

Hallitustyöskentelyn merkitys omistajanvaihdoksissa ja yrityksen menestyksessä

14.4.2025

Omistajanvaihdosbarometri 2024 tuo esiin kiinnostavia havaintoja hallitustyöskentelyn roolista suomalaisissa pk-yrityksissä. Barometrin tulokset pohjautuvat laajaan kyselytutkimukseen, johon vastasi lähes 1 500 yrittäjää ja yritysjohtajaa ympäri Suomen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrittäjien aikomuksia omistajanvaihdoksiin, aiempia kokemuksia yrityskaupoista sekä hallitustyöskentelyn ja yrityksen kasvun välistä yhteyttä.

Yrityksen myyntikunnon ja hallitustyöskentelyn välillä vahva korrelaatio

Barometrin mukaan 60 vuotta täyttäneiden yrittäjien myynti- ja sukupolvenvaihdosaikomukset ovat kasvaneet selvästi verrattuna vuoteen 2021. Samaan aikaan yritystoiminnan lopettamisaikeet ovat vähentyneet. Tämä kertoo myönteisestä suunnasta: yhä useampi yrittäjä näkee yrityksensä tulevaisuuden jatkuvana – joko uusien omistajien tai sukupolvenvaihdoksen myötä.

Jatkuvuusnäkymiin vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen koko, menestyminen, kasvutavoitteet ja myyntikunto. Näistä erityisesti myyntikunnon ja hallitustyöskentelyn aktiivisuuden välillä havaittiin vahva korrelaatio. Yrittäjät, jotka arvioivat yrityksensä olevan hyvässä myyntikunnossa, raportoivat usein myös aktiivisesta hallitustyöstä.

Kaupunkialueiden yrityksissä enemmän ulkopuolisia jäseniä hallituksessa

Tutkimuksessa hallitustyöskentelyn aktiivisuutta mitattiin kolmella väittämällä: (1) Yrityksen hallitustyöskentely on aktiivista yrityksessä, (2) se on suunnitelmallista ja (3) se tuottaa yrityksellemme merkittävää lisäarvoa. Näistä tehtiin keskiarvomuuttuja *Hallitustyöskentelyn aktiivisuus*.

Tulosten perusteella hallitustyöskentelyn aktiivisuus oli suurinta suuremmissa yrityksissä sekä teollisuudessa toimivissa yrityksissä. Toimialoittain tarkasteltaessa vähäisintä hallitustyöskentely oli kaupan alan yrityksillä ja asiantuntijapalveluyrityksissä. Maaseutu- ja kaupunkialueiden välillä ei ollut eroa hallitustyöskentelyn aktiivisuudessa. Sen sijaan kaupunkialueiden yrityksissä hallituksissa oli useammin ulkopuolisia jäseniä (27 %) verrattuna maaseudulla oleviin yrityksiin (20 %). Perheyrityksissä ulkopuolisia hallituksen jäseniä oli vähemmän (20 %) kuin ei-perheyrityksissä (34 %).

Hallitustyöskentely aktiivisinta yrityksissä, joissa jatkaja tiedossa

Hallitustyön aktiivisuus oli korkeimmalla tasolla yrityksissä, joissa jatkaja oli jo tiedossa eli niissä yrityksissä, joissa suunniteltiin sukupolvenvaihdosta tai mikäli yrityksessä oli muita nuorempia omistajia, jotka olivat jatkamassa yritystä nykyisen pääomistajan / -yrittäjän eläköidyttyä. Sen sijaan hallitustyöskentely oli passiivisinta yrityksissä, jotka suunnittelivat toiminnan lopettamista. Myöskään myyntiä suunnittelevilla hallitustyöskentely ei ollut niin aktiivista. On luonnollista, että yrityksissä, joissa on näkyvyyttä pidemmällä tähtäimellä, asioihin ja erityisesti kehittämiseen myös panostetaan enemmän ja hallitustyöskentely on konkreettinen osoitus kehittämiseen panostamisesta. Tarvetta olisi myös panostaa hallitustyöskentelyyn nykyistä selvästi enemmän myyntiä suunnittelevissa yrityksissä. Todennäköisesti yritysten myyntikunto paranisi automaattisesti aktiivisemman hallitustyöskentelyn kautta.

Kasvu, menestyminen ja strateginen suunnittelu yhteydessä hallitustyöskentelyyn

Tutkimuksessa havaittiin merkittävä ja positiivinen yhteys hallitustyöskentelyn ja yrityksen toteutuneen kasvun sekä kasvutavoitteiden välillä. Yrityksissä, jotka raportoivat kohtalaista tai voimakasta kasvua, hallitustyöskentelyn keskiarvo oli 2,8 (asteikolla 1–5). Vastaavasti ei-kasvaneiden yritysten keskiarvo oli vain 2,3. Myös tulevia kasvutavoitteita tarkasteltaessa havaittiin samansuuntainen tulos: kasvuun pyrkivillä yrityksillä hallitustyöskentely oli aktiivisempaa.

Lisäksi hallitustyöskentely korreloi positiivisesti sekä strategisen suunnittelun että yrityksen menestymisen (verrattuna kilpailijoihin) kanssa. Strategisen suunnittelun kanssa korrelaatiokerroin oli r=0,46 ja menestymisen kanssa r=0,27, molemmat tilastollisesti erittäin merkitseviä (p<0,001). Tämä viittaa siihen, että

aktiivinen hallitustyö on aidosti vaikuttamassa yrityksen suuntaan ja kilpailukykyyn.

Myös yritysostojen osalta havaittiin, että yritysostoja tehneissä tai niistä kiinnostuneissa yrityksissä hallitustyö oli selvästi aktiivisempaa. Tämä kertoo hallituksen roolista strategisissa päätöksissä ja riskienhallinnassa.

Johtopäätökset

Omistajanvaihdosbarometrin tulokset osoittavat, että hallitustyöskentely, strateginen suunnittelu, yrityksen menestyminen, kasvutavoitteet, toteutunut kasvu ja jatkuvuusnäkymät kulkevat käsi kädessä. Aktiivinen, suunnitelmallinen ja ulkopuolista asiantuntemusta hyödyntävä hallitustyöskentely toimii paitsi kasvun ja menestyksen mahdollistajana myös yrityksen omistajanvaihdoksen tukipilarina.

Yrittäjien ja yritysjohtajien olisi syytä arvioida hallitustyönsä nykytila ja pohtia, voisiko hallitustyön kehittäminen edistää yrityksen jatkuvuutta ja arvoa tulevaisuudessa. Näyttää siltä, että hallituksella on aidosti väliä – sekä myyntikunnon että menestyksen näkökulmasta. Kun yrityksellä on toimiva ja aktiivinen hallitus, jossa myös on ulkopuolisia jäseniä, tekee se yrityksen toiminnasta yleensä automaattisesti kunnianhimoisempaa, tavoitteellisempaa ja kasvuun tähtäävää. Hallituksen jäsenet tuovat ulkopuolista näkemystä ja osaamista ja aktiivinen hallitustyöskentely yleensä tarkoittaa, että yrityksissä tehdään strategiaa ja toimintasuunnitelmia ja niiden toteutumista myös seurataan.

Ulkopuolisella hallituksen jäsenellä voi olla merkittävä rooli myös yrityksen omistajanvaihdoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Hänen on helpompi ottaa esiin ns. vaikeita asioita ja kysyä tulevien jatkuvuussuunnitelmien perään, tarvittaessa ohjata omistajia olemaan yhteydessä asiantuntijoihin ja myös valvoa, että omistajanvaihdossuunnitelmaa toteutetaan yrityksessä. Hän voi myös varmistaa, että nuorempaa sukupolvea aktiivisesti perehdytään ja että heille annetaan vastuuta vähitellen yrityksessä ja näin pidetään yllä heidän motivaatiotaan ja mahdollistetaan itseluottamuksen ja pystyvyyden tunteen kasvu.

Kauppatieteiden tohtorit ja dosentit
Elina Varamäki, Sanna Joensuu-Salo ja Anmari Viljamaa
Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Alkuperäinen lähde

Varamäki, E., Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Tall, J. & Katajavirta, M. (2024). Valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri. OV-foorumi. https://ov-foorumi.fi/wpcontent/uploads/2024/12/Valtakunnallinen_omistajanvaihdosbarometri_2024.pdf