille).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Raaka-aineiden saatavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kuljetus- ja liikenneyhteydet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Monipuolinen tuotantoympäristö (alihankinnat, yrityspalvelut).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mahdollisuudet yritysten väliseen yhteistyöhön.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Alueen toimijoiden yhteistyö elinkeinojen kehittämisessä.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tonttien saatavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tonttien hinta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Toimitilojen saatavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Toimitilojen hinta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Saatavilla oleva julkinen tuki.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Julkiset neuvonta-, konsultointi- ja koulutuspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Yksityiset neuvonta-, konsultointi- ja koulutuspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Elinympäristön viihtyvyys.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Asuntojen saatavuus.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Asuntojen hinta.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Päivähoitotilanne.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vapaa-ajan palvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Koulutusmahdollisuudet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K47. Millainen yrityksenne/toimipaikkanne tarvitsemien palvelujen paikallinen tarjonta on määrältään ja laadultaan?

VAIHTOEHDOT:

1=Erittäin huono, 2=Melko huono, 3=EI hyvä eikä huono, 4=Melko hyvä, 5=Erittäin hyvä

JULKISET PALVELUT	1	2	3	4	5
1. Koulutuspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tutkimus- ja tuotekehityspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Rahoituspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Neuvontapalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työvoimapalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

YKSITYISET PALVELUT	1	2	3	4	5
1. Rahoituspalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Markkinointi- ja vientipalvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Taloushallinnon palvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tuotantotekniset palvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tietotekniikka.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Liikkeenjohdolliset palvelut.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tukipalvelut (korjaus, huolto, jne.).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K48. Arvioikaa yrityksenne kilpailuasemaa toimialalla. Ottakaa kantaa seuraaviin väittämiin?

VAIHTOEHDOT:

1=Täysin eri mieltä, 2=Melko eri mieltä, 3=EI eri mieltä eikä samaa mieltä, 4=Melko samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
1. Yrityksemme pystyy hyvin vähän vaikuttamaan kilpailun sääntöihin toimialalla.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Monet liiketoiminnassa havaitut ongelmat voidaan välttää huolellisen suunnittelun avulla.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yrityksemme kilpailuympäristöä muokkaavat voimat, jotka ovat vaikutusmahdollisuuksiemme ulkopuolella.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yrityksen on menestyäkseen luotava mahdollisuutensa, onnella ei ole juuri tekemistä sen kanssa..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vain suuret ja vaikutusvaltaiset yritykset kykenevät vaikuttamaan koko toimialan kehittämiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ei ole viisasta tehdä strategista suunnitelmaa etukäteen, koska sattuma vaikuttaa moniin asioihin vahvasti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yrityksemme voi melko hyvin saavuttaa minkä tahansa asettamansa tavoitteen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Suurin osa yrityksistä voi vaikuttaa markkinoiden muotoutumiseen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Suurin osa yrityksistä on kilpailussa markkinavoimien uhreja.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ei ole järkevää sitoutua yksityiskohtaisiin suunnitelmiin, koska yrityksemme ei pysty vaikuttamaan tuleviin tapahtumiin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yritysten epäonnistuminen johtuu tavallisesti siitä, että ne eivät ole käyttäneet mahdollisuuksiaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yrityksemme voi vaikuttaa toimialamme kilpailuun.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Strategisten ongelmien välttäminen perustuu lähinnä tuuriin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kilpailijoiden liiketoimintaan kohdistetun mielenkiinnon ja oman yrityksen menestymisen välillä on selvä yhteys.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Yrityksellämme on selvä rooli kilpailuympäristön muokkaamisessa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Yrityksemme ei voi vaikuttaa alamme markkinointimahdollisuuksia määrääviin tekijöihin.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K49. Kuinka tärkeänä pidätte seuraavia kontakteja yritystoimintanne kannalta?

VAIHTOEHDOT:

1=EI lainkaan tärkeä, 2=EI kovin tärkeä, 3=Melko tärkeä, 4=Erittäin tärkeä

1 2 3 4

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kontaktit sijaintikuntaanne..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Kontaktit muualle lähialueelle..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kontaktit pääkaupunkiseudulle..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Kontaktit muihin suuriin kaupunkeihin..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Kontaktit muualle Suomeen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Kontaktit ulkomaille..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K50A. Onko yrityksellänne yhteistyötä muiden yritysten kanssa?

Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä yksittäisiä osto- tai myyntitapahtumia vakiintuneempaa liiketoiminnallista yhteistyötä, jonka tavoitteena on tuottaa hyötyä yhteistyön molemmille osapuolille. Yhteistyö voi liittyä esim. yritysten tuotantoon, myyntiin, markkinointiin, tuotekehitykseen tai resurssien hankintaan.

- Kyllä Ei → Siirry kysymykseen 53.

K50B. Kuinka monta yhteistyökumppania teillä on? _____ kpl**K51. Minkä tyyppistä yhteistyötä yrityksellänne on muiden yritysten tai organisaatioiden kanssa?**

VAIHTOEHDOT (voi mainita useita):

1=Ei lainkaan yhteistyötä, 2=Kertaluonteiset sopimukset, 3=Projektikohtaiset sopimukset, 4=Vuosisopimukset, 5=Partnership/kumppanuus, 6=Muu yhteistyön muoto

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tuotannollista yhteistyötä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Markkinointiyhteistyötä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Vientiyhteistyötä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyötä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Logistiikkayhteistyötä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Muu yhteistyön alue? (Esim. rahoitusyhteistyötä, henkilöstön rekrytointi)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K52. Millaista hyötyä koette yrityksenne saavan yhteistyöstä muiden yritysten kanssa?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan hyötyä, 2=Melko vähän hyötyä, 3=Kohtalaisesti hyötyä, 4=Melko paljon hyötyä, 5=Erittäin paljon hyötyä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tuotannon joustavuuden paraneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Uudenaikaisen teknologian käyttömahdollisuudet..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Materiaalin ja energian käytön tehostuminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Alentuneet kustannukset ja hintakilpailukyvyyn paraneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Tuotteiden tai palvelun laadun paraneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Tuote- tai palveluvalikoiman laajeneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Voimavaroja ja mahdollisuuksia tuotekehitystoimintaan..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Jakelukanavien lisääntyminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Markkinoiden laajentuminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Tuotantopanosten hankinnan uudistuminen/tehostuminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Rahoituksellisen aseman paraneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Yrityskuvan paraneminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Uuden tiedon ja osaamisen saaminen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Muu, mikä? _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K53. Jos yrityksellä ei ole yhteistyötä (K50A=Ei): Kuinka merkittäviä seuraavat syyt ovat siihen, että yrityksellänne ei ole yhteistyötä muiden yritysten kanssa?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan merkitystä, 2=Vähäinen merkitys, 3=Jonkin verran merkitystä, 4=Melko merkittävä, 5=Erittäin merkittävä

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ei tiedossa sopivia yhteistyökumppaneita..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Tarve säilyttää riippumattomuus..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Yhteistyö tuo toimintaan epävarmuutta..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Etäisyydet ovat liian pitkät..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Alueen yritysten keskinäinen kilpailu estää yhteistyön kehittymistä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Vaikeudet vastata verkoston yhteistyövaatimuksiin..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Halumme säilyttää erityisosaamisen omassa yrityksessä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Muiden huonot kokemukset yhteistyöstä..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Muu syy, mikä? _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K54. Miten julkisen vallan tulisi mielestänne edistää innovaatiotoimintaa yrityksissä?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan, 2=Melko vähän, 3=Kohtalaisesti, 4=Melko voimakkaasti, 5=Erittäin voimakkaasti

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Lisätä investointitukea tuotekehitysinvestoinneille..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Lisätä investointitukea tuotannollisille investoinneille..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Lisätä yritysten ulkopuolisia kehittämishankkeita, joissa ulkopuolinen vetäjä (verkostoitusprojektit, yrityshautomot jne.)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Laajentaa Tekesin teknologiaohjelmia..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Kehittää yritys ympäristöä (infrastruktuuria, toimitilojen tarjontaa, paikallista palvelujen tarjontaa).... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Muuta, mitä? _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K55. Arvioikaa, minkälainen vaikutus julkisella rahoituksella on yritystoimintanne kehittämisessä? HUOM! Vaikka ette olisi saaneet tai hakeneet julkista rahoitusta, niin arvioikaa kuitenkin julkisen rahoituksen tärkeyttä yritystoimintanne kehittämisessä.

VAIHTOEHDOT:

1=Ei lainkaan, 2=Melko vähän, 3=Kohtalainen, 4=Melko suuri, 5=Erittäin suuri

Vaikutus:

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Yrityksen kasvuun..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Yrityksen kannattavuuteen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Yrityksen kykyyn työllistää..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Yrityksen markkina-alueen laajentamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Yrityksen markkinaosuuden kasvattamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Yrityksen tuotteiden markkinointimahdollisuuksien parantamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Yrityksen tuotekehitykseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Yrityksen tuottavuuteen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Yrityksen kansainvälistymiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Uuden teknologian soveltamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Teknologian siirtoon pk-yritysten käyttöön..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Yrityksen yhteistoimintaan muiden yritysten kanssa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Yrityksen yhteistoimintaan koulutusyksiköiden kanssa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Yrityksen yhteistoimintaan tutkimusyksiköiden kanssa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Yrityksen yhteistoimintaan julkisten organisaatioiden kanssa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Yrityksen yhteistoimintaan yksityisten konsulttien kanssa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Yritysjohdon osaamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Yrityksen henkilöstön osaamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Yrityksen organisaation kehittämiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Teknologisen perusosaamisen vahvistamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Uusien yritysten perustamiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Uusien kehittämishankkeiden lisääntymiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Naistyöpaikkojen lisääntymiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Yrityksen ympäristövastuun lisääntymiseen..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

K56. Ovatko jotkut yrityksenne sisäiset tai yrityksenne toimintaympäristöä koskevat ongelmat vaikeuttaneet yritystoimintanne kehittämistä viimeisen 4 vuoden aikana?

Yrityksen sisäiset ongelmat: Kyllä Ei

Jos kyllä, niin mitkä _____

Yrityksen toimintaympäristöön liittyvät ongelmat: Kyllä Ei

Jos kyllä, niin mitkä _____

K57. Tarvitaanko mielestänne uusia pk-yritysten edistämistoimenpiteitä? Jos tarvitaan, mitä julkinen sektori voisi tehdä pk-yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi?

Kyllä Ei

Jos kyllä, niin minkälaisia edistämistoimenpiteitä? _____

5. TAUSTATIEDOT VASTAAJASTA

IKÄ? _____ vuotta

SUKUPUOLI?

- Nainen
 Mies

ASEMA YRITYKSESSÄ?

- Yrittäjä ja/tai pääomistaja
 Ammattijohtaja
 Muu, mikä? _____

KOULUTUS?

YLEISSIVISTÄVÄ:

- Kansakoulu
 Peruskoulu tai keskikoulu
 Lukio

AMMATILLINEN KOULUTUS:

- Ei ammatillista koulutusta
 Ammattikurssi(t)
 Ammatillinen koulu
 Ammatillinen opisto
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto/korkeakoulu

TYÖKOKEMUS?

Entä minkälaisissa työtehtävissä olette toiminut ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja kuinka pitkä työkokemuksenne on?

Tehtävät	Työkokemus yhteensä
<input type="checkbox"/> Yrityksen asiantuntijatehtävät	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrityksen esimies- tai johtotehtävissä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrityksen työntekijänä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrittäjänä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Muissa tehtävissä (esim. valtion/kunnan)	_____ vuotta

palveluksessa tai elinkeinoelämän järjestöissä)

Kiitämme vastauksistanne!

Haluamme korostaa, että antamanne tiedot ovat vain tutkijan käytössä, niitä käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisen yrityksen tiedot pidetään ehdottomasti salaisina.

Huom!

Olkaa hyvä ja palauttakaa tämä kyselylomake oheisessa palautuskuoressa Kajaanin ammattikorkeakoululle. Postimaksu on valmiiksi maksettu.

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULU

PL 52, Ketunpolku 3

87101 KAJAANI

www.kajak.fi

Lisätietoja tutkimuksesta antaa:

Projektipäällikkö, KTM Jaana Lappalainen, puh. 08 6189 9457 tai 050 5441 690

TUTKIMUSLOMAKE 2012



Itä-Suomen yliopisto
Kauppatieteiden laitos



Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketoimintaosaaminen
ja innovaatiot

KYSELYLOMAKE

Pk-yritysten rahoituskäyttäytyminen Itä-Suomessa

Pyydämme täyttämään huolellisesti!

Olkaa hyvä, kirjoittakaa vastaus sille varatulle viivalle tai taulukkoon. Vaihtoehdon valinta tapahtuu rastittamalla sopivin vaihtoehto (vain yksi, ellei kysymyksen kohdalla ole toisin kerrottu).

1. YRITYKSEN/TOIMIPAIKAN TAUSTATIEDOT

K1. Yrityksen nimi _____

K2. Yrityksenne omistusrakennetta kuvailevat kysymykset

→ Tiedot aikaisemmilta vuosilta vain, jos muutoksia

Vuosi	2011	2010	2009	2008	2007	2006
8. Yrityksenne omistajien lukumäärä						
9. Jos yrityksenne on perheyritys, perheen omistusosuus (%)						
10. Toimitusjohtajan omistusosuus (%)						
11. Toimivan johdon (pois lukien toimitusjohtajan) omistusosuus (%)						
12. Mahdollinen pankin omistusosuus (%)						
13. Pääomasijoitusyhtiöiden omistusosuus (%)						
14. Muiden omistajien omistusosuus (%)						

Onko toimitusjohtaja perheenjäsen?

 Kyllä

 Ei

Jos yrityksenne on perheyritys, monesko sukupolvi toimii yrityksen johdossa?

1) Perustaja

2) 2.sukupolvi

3) Myöhempi sukupolvi, monesko? _____

K3. Mikäli mikään pankki ei tällä hetkellä omista osuutta yrityksestäne, onko jokin pankki tarjonnut Teille tällaista mahdollisuutta jossain muodossa?

 Kyllä

 Ei

K4. Omistaako jokin muu taho yrityksenne yli 50 %?

Kyllä, mikä? _____ Ei

K5. Toimiiko toimitusjohtaja myös

- 1) hallituksen puheenjohtajana? Kyllä Ei
 2) muuna hallituksen jäsenenä? Kyllä Ei

K6. Montako jäsentä on yrityksen hallituksessa? _____ Mitä tahoja nämä edustavat?

- hlöä
6. Ylin johto _____
 7. Muu henkilöstö _____
 8. Omistajaperhe (toimii johdossa) _____
 9. Omistajaperhe (ei toimi johdossa) _____
 10. Rahoittaja _____ Mikä? _____
 11. Muu taho _____ Mikä? _____

Omistavatko hallituksen jäsenet osakkeita? Kyllä, montako prosenttia? _____ Ei

Montako naista toimii hallituksessa? _____ hlöä

K7. Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan tavoitteet?

VAIHTOEHDOT:

1=Ei ollenkaan, 2=Jonkin verran, 3=Erittäin vahvasti

	1	2	3
6. Nykyisen asiakaskunnan ja tilauskunnan säilyttäminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yrityksen kasvu.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vienti.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Yrityksen erikoistuminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yritystoiminnan monipuolistaminen.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K8. Minkälainen on päätuotteenne/-palvelunne verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin?

Päätuote/-palvelu = yli 50 % liikevaihdosta/tai muuten yritykselle ainutkertainen tuote

- Täysin erilainen kuin kilpailijoilla Melko lailla muiden kaltainen
 Melko omintakeinen Täysin muiden kaltainen

K9. Minkälainen on yrityksenne päätuotteen/-palvelun tuotantotyyppi?

Yksittäistuotannolla tarkoitetaan asiakkaiden toiveiden mukaan räätälöityä kertaluonteista tuotetta tai palvelua

- Yksittäistuotanto Sarjatuotanto
 Piensarjatuotanto Joku muu, mikä? _____

K10. Kuinka suuri osuus yrityksenne liikevaihdosta tulee...?

4. Lähimarkkinoilta (Itä-Suomi) _____ %
 5. Muualta Suomesta _____ %
 6. Ulkomailta, mistä maista? _____ %

K11. Meneekö osa tuotannosta alihankintana muille yrityksille? Jos yritys toimii toisen yrityksen alihankkijana, niin paljonko oli alihankintamyynnin osuus liikevaihdosta vuonna 2010 (päätyneellä tilikaudella)?

Kyllä, osuus vuoden 2010 liikevaihdosta? _____ % Ei

2. YRITYKSEN RAHOITUS

K12. Mikä on yrityksenne pääpankki? _____

K13. Kuinka kauan yrityksenne on käyttänyt nykyistä pääpankkiaan? _____ vuotta (arvio yhden desimaalin tarkkuudella)

K14. Mikä on yrityksenne toimipaikan etäisyys pääpankin asiointikonttoriin? _____ km

K15. Oletteko vaihtaneet pääpankkianne vuoden 2005 jälkeen? Kyllä Ei

uusi pankki? _____ / vanha pankki? _____ / vuosi? _____
Kuinka kauan yritys oli edellisen pankin asiakkaana? _____

K16. Mikäli olette vaihtanut pääpankkianne, miksi näin tapahtui? _____

K17. Yrityksenne käyttämiä pankkipalveluja kuvailevat kysymykset:

Vuosi	2011	2010	2009	2008	2007	2006
4. Monessako pankissa Teillä oli talletuksia?						
5. Monestako pankista Teillä oli lainoja?						
6. Moneko pankin kautta hoiditte maksuliikennettä?						

K18. Onko yrityksellänne käytössä sähköinen laskutus?

Kyllä, mikä järjestelmä? _____ Ei

K19. Onko yrityksellänne käytössä sähköinen laskujen vastaanotto?

Kyllä, mikä järjestelmä? _____ Ei

K20. Onko yrityksellänne käytössä muita pankkipalveluja?

Kyllä, mitä? _____ Ei

K21. Onko yrityksenne lainoja järjestelty uudelleen vuoden 2005 jälkeen? Kyllä Ei

K22. Mikäli lainojanne on järjestelty, kenen aloitteesta tämä tapahtui?

Omasta aloitteesta Pankin aloitteesta Muun tahon aloitteesta, minkä? _____

K23. Mitä eri osia lainojen uudelleenjärjestelyyn liittyi? (voi valita useita vaihtoehtoja)

- Korkojärjestely Omistajan lisäsijoitus Liiketoiminnan uudelleenjärjestely
 Lyhennysjärjestely Lisävakuus Muu, mikä? _____

K24. Ovatko rahoittajanne vaatineet kovenanttien (sopimusvakuuksien) käyttöä yrityksenne rahoitusjärjestelyissä?

Kovenantit eli sopimusvakuudet ovat normaaleja vakuuksia korvaavia ja täydentäviä luottosopimuksen erityisehtoja, joilla velkoja pyrkii varmistamaan velallisen taloudelliset tai toiminnalliset edellytykset luoton maksamiseksi.

- Kyllä Ei

K25. Mikäli vastasitte kyllä edelliseen kysymykseen, millaisia kovenantit ovat olleet? (voi valita useita vaihtoehtoja)

Tilinpäätökseen liittyvät

- Minimi omavaraisuusaste Maksimi velkaantumisaste Minimi käyttökate
 Minimi oma pääoma Minimi korkojen hoitokate Minimi lainojen hoitokate
 Minimi maksuvalmius Minimi rahoitustulos Muu, mikä? _____

Muut kohteet, joihin liittyy erityisehtoja

- Omistusrakenne Panttaukset Luotonanto konsernissa
 Omaisuuden myynti Osingot Yrityskaupat
 Vakuutukset Luotonanto johdolle Muu, mikä? _____

K26. Yrityksenne investointeja koskevat kysymykset:

Vuosi	2011	2010	2009	2008	2007	2006
4. Paljonko olette yhteensä investoineet (teur)?						
5. Paljonko tästä lainarahalla (teur)?						
6. Mahdollinen julkinen lainarahoitus (Finnvera tms.)						

K27. Onko yrityksenne saanut toiminnalleen julkista rahoitustukea seuraavilta tahoilta viimeisen 4 vuoden aikana?

	Miten paljon	Vuosi
7. Kunnalta tai kuntayhtymältä (seutukunnalta, kehittämisorganisaatiolta).....	_____	_____
8. TE-keskukselta tai muilta valtion alueviranomaisilta (ympäristökeskus, lääninhallitus).....	_____	_____
9. Tekesiltä tai Sitralta.....	_____	_____
10. Valtion keskushallinnolta (ministeriöt).....	_____	_____
11. Euroopan unionilta (rakennerahastot, tutkimuksen puiteohjelmat).....	_____	_____
12. Muulta julkisen sektorin organisaatiolta, miltä? _____	_____	_____

K28. Oletteko joutuneet luopumaan kannattaviksi katsomistanne investointimahdollisuuksista vuosien 2006–2011 aikana?

Kyllä

Ei

K29. Mikäli näin on tapahtunut, mitä pidätte siihen pääasiallisena syynä?

K30. Yrityksenne vuosina 2006–2011 nostamia lainoja koskevat kysymykset

Tässä osiossa pyydämme tietoja yrityksenne *neljän viimeksi nostetun* (vuoden 2005 jälkeisen) lainan osalta. (Mikäli lainoja on ollut vähemmän kuin neljä, näitä koskevat tiedot luonnollisesti riittävät). Myös vajavaiset tiedot ovat arvokkaita, mikäli jostain syystä ette voi antaa täydellisiä vastauksia. Sijoita oikean vastausvaihtoehdon numero/avoin vastaus kunkin lainan (1–4) kohdalle taulukkoon.

Viimeksi nostettu

	Laina 1	Laina 2	Laina 3	Laina 4
Lainatyyppi 1) Shekkiluotto, 2) Muu limiittiluotto, 3) Yritystodistusohjelma, 4) Velkakirjalaina, 5) Joukkovelkakirjalaina, 6) TEL-laina, 7) Muu, mikä?				
Lainan koko, teur				
Lainan nostopäivä (ppkkvv)				
	Laina 1	Laina 2	Laina 3	Laina 4
Laina-aika (vuosia)				
Korkoperusta 1) Kiinteä, 2) 3kk Euribor, 3) 6 kk Euribor, 4) Prime korko, 5) Muu, mikä?				
Korkoprosentti (kiinteäkorkoisilla) tai korkomarginaali (vaihtuvakorkoisilla)				
Vakuus 1) Yrityskiinnitys, 2) Kiinteistö, 3) Irtaimisto, 4) Henkilö, mikä?: asunto, henkilökoht. takaus 5) Muu, 6) Ei vakuutta				
Takaus (pankki- tms.) Kyllä/Ei				
Takausprovision suuruus (%)				
Lainavaluutta , mikäli ei Euro esim. USD, DEM tai XYP -kori				
Lainanantaja , esim. Nordea, Osuuspankki, Finnvera				

K31. Ostovelkarahoitus: Käytättekö hyväksenne tarjotut käteisalennukset?

- Aina tai useimmiten Toisinaan Ei koskaan tai hyvin harvoin

K32. Mistä yritys on viimeksi hakenut rahoitusta? (voi valita useita vaihtoehtoja)

- Pankista Tavarantoimittajilta Ystäviltä tai perheeltä Muilta yrityksiltä
 Rahoitusyhtiöstä Omistajilta Muilta yksityisiltä Muu, mikä? _____

K33. Saiko yritys hakemansa rahoituksen?

- Kyllä Ei

Jos ei, miksi? (voi valita useita vaihtoehtoja)

- Riittämätön kassavirta tai tulo lainan/korkojen takaisinmaksuun
 Riittämätön vakuus
 Omistajat eivät halunneet asettaa henkilökohtaisia vakuuksia
 Huono luottohistoria
 Riittämätön liiketoiminnan tuntemus ja johdon kokemus
 Ei ollut liiketoimintasuunnitelmaa tai se ei ollut hyväksyttävä
 Ei ole saatu vielä päätöstä
 Ei annettu syytä
 Muu, mikä? _____

K34. Aseta seuraavat rahoituslähteet suosituimmuusjärjestykseen yhdestä viiteen siten, että 1= ensisijaisesti suosimanne ja 5= viimeiseksi suosimanne yrityksen rahoitustarpeeseen käytettävä rahoituslähde.

- _____ Ulkoinen oman pääomanehtoinen rahoitus (e. venture capital -rahoitus/riskipääoma)
 _____ Omistajien lisäsiotukset
 _____ Ostovelkarahoitus
 _____ Sisäinen tulorahoitus
 _____ Ulkoinen lainarahoitus (pankit, rahoituslaitokset)

3. TAUSTATIEDOT VASTAAJASTA

IKÄ? _____ vuotta

SUKUPUOLI?

- Nainen
 Mies

ASEMA YRITYKSESSÄ?

- Yrittäjä ja/tai pääomistaja
 Ammattijohtaja
 Muu, mikä? _____
-

KOULUTUS?

YLEISSIVISTÄVÄ:

- Kansakoulu
 Peruskoulu tai keskikoulu
 Lukio

AMMATILLINEN KOULUTUS:

- Ei ammatillista koulutusta
 Ammattikurssi(t)
 Ammatillinen koulu
 Ammatillinen opisto
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto/korkeakoulu

TYÖKOKEMUS?

Entä minkälaisissa työtehtävissä olette toiminut ennen yrittäjäksi ryhtymistä ja kuinka pitkä työkokemuksenne on?

Tehtävät	Työkokemus yhteensä
<input type="checkbox"/> Yrityksen asiantuntijatehtävät	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrityksen esimies- tai johtotehtävissä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrityksen työntekijänä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Yrittäjänä	_____ vuotta
<input type="checkbox"/> Muissa tehtävissä (esim. valtion/kunnan palveluksessa tai elinkeinoelämän järjestöissä)	_____ vuotta

Kiitämme vastauksistanne!

Haluamme korostaa, että antamanne tiedot ovat vain tutkijan käytössä, niitä käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisen yrityksen tiedot pidetään ehdottomasti salaisina.

Huom!

Olkaa hyvä, palauttakaa tämä kyselylomake oheisessa palautuskuoressa Kajaanin ammattikorkeakoululle.

Lisätietoa tutkimuksesta antavat:



**Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketoimintaosaaminen ja innovaatiot**

PL 52, 87101 KAJAANI
Jaana Lappalainen, Puh: 044 710 1457
Yliopettaja

**Itä-Suomen yliopisto
Kauppatieteiden laitos**

PL 1627, 70211 KUOPIO
Mervi Niskanen, Puh. 040 355 3958
Laitoksen varajohtaja, professori

MUUTTUJIEN SELITYKSET

Perheom: perheen omistusosuus (%)

Tjom: Toimitusjohtajan omistusosuus (%)

Tjohtoom: Toimivan johdon (pois lukien toimitusjohtajan) omistusosuus (%)

Pankkiom: Pankin omistusosuus (%)

Posijom: Pääomasijoitusyhtiöiden omistusosuus (%)

Muutom: Muiden omistajien omistusosuus (%)

Tjperhe: Onko toimitusjohtaja perheenjäsen (kyllä=1, ei=0)

Sukupuolvi: Jos yritys on perheyritys, monesko sukupuoli toimii yrityksen johdossa?

Hallitus: Toimiiko toimitusjohtaja myös hallituksen puheenjohtajana (kyllä=1, ei=0)

Hallitusjäs: Toimiiko toimitusjohtaja muuna hallituksen jäsenenä (kyllä=1, ei=0)

Hallit_A: Hallituksen jäsenten lukumäärä

Ylinjoht: Ylimpien johtajien määrä hallituksessa

Muuhenk: Muun henkilöstön määrä hallituksessa

Omperhe: Omistajaperheen jäsenten määrä hallituksessa

Omperhejohto: Omistajaperheen jäsenten (toimii johdossa) määrä hallituksessa

Omperhejohto_ei: Omistajaperheen jäsenten (ei toimi johdossa) määrä hallituksessa

Rahoittaja: Rahoittajien lukumäärä hallituksessa

Ulkopuoliset: Ulkopuolisten määrä hallituksessa

Kasvu: Yrityksen kasvu (1=eivät ollenkaan, 2=jonkin verran, 3=erittäin vahvasti)

Perustamisvuosi: perustamisvuosi

Henkilök: Henkilökunnan lukumäärä

Taseen_L: Taseen loppusumma

Liikev_B: Liikevaihto

Liikevai: Liikevaihdon muutosprosentti

Sijoitet: Sijoitetun pääoman tuottoprosentti

Kokonais: Kokonaispääoman tuottoprosentti

Current: Current ratio

Muut: Muut (toimiala)

Teollisu: Teollisuus (toimiala)

Rakentam: Rakentaminen (toimiala)

Kauppa: Kauppa (toimiala)

Majoitus: Majoitus- ja ravitsemistoiminta (toimiala)

Kuljetus: Kuljetus (toimiala)

Rahoitus: Rahoitus (toimiala)

Kibs: Kibs (toimiala)

Muutpalv: Muut palvelut (toimiala)

AINEISTOA KUVAAVAT TAULUKOT

Taulukko 1. Kasvuhalukkuus

		Kasvu			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	634	10,5	11,4	11,4
	2	3210	52,9	57,8	69,3
	3	1705	28,1	30,7	100,0
	Total	5549	91,5	100,0	
Missing	System	514	8,5		
Total		6063	100,0		

Taulukko 2. Omistajien lukumäärä

		Omistaja				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	0	19	,3	,3	,3	
	1	1554	25,6	26,8	27,1	
	2	1879	31,0	32,4	59,6	
	3	1027	16,9	17,7	77,3	
	4	644	10,6	11,1	88,4	
	5	277	4,6	4,8	93,2	
	6	137	2,3	2,4	95,5	
	7	61	1,0	1,1	96,6	
	8	72	1,2	1,2	97,8	
	9	31	,5	,5	98,4	
	10	9	,1	,2	98,5	
	11	14	,2	,2	98,8	
	12	9	,1	,2	98,9	
	13	4	,1	,1	99,0	
	14	8	,1	,1	99,1	
	16	8	,1	,1	99,3	
	18	12	,2	,2	99,5	
	23	6	,1	,1	99,6	
	25	1	,0	,0	99,6	
	26	1	,0	,0	99,6	
	28	2	,0	,0	99,6	
	29	8	,1	,1	99,8	
	38	6	,1	,1	99,9	
	40	1	,0	,0	99,9	
	60	6	,1	,1	100,0	
	Total		5796	95,6	100,0	
	Missing	System	267	4,4		
Total		6063	100,0			

Taulukko 3. Perheen omistussuus

		Perheom			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1725	28,5	34,0	34,0
	1	16	,3	,3	34,3
	10	7	,1	,1	34,5
	11	6	,1	,1	34,6
	20	13	,2	,3	34,9
	28	6	,1	,1	35,0
	30	12	,2	,2	35,2
	33	16	,3	,3	35,5
	34	5	,1	,1	35,6
	40	13	,2	,3	35,9
	43	6	,1	,1	36,0
	44	4	,1	,1	36,1
	47	1	,0	,0	36,1
	48	12	,2	,2	36,3
	50	124	2,0	2,4	38,8
	51	8	,1	,2	38,9
	52	18	,3	,4	39,3
	53	29	,5	,6	39,9
	55	23	,4	,5	40,3
	57	6	,1	,1	40,4
	58	6	,1	,1	40,6
	60	63	1,0	1,2	41,8
	61	5	,1	,1	41,9
	63	1	,0	,0	41,9
	65	35	,6	,7	42,6
	66	14	,2	,3	42,9
	67	5	,1	,1	43,0
	68	10	,2	,2	43,2
	70	33	,5	,7	43,8
	72	4	,1	,1	43,9
	75	22	,4	,4	44,3
	77	3	,0	,1	44,4
	80	69	1,1	1,4	45,8
	83	6	,1	,1	45,9
	86	1	,0	,0	45,9
	87	6	,1	,1	46,0
	88	6	,1	,1	46,1
	90	56	,9	1,1	47,2
	94	12	,2	,2	47,5
	95	5	,1	,1	47,6
	96	6	,1	,1	47,7
	98	18	,3	,4	48,0
	99	6	,1	,1	48,2
	100	2628	43,3	51,8	100,0
	Total	5070	83,6	100,0	
Missing	System	993	16,4		
Total		6063	100,0		

Taulukko 4. Toimitusjohtajan omistusosuus

		Tjom			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	876	24,1	24,1	24,1
	1	1	,0	,0	24,1
	1	17	,5	,5	24,6
	2	13	,4	,4	25,0
	3	1	,0	,0	25,0
	5	12	,3	,3	25,3
	6	1	,0	,0	25,4
	7	6	,2	,2	25,5
	7	12	,3	,3	25,9
	8	6	,2	,2	26,0
	9	6	,2	,2	26,2
	10	17	,5	,5	26,7
	11	6	,2	,2	26,8
	13	3	,1	,1	26,9
	13	3	,1	,1	27,0
	14	10	,3	,3	27,3
	15	7	,2	,2	27,5
	17	22	,6	,6	28,1
	20	62	1,7	1,7	29,8
	20	4	,1	,1	29,9
	23	6	,2	,2	30,0
	24	6	,2	,2	30,2
	25	48	1,3	1,3	31,5
	26	13	,4	,4	31,9
	27	5	,1	,1	32,0
	28	2	,1	,1	32,1
	28	6	,2	,2	32,2
	29	6	,2	,2	32,4
	30	84	2,3	2,3	34,7
	31	3	,1	,1	34,8
	32	6	,2	,2	35,0
	33	122	3,4	3,4	38,3
	33	14	,4	,4	38,7
	34	16	,4	,4	39,2
	35	32	,9	,9	40,0
	36	4	,1	,1	40,1
	37	6	,2	,2	40,3
	40	25	,7	,7	41,0
	42	6	,2	,2	41,2
	42	24	,7	,7	41,8
	43	12	,3	,3	42,2
	44	24	,7	,7	42,8
	45	36	1,0	1,0	43,8
	46	6	,2	,2	44,0
	48	51	1,4	1,4	45,4
	49	42	1,2	1,2	46,5
	50	493	13,6	13,6	60,1
	51	60	1,7	1,7	61,8
	52	13	,4	,4	62,1
	53	6	,2	,2	62,3
	53	23	,6	,6	62,9
	55	37	1,0	1,0	63,9
	56	8	,2	,2	64,2
	57	6	,2	,2	64,3
	58	6	,2	,2	64,5

60	75	2,1	2,1	66,5
65	10	,3	,3	66,8
66	8	,2	,2	67,0
67	6	,2	,2	67,2
70	85	2,3	2,3	69,5
71	5	,1	,1	69,7
72	4	,1	,1	69,8
74	2	,1	,1	69,9
75	16	,4	,4	70,3
76	2	,1	,1	70,3
80	63	1,7	1,7	72,1
82	6	,2	,2	72,2
83	6	,2	,2	72,4
85	23	,6	,6	73,0
87	6	,2	,2	73,2
87	1	,0	,0	73,2
88	6	,2	,2	73,4
88	6	,2	,2	73,6
89	6	,2	,2	73,7
90	51	1,4	1,4	75,1
91	11	,3	,3	75,4
92	12	,3	,3	75,8
93	6	,2	,2	75,9
95	18	,5	,5	76,4
96	5	,1	,1	76,6
100	6	,2	,2	76,7
100	845	23,3	23,3	100,0
Total	3632	100,0	100,0	

Taulukko 5. Muiden johtajien omistusosuus

		Tjohtoom			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2119	58,3	58,3	58,3
	1	1	,0	,0	58,4
	2	12	,3	,3	58,7
	3	12	,3	,3	59,0
	3	1	,0	,0	59,1
	4	6	,2	,2	59,2
	5	12	,3	,3	59,6
	6	5	,1	,1	59,7
	7	12	,3	,3	60,0
	8	12	,3	,3	60,4
	9	4	,1	,1	60,5
	9	6	,2	,2	60,6
	10	21	,6	,6	61,2
	11	12	,3	,3	61,5
	12	19	,5	,5	62,1
	13	12	,3	,3	62,4
	13	2	,1	,1	62,4
	14	4	,1	,1	62,6
	15	6	,2	,2	62,7
	17	6	,2	,2	62,9
	18	6	,2	,2	63,1
	18	6	,2	,2	63,2
	20	60	1,7	1,7	64,9
	23	8	,2	,2	65,1
	24	14	,4	,4	65,5

25	15	,4	,4	65,9
26	6	,2	,2	66,1
28	4	,1	,1	66,2
29	6	,2	,2	66,3
30	88	2,4	2,4	68,8
33	32	,9	,9	69,6
33	6	,2	,2	69,8
34	6	,2	,2	70,0
35	34	,9	,9	70,9
36	6	,2	,2	71,1
37	6	,2	,2	71,2
38	1	,0	,0	71,3
39	6	,2	,2	71,4
40	48	1,3	1,3	72,7
44	13	,4	,4	73,1
45	18	,5	,5	73,6
47	6	,2	,2	73,8
47	7	,2	,2	74,0
48	2	,1	,1	74,0
48	15	,4	,4	74,4
49	41	1,1	1,1	75,6
50	419	11,5	11,5	87,1
51	30	,8	,8	87,9
52	9	,2	,2	88,2
55	15	,4	,4	88,6
57	6	,2	,2	88,7
58	12	,3	,3	89,1
60	45	1,2	1,2	90,3
64	2	,1	,1	90,4
65	4	,1	,1	90,5
66	20	,6	,6	91,0
67	8	,2	,2	91,2
67	6	,2	,2	91,4
67	30	,8	,8	92,2
70	40	1,1	1,1	93,3
71	6	,2	,2	93,5
73	5	,1	,1	93,6
74	8	,2	,2	93,9
75	22	,6	,6	94,5
80	32	,9	,9	95,3
83	7	,2	,2	95,5
85	6	,2	,2	95,7
88	3	,1	,1	95,8
89	6	,2	,2	96,0
90	7	,2	,2	96,1
94	6	,2	,2	96,3
98	6	,2	,2	96,5
100	128	3,5	3,5	100,0
Total	3632	100,0	100,0	

Taulukko 6. Pääomasijoitusyhtiöiden omistusosuus

		Posijom			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	3549	97,7	97,7	97,7
	15	4	,1	,1	97,8
	20	8	,2	,2	98,0
	23	4	,1	,1	98,2

24	6	,2	,2	98,3
28	12	,3	,3	98,7
30	6	,2	,2	98,8
32	6	,2	,2	99,0
33	5	,1	,1	99,1
34	6	,2	,2	99,3
36	4	,1	,1	99,4
40	4	,1	,1	99,5
50	6	,2	,2	99,7
54	1	,0	,0	99,7
64	4	,1	,1	99,8
65	1	,0	,0	99,8
74	1	,0	,0	99,9
79	1	,0	,0	99,9
100	4	,1	,1	100,0
Total	3632	100,0	100,0	

Taulukko 7. Muiden omistajien omistusosuus

		Muuttom			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	0	2742	75,5	75,5	75,5
	1	1	,0	,0	75,5
	2	12	,3	,3	75,9
	3	8	,2	,2	76,1
	4	11	,3	,3	76,4
	5	25	,7	,7	77,1
	6	6	,2	,2	77,2
	7	6	,2	,2	77,4
	8	10	,3	,3	77,7
	10	70	1,9	1,9	79,6
	11	13	,4	,4	80,0
	13	1	,0	,0	80,0
	13	6	,2	,2	80,1
	14	6	,2	,2	80,3
	15	23	,6	,6	80,9
	18	3	,1	,1	81,0
	20	68	1,9	1,9	82,9
	21	8	,2	,2	83,1
	25	15	,4	,4	83,5
	27	6	,2	,2	83,7
	28	1	,0	,0	83,7
	29	5	,1	,1	83,9
	30	24	,7	,7	84,5
	31	1	,0	,0	84,6
	33	24	,7	,7	85,2
	34	15	,4	,4	85,6
	35	17	,5	,5	86,1
	36	4	,1	,1	86,2
	38	4	,1	,1	86,3
	40	43	1,2	1,2	87,5
	43	6	,2	,2	87,7
	43	6	,2	,2	87,8
	45	35	1,0	1,0	88,8
	47	12	,3	,3	89,1
	48	6	,2	,2	89,3
	48	12	,3	,3	89,6
	49	7	,2	,2	89,8

50	83	2,3	2,3	92,1
51	2	,1	,1	92,2
52	23	,6	,6	92,8
55	1	,0	,0	92,8
55	11	,3	,3	93,1
56	7	,2	,2	93,3
58	7	,2	,2	93,5
60	10	,3	,3	93,8
64	1	,0	,0	93,8
66	24	,7	,7	94,5
66	6	,2	,2	94,6
67	21	,6	,6	95,2
70	17	,5	,5	95,7
75	7	,2	,2	95,9
80	10	,3	,3	96,1
90	7	,2	,2	96,3
91	6	,2	,2	96,5
100	127	3,5	3,5	100,0
Total	3632	100,0	100,0	

Taulukko 8. Hallituksen jäsenten lukumäärät

Hallit A				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	836	14,6	14,6
	2	2193	38,2	52,8
	3	1822	31,8	84,6
	4	530	9,2	93,8
	5	205	3,6	97,4
	6	53	,9	98,3
	7	66	1,2	99,5
	8	6	,1	99,6
	9	18	,3	99,9
	12	6	,1	100,0
Total	5735	100,0	100,0	

Taulukko 9. Ulkopuolisten määrä hallituksessa

Ulkopuoliset				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4154	83,1	83,1
	1	394	7,9	91,0
	2	223	4,5	95,5
	3	114	2,3	97,7
	4	40	,8	98,5
	5	19	,4	98,9
	6	12	,2	99,2

7	18	,4	,4	99,5
8	6	,1	,1	99,6
9	12	,2	,2	99,9
12	6	,1	,1	100,0
Total	4998	100,0	100,0	

Taulukko 10. Rahoittajien määrä hallituksessa

Rahoittaja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4962	99,3	99,3	99,3
	1	24	,5	,5	99,8
	2	12	,2	,2	100,0
Total		4998	100,0	100,0	

Taulukko 11. Muut henkilöstön jäsenet hallituksessa

Muuhenk					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4147	83,0	83,0	83,0
	1	575	11,5	11,5	94,5
	2	210	4,2	4,2	98,7
	3	54	1,1	1,1	99,8
	4	12	,2	,2	100,0
Total		4998	100,0	100,0	

Taulukko 12. Havainnot, joissa nainen hallituksessa

Statistics

Nimi

N	Valid	1356
	Missing	0

Taulukko 2. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja liikevaihdon kasvu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,551 ^a	9	,684
Likelihood Ratio	6,556	9	,683
Linear-by-Linear Association	,105	1	,746
N of Valid Cases	4030		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 193,52.

Frekvenssitaulukko 2. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja liikevaihdon kasvu

			kaksoisrooli		Total
			ei	kyllä	
Liikevaihto kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	194	203	397
		Expected Count	199,0	198,0	397,0
		% within kaksoisrooli	9,6%	10,1%	9,9%
	10,01-20,00 %	Count	190	207	397
		Expected Count	199,0	198,0	397,0
		% within kaksoisrooli	9,4%	10,3%	9,9%
	20,01-30,00 %	Count	197	213	410
		Expected Count	205,5	204,5	410,0
		% within kaksoisrooli	9,8%	10,6%	10,2%
	30,01-40,00 %	Count	200	193	393
		Expected Count	197,0	196,0	393,0
		% within kaksoisrooli	9,9%	9,6%	9,8%
40,01-50,00 %	Count	229	193	422	
	Expected Count	211,5	210,5	422,0	
	% within kaksoisrooli	11,3%	9,6%	10,5%	
50,01-60,00 %	Count	202	186	388	
	Expected Count	194,5	193,5	388,0	
	% within kaksoisrooli	10,0%	9,3%	9,6%	
60,01-70,00 %	Count	207	202	409	
	Expected Count	205,0	204,0	409,0	
	% within kaksoisrooli	10,2%	10,0%	10,1%	
70,01-80,00 %	Count	207	201	408	
	Expected Count	204,5	203,5	408,0	
	% within kaksoisrooli	10,2%	10,0%	10,1%	
80,01-90,00 %	Count	205	203	408	
	Expected Count	204,5	203,5	408,0	
	% within kaksoisrooli	10,1%	10,1%	10,1%	
90,01-100,00 %	Count	189	209	398	
	Expected Count	199,5	198,5	398,0	
	% within kaksoisrooli	9,4%	10,4%	9,9%	
Total	Count	2020	2010	4030	
	Expected Count	2020,0	2010,0	4030,0	
	% within kaksoisrooli	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 4. Hallituksen naisjäsenet ja liikevaihdon kasvu

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,021 ^a	27	,095
Likelihood Ratio	37,180	27	,092
Linear-by-Linear Association	,334	1	,564
N of Valid Cases	1879		

a. 5 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,28.

Frekvenssitaulukko 4. Hallituksen naisjäsenet ja liikevaihdon kasvu

			Naisten lkm				Total
			0	1	2	3 tai enemmän	
Liikevaihdon kasvu-% kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	105	116	14	3	238
		Expected Count	99,6	109,4	22,7	6,3	238,0
		% within Naisten lkm	13,4%	13,4%	7,8%	6,0%	12,7%
	10,01-20,00 %	Count	84	78	16	3	181
		Expected Count	75,7	83,2	17,2	4,8	181,0
		% within Naisten lkm	10,7%	9,0%	8,9%	6,0%	9,6%
	20,01-30,00 %	Count	67	94	21	5	187
		Expected Count	78,2	86,0	17,8	5,0	187,0
		% within Naisten lkm	8,5%	10,9%	11,7%	10,0%	10,0%
	30,01-40,00 %	Count	65	66	24	6	161
		Expected Count	67,3	74,0	15,3	4,3	161,0
		% within Naisten lkm	8,3%	7,6%	13,4%	12,0%	8,6%
	40,01-50,00 %	Count	71	96	23	7	197
		Expected Count	82,4	90,6	18,8	5,2	197,0
		% within Naisten lkm	9,0%	11,1%	12,8%	14,0%	10,5%
	50,01-60,00 %	Count	71	92	19	7	189
		Expected Count	79,1	86,9	18,0	5,0	189,0
		% within Naisten lkm	9,0%	10,6%	10,6%	14,0%	10,1%
	60,01-70,00 %	Count	76	74	23	9	182
		Expected Count	76,1	83,7	17,3	4,8	182,0
		% within Naisten lkm	9,7%	8,6%	12,8%	18,0%	9,7%
	70,01-80,00 %	Count	81	88	16	4	189
		Expected Count	79,1	86,9	18,0	5,0	189,0
		% within Naisten lkm	10,3%	10,2%	8,9%	8,0%	10,1%
	80,01-90,00 %	Count	90	85	11	4	190
		Expected Count	79,5	87,4	18,1	5,1	190,0
		% within Naisten lkm	11,5%	9,8%	6,1%	8,0%	10,1%
	90,01-100,00 %	Count	76	75	12	2	165
		Expected Count	69,0	75,9	15,7	4,4	165,0
		% within Naisten lkm	9,7%	8,7%	6,7%	4,0%	8,8%
Total		Count	786	864	179	50	1879
		Expected Count	786,0	864,0	179,0	50,0	1879,0
		% within Naisten lkm	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 6. Hallituksen jäsenten määrä ja kokonaispääoman tuotto prosentti

Taulukko 7. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja sijoitetun pääoman tuotto-%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,878 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	41,028	9	,000
Linear-by-Linear Association	21,504	1	,000
N of Valid Cases	4414		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 207,53.

Frekvenssitaulukko 7. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja sijoitetun pääoman tuotto-%

			kaksoisrooli		Total
			ei	kyllä	
Sijoitetun pääoman tuotto-% kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	230	208	438
		Expected Count	216,4	221,6	438,0
		% within kaksoisrooli	10,5%	9,3%	9,9%
	10,01-20,00 %	Count	222	218	440
		Expected Count	217,4	222,6	440,0
		% within kaksoisrooli	10,2%	9,8%	10,0%
	20,01-30,00 %	Count	249	171	420
		Expected Count	207,5	212,5	420,0
		% within kaksoisrooli	11,4%	7,7%	9,5%
	30,01-40,00 %	Count	247	214	461
		Expected Count	227,8	233,2	461,0
		% within kaksoisrooli	11,3%	9,6%	10,4%
	40,01-50,00 %	Count	218	221	439
		Expected Count	216,9	222,1	439,0
		% within kaksoisrooli	10,0%	9,9%	9,9%
	50,01-60,00 %	Count	212	227	439
		Expected Count	216,9	222,1	439,0
		% within kaksoisrooli	9,7%	10,2%	9,9%
	60,01-70,00 %	Count	188	253	441
Expected Count		217,9	223,1	441,0	
% within kaksoisrooli		8,6%	11,3%	10,0%	
70,01-80,00 %	Count	223	220	443	
	Expected Count	218,9	224,1	443,0	
	% within kaksoisrooli	10,2%	9,9%	10,0%	
80,01-90,00 %	Count	194	252	446	
	Expected Count	220,4	225,6	446,0	
	% within kaksoisrooli	8,9%	11,3%	10,1%	
90,01-100,00 %	Count	198	249	447	
	Expected Count	220,9	226,1	447,0	
	% within kaksoisrooli	9,1%	11,2%	10,1%	
Total	Count	2181	2233	4414	
	Expected Count	2181,0	2233,0	4414,0	
	% within kaksoisrooli	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 8. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja kokonaispääoman tuotto prosentti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,285 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	42,397	9	,000
Linear-by-Linear Association	24,816	1	,000
N of Valid Cases	4414		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 213,46.

Frekvenssitaulukko 8. Toimitusjohtajan kaksoisrooli ja kokonaispääoman tuotto prosentti

			kaksoisrooli		Total
			ei	kyllä	
Kokonaispääoman tuotto-% kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	223	213	436
		Expected Count	215,4	220,6	436,0
		% within kaksoisrooli	10,2%	9,5%	9,9%
	10,01-20,00 %	Count	228	209	437
		Expected Count	215,9	221,1	437,0
		% within kaksoisrooli	10,5%	9,4%	9,9%
	20,01-30,00 %	Count	256	192	448
		Expected Count	221,4	226,6	448,0
		% within kaksoisrooli	11,7%	8,6%	10,1%
	30,01-40,00 %	Count	240	192	432
		Expected Count	213,5	218,5	432,0
		% within kaksoisrooli	11,0%	8,6%	9,8%
	40,01-50,00 %	Count	227	219	446
		Expected Count	220,4	225,6	446,0
		% within kaksoisrooli	10,4%	9,8%	10,1%
	50,01-60,00 %	Count	226	212	438
		Expected Count	216,4	221,6	438,0
		% within kaksoisrooli	10,4%	9,5%	9,9%
	60,01-70,00 %	Count	191	251	442
		Expected Count	218,4	223,6	442,0
		% within kaksoisrooli	8,8%	11,2%	10,0%
	70,01-80,00 %	Count	189	254	443
		Expected Count	218,9	224,1	443,0
		% within kaksoisrooli	8,7%	11,4%	10,0%
	80,01-90,00 %	Count	199	245	444
		Expected Count	219,4	224,6	444,0
		% within kaksoisrooli	9,1%	11,0%	10,1%
	90,01-100,00 %	Count	202	246	448
		Expected Count	221,4	226,6	448,0
		% within kaksoisrooli	9,3%	11,0%	10,1%
Total		Count	2181	2233	4414
		Expected Count	2181,0	2233,0	4414,0
		% within kaksoisrooli	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 11. Hallituksen naisjäsenet ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,184 ^a	27	,000
Likelihood Ratio	69,442	27	,000
Linear-by-Linear Association	3,480	1	,062
N of Valid Cases	1964		

a. 2 cells (5,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,99.

Frekvenssitaulukko 11. Hallituksen naisjäsenet ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti

			Naisten lkm				Total
			0	1	2	3 tai enemmän	
Sijoitetun pääoman tuotto-% kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	83	80	27	7	197
		Expected Count	81,6	91,2	18,9	5,3	197,0
		% within Naisten lkm	10,2%	8,8%	14,4%	13,2%	10,0%
	10,01-20,00 %	Count	112	85	17	1	215
		Expected Count	89,1	99,5	20,6	5,8	215,0
		% within Naisten lkm	13,8%	9,4%	9,0%	1,9%	10,9%
	20,01-30,00 %	Count	84	79	20	8	191
		Expected Count	79,2	88,4	18,3	5,2	191,0
		% within Naisten lkm	10,3%	8,7%	10,6%	15,1%	9,7%
	30,01-40,00 %	Count	107	107	19	9	242
		Expected Count	100,3	112,0	23,2	6,5	242,0
		% within Naisten lkm	13,1%	11,8%	10,1%	17,0%	12,3%
	40,01-50,00 %	Count	81	100	18	13	212
		Expected Count	87,9	98,1	20,3	5,7	212,0
		% within Naisten lkm	10,0%	11,0%	9,6%	24,5%	10,8%
	50,01-60,00 %	Count	87	91	15	3	196
		Expected Count	81,2	90,7	18,8	5,3	196,0
		% within Naisten lkm	10,7%	10,0%	8,0%	5,7%	10,0%
	60,01-70,00 %	Count	71	105	15	1	192
		Expected Count	79,6	88,9	18,4	5,2	192,0
		% within Naisten lkm	8,7%	11,6%	8,0%	1,9%	9,8%
	70,01-80,00 %	Count	69	109	15	2	195
		Expected Count	80,8	90,3	18,7	5,3	195,0
		% within Naisten lkm	8,5%	12,0%	8,0%	3,8%	9,9%
	80,01-90,00 %	Count	66	87	15	8	176
		Expected Count	72,9	81,5	16,8	4,7	176,0
		% within Naisten lkm	8,1%	9,6%	8,0%	15,1%	9,0%
	90,01-100,00 %	Count	54	66	27	1	148
		Expected Count	61,3	68,5	14,2	4,0	148,0
		% within Naisten lkm	6,6%	7,3%	14,4%	1,9%	7,5%
Total		Count	814	909	188	53	1964
		Expected Count	814,0	909,0	188,0	53,0	1964,0
		% within Naisten lkm	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 12. Hallituksen naisjäsenet ja kokonaispääoman tuotto prosentti

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,462 ^a	27	,000
Likelihood Ratio	66,562	27	,000
Linear-by-Linear Association	4,543	1	,033
N of Valid Cases	1964		

3 cells (7,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,34.

Frekvenssitaulukko 12. Hallituksen naisjäsenet ja kokonaispääoman tuotto prosentti

			Naisten lkm				Total
			0	1	2	3 tai enemmän	
Kokonaispääoman tuotto-% kymmenyksittäin	0-10,00 %	Count	84	82	27	6	199
		Expected Count	82,5	92,1	19,0	5,4	199,0
		% within Naisten lkm	10,3%	9,0%	14,4%	11,3%	10,1%
	10,01-20,00 %	Count	103	86	14	3	206
		Expected Count	85,4	95,3	19,7	5,6	206,0
		% within Naisten lkm	12,7%	9,5%	7,4%	5,7%	10,5%
	20,01-30,00 %	Count	93	74	22	9	198
		Expected Count	82,1	91,6	19,0	5,3	198,0
		% within Naisten lkm	11,4%	8,1%	11,7%	17,0%	10,1%
	30,01-40,00 %	Count	106	94	16	11	227
		Expected Count	94,1	105,1	21,7	6,1	227,0
		% within Naisten lkm	13,0%	10,3%	8,5%	20,8%	11,6%
	40,01-50,00 %	Count	90	106	17	8	221
		Expected Count	91,6	102,3	21,2	6,0	221,0
		% within Naisten lkm	11,1%	11,7%	9,0%	15,1%	11,3%
	50,01-60,00 %	Count	71	96	16	4	187
		Expected Count	77,5	86,5	17,9	5,0	187,0
		% within Naisten lkm	8,7%	10,6%	8,5%	7,5%	9,5%
	60,01-70,00 %	Count	76	99	22	2	199
		Expected Count	82,5	92,1	19,0	5,4	199,0
		% within Naisten lkm	9,3%	10,9%	11,7%	3,8%	10,1%
	70,01-80,00 %	Count	69	97	16	0	182
		Expected Count	75,4	84,2	17,4	4,9	182,0
		% within Naisten lkm	8,5%	10,7%	8,5%	,0%	9,3%
	80,01-90,00 %	Count	69	101	10	4	184
		Expected Count	76,3	85,2	17,6	5,0	184,0
		% within Naisten lkm	8,5%	11,1%	5,3%	7,5%	9,4%
	90,01-100,00 %	Count	53	74	28	6	161
		Expected Count	66,7	74,5	15,4	4,3	161,0
		% within Naisten lkm	6,5%	8,1%	14,9%	11,3%	8,2%
Total		Count	814	909	188	53	1964
		Expected Count	814,0	909,0	188,0	53,0	1964,0
		% within Naisten lkm	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

REGRESSIOANALYYSIN TULOKSET

Taulukko 1. Hallituksen jäsenten määrä, ulkopuolisten jäsenten määrä, naisjäsenten määrä ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	569,450	313,431		1,817	,071
	Perustamisvuosi	-,278	,157	-,151	-1,768	,079
	Current	1,444	,588	,190	2,457	,015
	Taseen_L	3,881E-5	,000	,013	,120	,905
	Muut	-6,053	10,895	-,093	-,556	,579
	Teollisu	7,493	9,021	,192	,831	,407
	Rakentam	6,266	10,597	,102	,591	,555
	Kauppa	,018	9,933	,000	,002	,999
	Majoitus	-,333	8,980	-,007	-,037	,970
	Kuljetus	9,585	9,953	,160	,963	,337
	Kibs	-,825	9,585	-,011	-,086	,931
	Liikevai	,279	,048	,378	5,851	,000
	Ulkopuoliset	4,455	2,866	,173	1,555	,122
	Hallit_A	-5,770	2,037	-,228	-2,832	,005
	Naiset_hallitus	4,685	1,553	,224	3,016	,003

a. Dependent Variable: Sijoitet

Taulukko 2. Toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten määrä, naisjäsenten määrä ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	790,677	325,286		2,431	,016
	Perustamisvuosi	-,400	,163	-,217	-2,453	,015
	Current	1,655	,588	,218	2,815	,005
	Taseen_L	-5,896E-5	,000	-,019	-,182	,856
	Muut	-1,009	10,745	-,016	-,094	,925
	Teollisu	11,212	8,886	,287	1,262	,209
	Rakentam	10,855	10,386	,177	1,045	,297
	Kauppa	4,472	9,700	,098	,461	,645
	Majoitus	2,735	8,898	,061	,307	,759
	Kuljetus	15,634	9,736	,262	1,606	,110
	Kibs	5,489	9,496	,070	,578	,564
	Liikevai	,281	,048	,382	5,860	,000
	Hallitus	6,650	2,998	,189	2,219	,028
	Ulkopuoliset	5,187	2,928	,201	1,771	,078
	Naiset_hallitus	2,796	1,636	,134	1,709	,089

a. Dependent Variable: Sijoitet

Taulukko 3. Hallituksen jäsenten määrä, ulkopuolisten jäsenten määrä, naisjäsenten määrä ja kokonaispääoman tuotto prosentti

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	352,530	243,543		1,448	,150
	Perustamisvuosi	-,173	,122	-,117	-1,414	,159
	Current	1,576	,457	,260	3,452	,001
	Taseen_L	4,197E-5	,000	,017	,167	,867
	Muut	-3,119	8,466	-,060	-,368	,713
	Teollisu	6,681	7,009	,214	,953	,342
	Rakentam	9,134	8,234	,187	1,109	,269
	Kauppa	2,189	7,718	,060	,284	,777
	Majoitus	1,848	6,978	,052	,265	,791
	Kuljetus	10,380	7,734	,218	1,342	,181
	Kibs	,010	7,448	,000	,001	,999
	Liikevai	,235	,037	,399	6,336	,000
	Naiset_hallitus	2,823	1,207	,169	2,339	,020
	Ulkopuoliset	2,950	2,227	,143	1,325	,187
	Hallit_A	-3,698	1,583	-,183	-2,336	,021

a. Dependent Variable: Kokonais

Taulukko 4. Toimitusjohtajan kaksoisrooli, ulkopuolisten jäsenten määrä ja kokonaispääoman tuotto prosentti

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	337,408	163,960		2,058	,040
	Perustamisvuosi	-,167	,082	-,098	-2,042	,042
	Current	2,001	,383	,227	5,218	,000
	Taseen_L	-5,740E-5	,000	-,010	-,197	,844
	Muut	-1,731	9,938	-,021	-,174	,862
	Teollisu	4,267	9,168	,088	,465	,642
	Rakentam	8,397	9,511	,118	,883	,378
	Kauppa	-,244	9,284	-,005	-,026	,979
	Majoitus	1,328	9,256	,024	,143	,886
	Kuljetus	4,208	9,204	,073	,457	,648
	Kibs	6,775	9,684	,071	,700	,484
	Liikevai	,039	,009	,182	4,437	,000
	Hallitus	5,432	1,784	,136	3,045	,002
	Ulkopuoliset	,204	1,721	,006	,119	,906

a. Dependent Variable: Kokonais