

## Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus

*Annu Kotiranta – Anne Kovalainen – Petri Rouvinen*

### Yhteenveto

Suomalaisyritysten toimitusjohtajista alle kymmenesosa ja hallitusten jäsenistä alle neljäsosa on naisia. Yhteiskunnallisesta ja inhimillisestä näkökulmasta naisia kaivattaisiin lisää liike-elämän huipulle, mutta kannattaako yritysten omistajien ja heidän etujaan valvovien olla kiinnostuneita naisten asemista liikkeenjohdossa myös liiketaloudellisesta näkökulmasta? Koska faktoja on ollut niukalti tarjolla, pureudumme tässä kysymykseen tieteellisen tutkimuksen keinoin.

Tuloksemme kertovat, että naistoimitusjohtoinen yritys on keskimäärin reilun prosenttiyksikön – käytännössä noin kymmenisen prosenttia – muutoin vastaavaa miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi. Näin senkin jälkeen, kun yritysten toimiala- ja kokoerot sekä kymmenet muut kannattavuuteen mahdollisesti vaikuttavat tekijät on huomioitu. Naisten hallitussosuuden vaikutus on samansuuntainen.

Havaittu naisjohtajuuden ja kannattavuuden välinen itsenäinen ja positiivinen yhteys on paitsi tilastollisesti ja tutkimuksellisesti, myös liiketaloudellisesti merkittävä ja tärkeä tulos.

Mutta miksi naisjohtajuus näyttää olevan menestystekijä yrityksillemme? Useat selitysmallit ovat yhdenmukaisia tutkimustulostemme kanssa, vaikkei tutkimuksemme sinänsä todista niitä: Naiset saattavat olla miehiä parempia johtajia. Tai on mah-

dollista ja jopa todennäköistä, että johtavaan asemaan päätyneet naiset ovat vastaavia miehiä valikoituneempi – ja täten keskimäärin pätevämpi – joukko. Kannattavuus ja naisjohtajuus saattavat myös olla laajemmin yhteydessä yrityksen moniarvoisuuden ja -muotoisuuden sekä hyvään hallinto- ja johtamistapaan.

Mielestämme **oikea** johtopäätös tuloksistamme on, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisehtiensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua.

Mielestämme liian suoraviivainen ja **väärä** johtopäätös olisi, että nykyisten miesjohtajien vaihtaminen naisiin ja tällä tavalla naisten määrän nopea kasvattaminen yritysjohdossa välttämättä parantaisi yritysten kannattavuutta. Huomiota tulisi sen sijaan kiinnittää niihin lukuisiin ja usein vaikeasti havaittaviin mekanismeihin ja verkostoihin, jotka suosivat miesten taikka vaikeuttavat naisten nousua ylimpään liikkeenjohtoon. Nais- ja miesjohtajien työurien yhdenvertainen rakentaminen on myös yrityksen etu.

Jos ja kun maassamme nähdään toivottavaksi kasvattaa naisten osuutta ylimmässä yritysjohdossa, ei tähän tähtäävien hankkeiden pitäisi kaatua ainakaan huoleen yritysten kannattavuudesta. Asian laita on pikemminkin päinvastoin.

*Alle kymmenesosa suomalaisyritysten toimitusjohtajista on naisia*

## **Kannattaako yritysten omistajien kiinnostua naisten asemasta?**

Suomi on tasa-arvoinen maa – paitsi liike-elämän huipulla. Alle kymmenesosa yritysten toimitusjohtajista ja hallituksen puheenjohtajista on naisia; yritysten hallitusten jäsenistä alle neljäsosa on naisia. Suuryritysten vastaavat osuudet ovat vieläkin alhaisempia.

Kuluneen sanonnan mukaan sota ei yhtä miestä kaipaa. Mutta kaivattaisiinko liikkeenjohtoon yksi tai useampi nainen lisää? Yhteiskunnallisesta ja inhimillisestä näkökulmasta vastaus on tietenkin ”kyllä”: on oikein ja reilua, että naisilla ja miehillä on yhtäläiset mahdollisuudet menestyä liike-elämässä. Nykyinen sukupuolten välinen epätasapaino ylimmissä liikkeenjohdossa kielii kuitenkin muusta.

Toinen hieman haastavampi kysymys on, *kannattaako* yritysten omistajien ja heidän etujaan valvovien olla kiinnostuneita naisten asemista liikkeenjohdossa? Yritysten yhteiskuntavastuun näkökulmasta vastaus tähänkin kysymykseen on luonnollisesti ”kyllä”. Mutta miten on asian laita kylmien kirjanpidon lukujen valossa?

Useat poliitikot ovat todenneet, että Suomella ei ole varaa jättää käyttämättä naisten osaa-

mista pörssiyritysten hallituksissa. EU:n tasa-arvokomissaari Vladimír Špidla on väittänyt, että ”naisten valitseminen johtopaikalle on yrityksille kannattavaa”.<sup>1</sup> Poliittisesta uskosta huolimatta sekä tutkimuksen että liike-elämän suhtautuminen asiaan on kuitenkin ollut varautuneempi, koska kovia faktoja on ollut niukalti tarjolla.

Kansainvälisestä akateemisesta kirjallisuudesta löytyy muutamia kymmeniä tutkimuksia (ks. laatikko 1), joissa pohditaan naisjohtajuuden ja yrityksen liiketaloudellisen menestyksen yhteyttä. Tutkimuskohde ei ole helppo, ja saadut tulokset ovat ristiriitaisia. Käytettyjen aineistojen pienuus ja valikoitunut luonne voivat vinouttaa saatuja tuloksia. Lisäksi naisten osuudet ylimmissä hallinto- ja johtotehtävissä ovat usein niin pieniä, että jopa tuhansien yritysten otoksissa naisjohtajia osuu kohdalle vain muutamia. Silti aiempi kirjallisuus antaa viitteitä siitä, että naisjohtajuuden ja yrityksen menestyksen välillä voisi olla positiivinen yhteys.

Selvitimme tieteellisen analyysin keinoin, ovatko suomalaiset naisjohtoiset yritykset muita kannattavampia. Raportoimme tässä analyysissä keskeisemmät löydöksemme. Empiirisen työmme yksityiskohdat käyvät ilmi tulevista tutkimusjulkaisuistamme.<sup>6</sup>

### **Laatikko 1**

*Joidenkin viimeaikaisten tutkimusten havaintoja naisjohdon ja yrityksen liiketaloudellisen menestyksen yhteydestä*

Richard ym. (2006) tutkivat henkilöstön monimuotoisuuden (sukupuolen ohella tarkastelun kohteena myös etninen alkuperä) sekä organisaatorakenteen vaikutuksia yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen USA:n pankkisektorilla. Tulosten mukaan naisten osuudella työntekijöistä ei yleisesti ottaen ole yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Raskaissa ja hierarkisissa organisaatioissa (johdon osuus koko henkilöstöstä suuri) positiivinen yhteys kuitenkin näyttäisi löytyvän; kypsissä ja jäykissä organisaatioissa yhteys voi olla jopa negatiivinen.<sup>2</sup>

Rose (2007) tutkii tanskalaisten pörssiyritysten hallitusten sukupuolirakenteen ja kannattavuuden välistä yhteyttä. Tulosten mukaan hallituksen suku-

puolijakaumalla ei ole vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.<sup>3</sup>

Smith ym. (2006) tutkivat tanskalaisyritysten johdon sukupuolirakenteen yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Tulosten mukaan naisten osuus hallituksen jäsenistä sekä naispuolinen toimitusjohtaja parantavat yritysten kannattavuutta.<sup>4</sup>

Wolfers (2006) tarkastelee naisten mahdollista aliarviointia toimitusjohtajina. Tulosten mukaan nais-toimitusjohtajien luotsaamien yritysten odotettua tulosta ei johdonmukaisesti aliarvioida osakemarkkinoilla.<sup>5</sup>

## Naisjohtajuus kannattaa

Korostettakoon, ettei tutkimuksemme tai tämän analyysimme tarkoituksena ole tehdä "naisasiaa". Lähtökohtanamme on ollut, että jos emme mahdollisimman kattavalla ja virheettömällä aineistolla sekä tilastollisin menetelmin pysty yli 90 prosentin varmuudella sanomaan jotain, emme sitä myöskään sano. Tutkimuskysymystä on siis lähestytty mahdollisimman objektiivisesti.

Aineistonamme ovat olleet suomalaiset, vuonna 2003 vähintään kymmenen henkilöä työllistäneet osakeyhtiöt, joita Tilastokeskuksen määrittämässä kohdejoukossa on 14 020 kappaletta.<sup>7</sup> Otoksemme on kansainvälisestikin laajin ja edustavin naistutkimuksessa käytetty yritysaineisto.

Otoksen yrityksistä 7.6 prosentilla on naisoitoimitusjohtaja, 7.1 prosentilla on naispuolinen hallituksen puheenjohtaja ja niiden hallitusten jäsenistä keskimäärin 22.3 prosenttia on naisia (ks. kuvio 1). Koska hallituksen puheenjohtajan sukupuolella ei näyttäisi empiirisen analyysimme perusteella olevan olennaista merkitystä, keskitymme tässä lähinnä naisoitoimitusjohtajiin ja naisten hallitusosuuksiin liittyviin havaintoihimme.

Tutkimuksessamme tarkasteltiin useampaa erilaista liiketaloudellisen kannattavuuden mittaria: pääoman tuottoastetta, investointien tuottoastetta ja liikevoitto prosenttia.<sup>8</sup>

Onko naisjohtajuudella väliä yritysten menestyksen kannalta? Tulokset viittaavat siihen, että näin todella saattaa olla.

Jo yksinkertaisten keskiarvojen vertailu paljastaa, että nais- ja miesjohtoiset yritykset poikkeavat toisistaan (ks. kuvio 2):

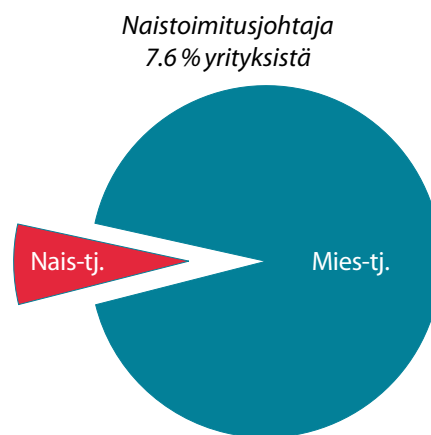
- Kaikkien otoksen yritysten keskimääräinen kannattavuus on 12.3 prosenttia. Naisoitoimitusjohtoisien yritysten kannattavuus on 14.0 prosenttia. Ero (1.8 %-yksikköä) miestoimitusjohtoisien yritysten 12.2 prosenttiin on tilastollisesti erittäin merkittävä (1 % tasolla).
- Niiden yritysten, joiden hallitusten jäsenistä vähintään puolet on naisia, kannattavuus on 14.7 prosenttia. Ero (3.1 %-yksikköä) muiden yritysten 11.5 prosenttiin

on tilastollisesti erittäin merkittävä (1 % tasolla).

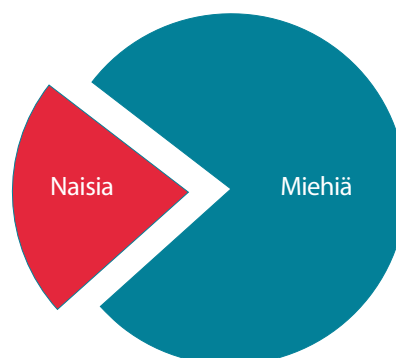
Suoria keskiarvoja vertailtaessa naisjohtoiset yritykset ovat siis 2–3 prosenttiyksikköä – siis reilusta kymmenestä jopa yli kahteenkymmeneen prosenttia – miesjohtoisia kannattavampia. Tästä havainnosta ei kuitenkaan tule tehdä johtopäätöksiä ennen kuin seuraavien nais- ja miesjohtoisia yrityksiä toisistaan erottavien tekijöiden vaikutus on huomioitu:

- Kaikissa tarkastelluissa johtajuusulottuvuuksissa naisjohtoisilla yrityksillä on vähemmän vientitoimintaa, ne ovat harvemmin osa konsernia ja ne ovat vähem-

**Kuvio 1 Naisten osuus toimitusjohtajista ja hallitusten jäsenistä**  
(vähintään 10 hengen suomalaiset osakeyhtiöt vuonna 2003)



**Yritysten hallituksen jäsenistä keskimäärin 22.3 % naisia**



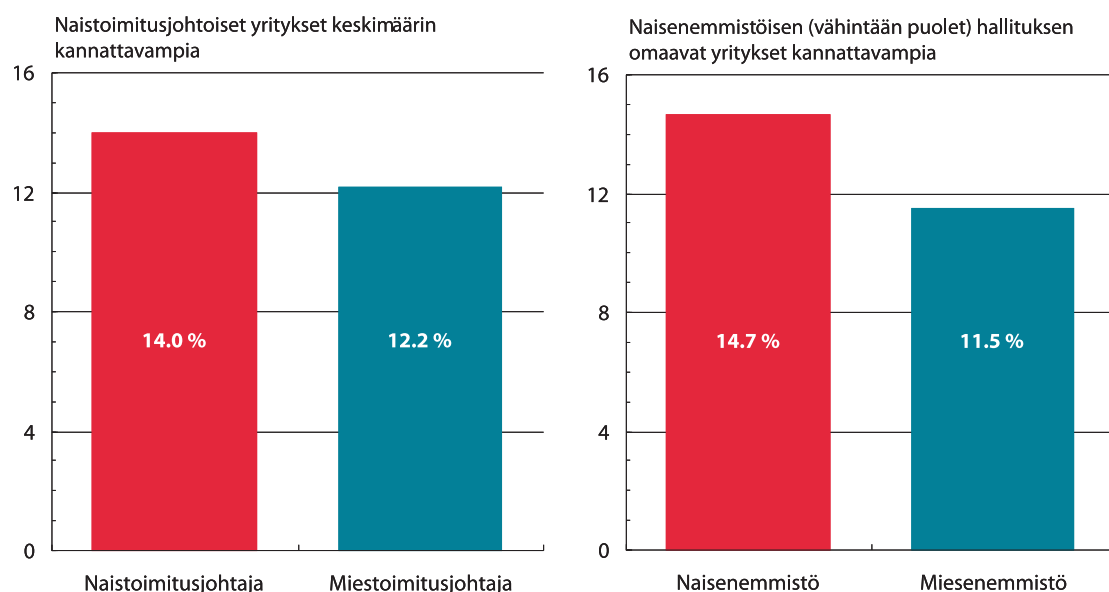
Lähteet: Tilastokeskus, Asiakastieto Oy, Etlatieto Oy ja kirjoittajien laskelmat.

*Kannattaako yritysten omistajien ja heidän etujaan valvovien olla kiinnostuneita naisten asemista liikkeenjohdossa?*

*Nais- ja miesjohtoiset yritykset poikkeavat toisistaan*

*Suoria keskiarvoja vertailtaessa naisjohtoiset yritykset ovat reilusta kymmenestä jopa yli kahteenkymmeneen prosenttia miesjohtoisia kannattavampia.*

**Kuvio 2 Naisten ja miesten johtamien yritysten kannattavuuserot**  
(korjattu pääoman tuottoaste; vähintään 10 hengen suomalaiset osakeyhtiöt vuonna 2003)

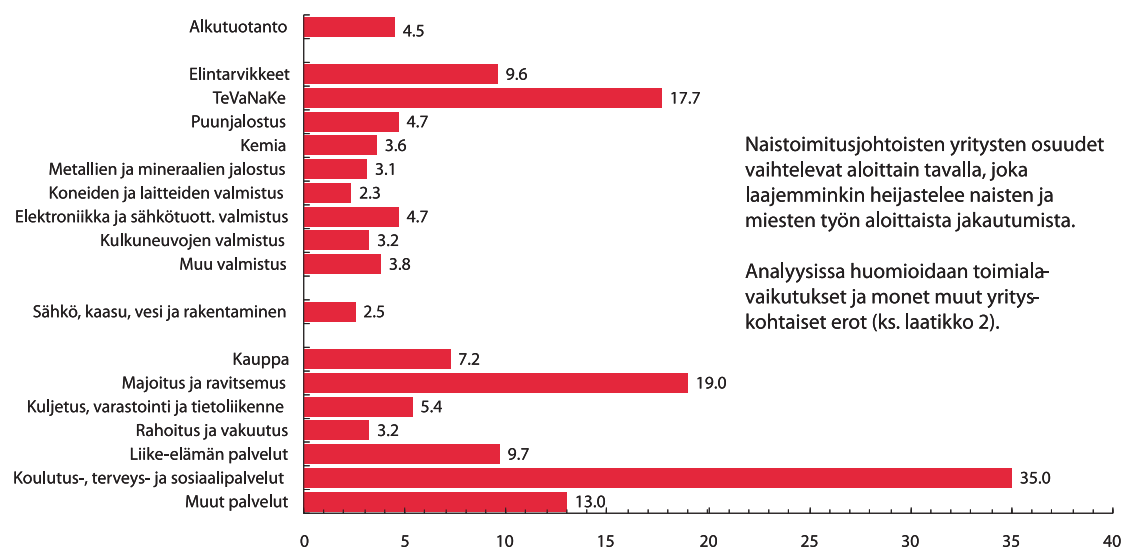


Lähteet: Tilastokeskus, Asiakastieto Oy, Etlätieto Oy ja kirjoittajien laskelmat.

män pääomaintensiivisiä. Myös lukuisten muiden muuttujien suhteen havaitsemme tilastollisesti merkitseviä eroja, joskaan ne eivät aina mene samaan suuntaan eri johtajuusulottuvuuksissa.

– Lisäksi nais- ja miesjohtoisten yritysten toimiala-, sijainti-, koko- ja ikäerot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Suhteellisesti yleisintä naisjohtajuus on koulu-

**Kuvio 3 Naistoimitusjohtoisten yritysten osuuksia eri toimialoilla**  
(vähintään 10 hengen suomalaiset osakeyhtiöt vuonna 2003)



Naistoimitusjohtoisten yritysten osuudet vaihtelevat aloittain tavalla, joka laajemminkin heijastelee naisten ja miesten työn aloittaista jakautumista.

Analysissä huomioidaan toimialavaikutukset ja monet muut yritys-kohtaiset erot (ks. laatikko 2).

Lähteet: Tilastokeskus, Asiakastieto Oy, Etlätieto Oy ja kirjoittajien laskelmat.

tus-, terveys- ja sosiaali- sekä majoitus- ja ravitsemuspalveluissa (ks. kuvio 3). Naisjohtajuus on selvästi yleisempää pienimmissä yrityksissä.<sup>9</sup>

Muiden tekijöiden (ks. laatikko 2) mahdollisten vaikutusten huomioimiseksi tutkimuksemme hyödynnettiin moniulotteista regressioanalyysia, jonka avulla niiden vaikutus poistettiin ja naisjohtajuuden itsenäinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen eristettiin.

Regressioanalyysin keinoin ”puhdistettuna” kannattavuuden positiivinen yhteys naisjohtajuuteen heikkenee odotetusti jonkin verran (ks. kuvio 4).<sup>11</sup> Silti naisjohtajuuden ja kannattavuuden välille jää selvä itsenäinen ja positiivinen yhteys myös muiden tekijöiden huomioimisen jälkeen. Naistoimitusjohtoinen yritys on reilun prosenttiyksikön – käytännössä noin kymmenisen prosenttia – muutoin vastaavaa miestoimitusjohtoista yritystä kannattavampi. Naisten hallitusosuuden vaikutus on samansuuntainen; sukupuolittain tasapainoisen hallituksen omaava yritys on kymmenisen prosenttia kannattavampi kuin muuten vastaava mutta täysin miesten miehittämän hallituksen omaava yritys. Naistoimitusjohtajuuden ja naisten hallitusosuuden tarkastelu samassa mallissa osoittaa, että niillä on omat itsenäiset vaikutuksensa kannattavuuteen.<sup>12</sup>

Tuloksemme osoittavat melko kiistattomasti, että Suomessa naisjohtajuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä on selvä itsenäinen ja positiivinen yhteys, joka ei selity yleisesti havaittavilla yritys- tai toimialakohtaisilla tekijöillä.

Tulostemme tulkinnessa on kuitenkin syytä korostaa, että kyseessä on nimenomaan *yhteys* – emme analyseissamme todista *syy-seuraus-suhdetta* (kausaalisuutta) naisjohtajuudesta kannattavuuteen tai päinvastoin. Emme myöskään pureudu kannattavuuserojen takaa löytyviin henkilö- ja/tai tässä tutkimuksessa ei-havaittuihin yritysکوhtaisiin tekijöihin (aineistorajoituksista johtuen). Muun muassa nämä seikat ovatkin mielestämme tärkeitä jatkotutkimuksen aiheita.

## Naiset ulos akvaariosta

Havaittu naisjohtajuuden ja kannattavuuden välinen itsenäinen ja positiivinen yhteys on tilastollisesti, tutkimuksellisesti ja myös liikeloudellisesti merkittävä ja tärkeä tulos.

Valitettavasti aineistollamme ei päästä kovin kaan syvälle tähän yhteyteen liittyviin syy-seuraus-suhteisiin tai niiden taustalta löytyviin selityksiin, jotka ulottuvat yksilön ominaisuuksista yhteiskunnallis-kulttuurisiin te-

*Naisjohtajuuden ja kannattavuuden välille jää selvä itsenäinen ja positiivinen yhteys myös muiden tekijöiden huomioimisen jälkeen*

### Laatikko 2

#### Sukupuolen kannattavuusvaikutuksen eristäminen

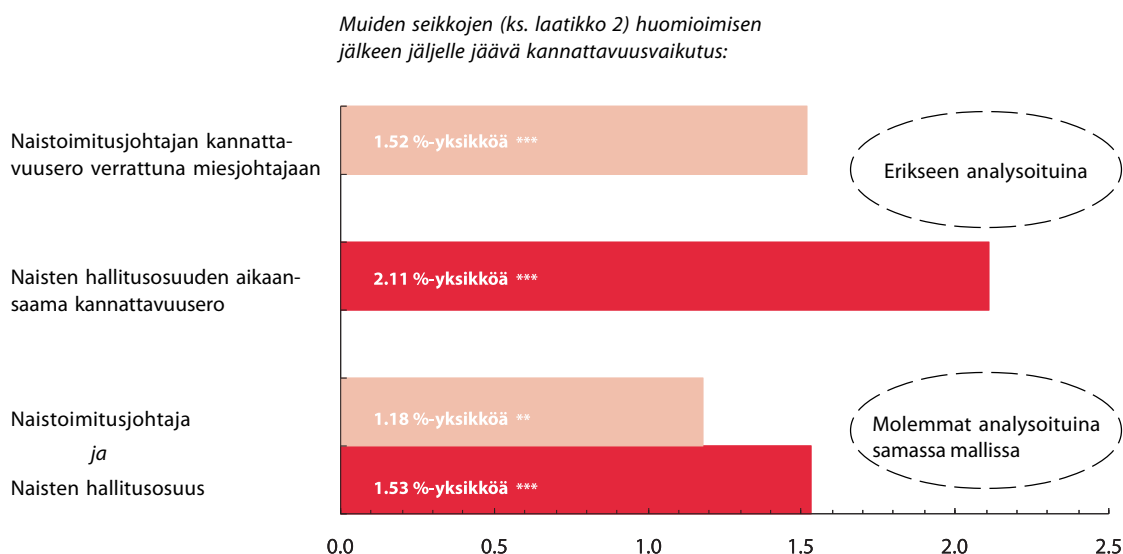
Malleissamme selitettävänä muuttujana on kannattavuus.<sup>10</sup> Selittävistä muuttujista pääasiallisina mielenkiinnonkohteina olivat toimitusjohtajan sukupuoli ja naisten osuus yrityksen hallituksessa. Muina selittävinä muuttujina **kaikissa** tapauksissa olivat:

- yrityksen toimitusjohtajan ikä,
- yrityksen hallituksen koko, keski-ikä sekä vanhimman ja nuorimman jäsenen ikäero,
- yrityksen toimitusjohtajan toimiminen myös hallituksen puheenjohtajana,
- yrityksen vientitoiminnan harjoittaminen, pääomaintensiteetti, ulkomaalaisomisteisuus,

- konsernisuhde, luottoluokitus, tilinpäätöksen hyväksyminen huomautuksitta ja omavaraisuusaste sekä
- yrityksen toimiala, maantieteellinen sijainti, koko (henkilöstö) ja ikä.

Mallimme huomioivat kaikkien yllä mainittujen tekijöiden vaikutuksen. Toisin sanoen analyysimme perusteella esiin nousevat havainnot **eivät** enää selitykään esimerkiksi yritysten toimiala- tai kokoeroilla, vaan onnistuimme eristämään kannattavuuden ja naisjohtajuuden yhteyden kaikkien tässä mainittujen tekijöiden huomioimisen jälkeen.

**Kuvio 4 Naisjohtoisuuden "puhdas" vaikutus yritysten kannattavuuteen (vähintään 10 hengen suomalaiset osakeyhtiöt vuonna 2003)<sup>13</sup>**



Lähteet: Tilastokeskus, Asiakastieto Oy, Etlatieto Oy ja kirjoittajien laskelmat.

\*\*\* tarkoittaa tilastollisesti erittäin merkitsevää (1 %:n tasolla).

\*\* tarkoittaa tilastollisesti hyvin merkitsevää (5 %:n tasolla).

Hallitusosuuden kertoimen tulkinta: täysin nais- vs. täysin mieshallitus.

*Naisten miehiä alhaisemmat palkat eivät selitä havaittua yhteyttä*

kijöihin. Silti havaintomme nostavat esiin lukuisia kiintoisia näkökohtia ja niistä on vedettävissä erinäisiä johtopäätöksiä.

Havaitsemamme yhteyden mahdolliset selitykset jakautuvat tiukastikin määritellen neljään päätyppiin:

- Yleisesti ottaen naiset voivat olla (palkka huomioon ottaen) miehiä parempia johtajia.
- Liikkeenjohtoon päätyvät naiset voivat olla vastaavia miehiä valikoituneempi ja siten liikkeenjohtoon liittyvältä osaamiseltaan, tiedoiltaan ja taidoiltaan parempi joukko.
- Naiset voivat hakeutua tai heidät voidaan valita johtamaan keskimäärin kannattavampia yrityksiä.
- Sekä naisjohtajuus että kannattavuus voivat olla yhteydessä johonkin kolmannen tekijään, joka ei käytettävissä olevien aineistojemme keinoin ole analysoitavissa.

*Ovatko naiset yleisesti ottaen parempia johtajia?*

Kahden ensimmäisen mahdollisen selityksen tapauksessa naisjohtajat saavat ominaisuuksillaan ja toiminnallaan aikaan yrityksissä yleensä ottaen paremman kannattavuuden; kolmannessa selityksessä syy-seuraus-suhde menee puolestaan kannattavuudesta naisjohtajuuteen; neljännessä tapauksessa joku tai jotkut ei-havaitut tekijät johtavat tutkijat väärille urille päättelyketjuissaan.

**Ovatko naiset yleisesti ottaen parempia johtajia?** Vaikka aineistoon perustuvat havaintomme ovat yhdenmukaisia sen väittämän kanssa, että naiset ovat miehiä parempia johtajia, eivät ne varsinaisesti todista sitä. Lähinnä psykologisessa kirjallisuudessa on saatu viitteitä siitä, että naisten johtamistyyli saattaisi hyvinkin olla paremmin nykypäivän vaatimuksiin sopiva ja siten kannattavuutta kohentava. Eräässä hieman vastaavassa tanskalaisissa yrityksissä koskeneessa tutkimuksessa<sup>14</sup> syy-seuraus-suhteen todentamiseen liittyvä ongelma ratkaistiin (instrumenttimuuttujamenetelmää hyödyntäen). Havainnoksi saatiin, että Tanskassa naisjohto näyttäisi aihe-



### Laatikko 3

Naisten liike-elämässä etenemiseen liittyviä käsitteitä

**Lasikatto.** Naisen mahdollisuudet edetä organisaatiossa tiettyä hierarkiatasoa ylemmäs ovat sukupuolisyrynnän johdosta miestä vähäisemmät. *Lasi* viittaa siihen, että kyseessä on vaikeasti havaittava epävirallinen menettely. *Katto* viittaa siihen, että nousu ylöspäin on estynyt. Lasikatolla *ei* tarkoiteta virallisten sääntöjen mukaisia syrjiviä menettelyjä (kuten sitä, etteivät naiset aiemmin päässeet armeijaan) tai muita etenemisen esteitä (esimerkiksi tarvittavien taitojen tai kokemuksen puutetta).

**Lasiseinä.** Naisten mahdollisuudet siirtyä organisaation sisällä tehtävästä tai toiminnosta toiseen saatavat sukupuolen johdosta olla miehiä rajoitetumpia.

**Lasiovi.** Sukupuolestaan johtuen naisilla on miehiä huonommat mahdollisuudet ylipäättään päästä osaksi organisaatiota; työhönottovaiheessa heitä esimerkiksi pyydetään vähemmän todennäköisesti haastateltaviksi kuin vastaavia miehiä.

**uttavan** yrityksen paremman kannattavuuden, eli kausaliiteetti rakentui siis sukupuolesta kannattavuuteen.

Koska aineistomme ei sisältänyt tietoa toimitusjohtajien palkoista, emme voineet ottaa tarkasti kantaa johtajien palkkojen mahdollisiin vaikutuksiin. Alustavat laskelmat muista lähteistä saatujen tietojen valossa viittaavat kuitenkin siihen, että naisten miehiä alhaisemmat palkat *eivät* havaittua yhteyttä selitä kuin korkeintaan pieneltä osin.

**Tällä hetkellä yrityksissä toimivat naisjohtajat ovat valikoituneempi ja siten parempi joukko?** Mikäli naisten ja miesten johtamisominaisuudet ovat kutakuinkin samanlaisia ja liikkeenjohtoon parhaiten sopivat sinne myös valikoituvat, nykyinen sukupuolten välinen epätasapaino liikkeenjohdossa kielii naisten etenemisen esteenä olevan "lasikaton" (ks. laatikko 3) olemassaolosta. Koska naiset tällöin käyvät läpi "tiukemman seulan" (tai muutoin naisjohtajia olisi nykyistä suurempi osuus), johtajiksi päätyneiden naisten keskimääräiset johtamiskyvyt voivat olla vastaavia miehiä parempia. Tutkimuksemme havainnot ovat yhdenmukaisia naisten tiukemman "positiivisen valikoitumisen" kanssa, vaikka ne eivät sinänsä sitä todista.

**Päätyvätkö naiset kannattavampiin yrityksiin?** Syy-seuraus-suhde kannattavuudesta naisjohtajuuteen ei välttämättä kuulosta kovin uskottavalta selitykseltä havaitulle yhteydelle, vaikka se on toki mahdollinen. Mikäli tämä

selitys olisi laajassa mielessä totta, tulevien naisjohtajien pitäisi hakeutua vastaavia miehiä useammin kannattavampien (tai sellaiseksi tulevien) yritysten palvelukseen *tai* kannattavampien yritysten johtoon palkattaisiin hanakammin naisia kuin *muutoin samanlaisten* mutta muista syistä huonommin kannattavien yritysten.

**Joku kolmas tekijä selittää sekä naisjohtajuutta että kannattavuutta?** Lienee selvää, että naisjohtajien ja heidän yritystensä tutkimuksesamme havaitsemattomiksi jäävät ominaisuudet ja tekijät selittävät osan naisjohtajuuden yhteydestä kannattavuuteen. Jonkin verran aiemmässakin kirjallisuudessa keskusteltu seikka on se, että kannattavuus ja naisjohtajuus saattavat laajemmin olla yhteydessä yrityksen moniarvoisuuteen ja muotoisuuteen. Jatkoanalyysimme antavat myös viitteitä siitä, että nimenomaan sukupuolittain melko *tasapainoinen* hallitus (ei siis naisten mahdollisimman suuri osuus) saattaisi olla voimakkaimmassa yhteydessä yrityksen kannattavuuteen (ks. laatikko 4).

Yrityksen monimuotoisuuden ja sen kannattavuuden yhteys on kuitenkin varsin kompleksinen ja vaikeasti mitattavissa oleva yhtälö: lienee niin, että vain riittävän suvaitseva ja joustava organisaatio pystyy hyödyntämään monimuotoisuuden tarjoamaa kilpailuetua. Jos organisaatio on jäykkä, ei se pysty sulattavaan heterogeenisuudesta kumpuavaa vanhan kyseenalaistamista ja uusia ideoita.

*Ovatko naisjohtajat valikoituneempi ja siten parempi joukko...*

*... vai päätyvätkö naiset kannattavampiin yrityksiin?*

*Sukupuolittain melko tasapainoinen hallitus saattaisi olla voimakkaimmassa yhteydessä yrityksen kannattavuuteen*

**Laatikko 4**

*Onko hallituksen sukupuolijakaumalla optimi?*

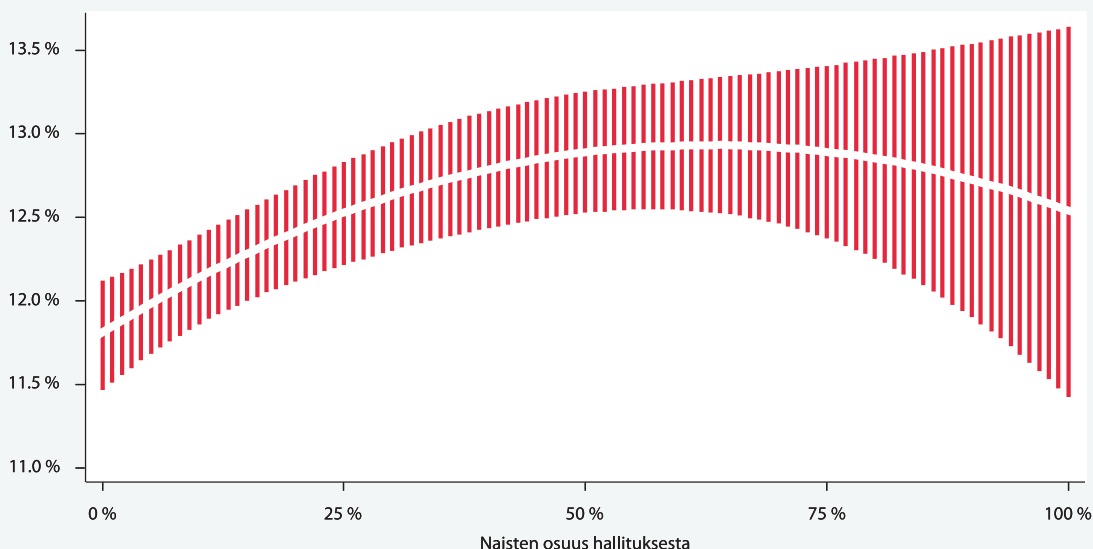
Tämän analyysin taustalla olevassa tutkimuksessa on naisten hallitusosuuden vaikutus mallinnettu lineaarisena; oheisessa kuviossa käytetään muutoin samaa mallia, mutta naisten hallitusosuuden vaikutus on mallinnettu epälineaarisenä, jonka jälkeen olemme simuloineet kyseisen yhteyden (luonnollisesti laatikon 2 mukaiset muut tekijät huomioiden). Kuvassa pystyakselilla on kannattavuus ja vaaka-

akselilla naisten hallitusosuus. Havaitaan, että yhteys kannattavuuteen on voimakkain silloin, kun naisten hallitusosuus on runsas puolet. Lineaarinen vaikutus jää kuitenkin epälineaarisen vaikutuksen luottamusvälin ”sisään” ja jää yksinkertaisempaan (ns. nollahypoteesin mukaisena) mallina tutkimuksessamme voimaan.<sup>15</sup>

**Kuvio 5**

*Yritysten hallitusten sukupuolijakauman vaikutukset kannattavuuteen*

Kannattavuus (korjattu pääoman tuottoaste)



Huomaa: Pystyviivat kuvaavat 90 prosentin luottamusväliä – viiva katkeaa keskiarvoestimaatin kohdalta.

Lähteet: Tilastokeskus, Asiakastieto Oy, Etlatieto Oy ja kirjoittajien laskelmat.<sup>16</sup>

Naisjohtajuus saattaakin olla yhteydessä ylipäätään hyvään hallinto- ja johtamistapaan sekä kertoa siitä, että kyseisissä organisaatioissa eteneminen ja nimitykset perustuvat faktoihin ja pätevyYTEEN, eivät perinteisiin ja vakiintuneisiin käytäntöihin tai sisäisiin ja ulkoisiin paineisiin. Yritysten hallitusten koostumuksen ja jäsenistön osalta tuntuu eriskummalliselta, etteivät ne heijastelisi monipuolista asiakkaiden, henkilöstön ja toimialan kehitystä ajavien taloudellisten ja yhteiskun-

nallisten voimien tuntemusta – useissa tapauksissa näiden luulisi edellyttävän edes jonkinlaista sukupuolittaista tasapainoa.

Voi olla, että useat tekijät, ns. luontaisista eroista miesten ja naisten arvoissa ja mieltymyksissä aina koulutukselliseen segregatioon, johtavat jonkinlaisiin – joskin varmasti nykyistä selvästi pienempiin – eroihin sukupuolittaisissa osuuksissa liikkeenjohdossa. Mikäli näin on, tavoitteena ei edes tulisi olla täydellinen sukupuolittainen tasapaino.



## Naiset huipulle!

Liikkeenjohto tai yritysten voittoa tavoittelevaan toimintaan pyrkivä hallitustyöskentely eivät noudata demokratian ja altruistisen tasa-arvopyrkimyksen logiikkaa. Liiketoiminnassa sukupuolien yhdenvertaisuus ei ole itseisarvo.

Yhteiskuntavastuun nimissä yritysten omistajat ja heidän etujaan valvovat ovat toki kiinnostuneita asiasta. He kyllä kirjaavat yhdenvertaisuuden periaatteet yrityksen yleisiin politiikkaohjelmiin, mutta vasta yhteys yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen takaa heidän mielenkiintonsa niiden ajamiseen.

Tutkimuksemme osoittaa melko kiistattomasti naisjohtajuuden ja yrityksen kannattavuuden välisen itsenäisen ja positiivisen yhteyden. Vaikka syy-seuraus-suhde jää avoimeksi, tällä on merkittäviä implikaatioita.

Mielestämme **oikea** johtopäätös tuloksistamme on, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voivat tarjota yritykselle selvää kilpailuetua.

Mielestämme liian suoraviivainen ja **väärä** johtopäätös olisi, että nykyisten miesjohtajien vaihtaminen yksioikoisesti naisiin ja tällä tavalla naisten määrän nopea kasvattaminen yritysjohdossa välttämättä parantaisi yritysten kannattavuutta.

Huomiota tulisi sen sijaan kiinnittää niihin lukuisiin ja usein vaikeasti havaittaviin mekanismeihin ja verkostoihin, jotka suosivat miesten taikka vaikeuttavat naisten nousua ylimpään liikkeenjohtoon. Kone Oyj:n osamisjohtaja Helena Terho kiinnitti taannoin<sup>17</sup> naisten ylimpään johtoon nousua estävän lasikaton ohella huomiota lasioviin ja lasiseiniin – siis siihen, että jo lähtökohtaisesti naiset pääsevät nihkeämmin työhönottohaastatteluihin ja että toimessa olleessaan he siirtyvät harvemmin tehtävästä ja toiminnosta toiseen, mikä puolestaan on edellytyksenä ylimpään johtoon nousemiselle. Nais- ja miesjohtajien työurien yhdenvertainen rakentaminen on myös yrityksen etu. Jos naisten kykyjä systemaattisesti aliarvioidaan keskijohtoa seuraavissa ja ylimpiä johtotehtäviä edeltävissä vaiheissa, ei heillä myöhemmässä – mahdollises-

ti täysin objektiivisessa ja meriitteihin perustuvassa – vaiheessa ole menestymisen mahdollisuuksia.

Suomessakin on keskusteltu naisjohtajuuden edistämisestä lainsäädännöllisin keinoin vaikkapa osakeyhtiölaissa määriteltyjen yritysten hallintoelinten sääntelyn kautta. Norjassa näin on jo meneteltykin: vuoden 2004 sukupuolikiintiölain – joka käytännössä koskee reilua viittäsatia yhtiötä – mukaan hallituksissa tulee olla 33–50 prosenttia molemman sukupuolen edustajia. Suomessa vastaava laki edellyttäisi muutoksia 98 prosentissa pörsiyhtiöiden hallituksista.<sup>18</sup>

Emme välttämättä ole kannattamassa erillisiä naiskiintiötä tai -prosesseja, vaikka ne ehkä voisivatkin olla tarpeen siirtymävaiheessa, jonka aikana naisten rooli liike-elämässä normalisoituisi. Silti naisten ja miesten yhtäläisten menestymähdollisuuksien turvaamiseksi tarvitaan aktiivisia toimia, mutta keinona tulisi ehkä pikemminkin olla yleisen mielipiteen ja yrityskulttuurien muokkaaminen.

Tutkimuksemme ja tämä analyysi väistämättä stereotyyppitelee sekä jättää osan yhteiskuntatieteellisestä keskustelusta huomioimatta, mistä pahoittelumme. On kuitenkin selvää ettei naisia, tai ketään muitakaan, pitäisi arvioida ryhmänsä edustajina vaan yksilöinä. Yritystenkään ei tulisi näin tehdä. Varmasti on niin, että muut henkilökohtaiset tekijät kuin sukupuoli ovat olennaisesti merkittävämpiä johtajuuden kannalta.

Tutkimuksemme nostaa esiin muutamia selkeitä perustuloksia; näiden perusvastausten myötä nousee kuitenkin esiin laaja joukko uusia kysymyksiä, joista joitakin olemme edellä jo maininneet. Toivommekin, että havaintomme johtavat eri tahoilla lisätutkimuksiin aiheesta.

Jos ja kun maassamme nähdään toivottavaksi kasvattaa naisten osuutta ylimmässä yritysjohdossa, ei tähän tähtävien hankkeiden pitäisi kaatua ainakaan huoleen yrityksen kannattavuudesta. Asian laita on pikemminkin päinvastoin. Voidaankin sanoa, että naisten nykyinen vaatimaton osuus liike-elämän huipuilla on paitsi kansallinen epäkohta niin myös yhteistä (myös miesten!) hyvinvointiamme alentava seikka.

*Naisten parempi huomioiminen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua...*

*... ja tähän tähtävien hankkeiden ei pitäisi kaatua ainakaan huoleen yrityksen kannattavuudesta*

**Annu Kotiranta** opiskelee kansantaloustiedettä Helsingin Yliopistossa ja suoritti työharjoittelun Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksessa ETLAssa vuosina 2006–2007.

**Anne Kovalainen** (KTT) toimii tällä hetkellä liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden professorina Turun kauppakorkeakoulussa. Hän on toiminut naistutkimuksen ja yrittäjyyden professuureissa Svenska Handelshögskolanissa sekä vieraillevana professorina Stanfordin yliopistossa (USA) ja London School of Economicsissa (UK).

**Petri Rouvinen** (PhD) toimii tutkimusjohtajana Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksessa ETLAssa sekä sen tytäryhtiössä Etlatieto Oy:ssä.

## Lähteet

King, G., Tomz, M. & Wittenberg, J. (2000). Making the Most of Statistical Analyses: Improving Interpretation and Presentation. *American Journal of Political Science*, 44(2), 347–361.

Kovalainen, A., Vanhala, S. & Mékart, L. (2007). *Women and Economic Decision Making at Private Companies*. Tulossa.

Richard, O. C., Ford, D. & Ismail, K. (2006). Exploring the Performance Effects of Visible Attribute Diversity: The Moderating Role of Span of Control and Organizational Life Cycle. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 2091–2109.

Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404–413.

Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2006). Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2 500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.

Wolfers, J. (2006). Diagnosing Discrimination: Stock Returns and CEO Gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2/3), 531–541.

Tomz, M., Wittenberg, J. & King, G. (2001). *CLARIFY: Software for Interpreting and Presenting Statistical results. (Version 2.1)*. Cambridge, MA: Harvard University.

## Viitteet

- <sup>1</sup> MTV.fi 7.10.2006.
- <sup>2</sup> Tutkimus suoritettiin kyselyn avulla, johon vastasi 79 pankkialan yritystä vastausprosentin ollessa 16.
- <sup>3</sup> Aineisto koskee reilua sata pörssiyritystä vuosina 1998–2001. Suhteellisen osakemarkkinamenestyksen mitarina Tobinin Q.
- <sup>4</sup> Käytössä on noin 2 500 yrityksen aineisto vuosilta 1993–2001. Erityisesti korkeasti koulutetut naisjohtajat parantavat yrityksen kannattavuutta. Tutkimuksessa on lisäksi tarkastettu vaikutuksen suuntaa instrumenttimuuttujan avulla.
- <sup>5</sup> Arvioinnin mittaamiseen käytetään osakkeiden tuotto-odotuksia sekä toteutuneita tuottoja. Käytössä on 1 500 yrityksen otos vuosilta 1992–1994. Aineiston 4 239 toimitusjohtajasta 64 on naisia. Wolfersin mukaan tulokset saattavatkin kertoa pikemminkin aineiston heikkoudesta kuin siitä, että markkinat eivät aliarvioisi naisjohtajan tuloksen tekokykyä.
- <sup>6</sup> Tulossa ETLAn Keskusteluaiheita- sekä Turun kauppa- korkeakoulun Keskusteluja ja raportteja -sarjoissa.
- <sup>7</sup> Täydentävät tilinpäätös- ja muut tiedot on haettu Asiakastieto Oy:n tietokannoista. Analyseissamme käytetty otos (12 738 yritystä) kattaa yli 90 prosenttia Tilastokeskuksen määrittämästä kohdepopulaatiosta.
- <sup>8</sup> Tarkkaan ottaen käytettäviä mittareita oli peräti kuusi, sillä mainittua kolmea kannattavuusmittaria tarkasteltiin sekä sellaisinaan että ääriarvoja kohtuullistavina versioina; näin siksi, ettei parhaasta mittarista ja mittauskäytännöstä ole täyttä yksimielisyyttä. Tässä analyysissä kannattavuudella viitataan korjattuun (winsoroitu  $\pm 2,5$  %) kokonaispääoman tuottoasteeseen (*Return on Assets*, ROA), jota pidämme tässä yhteydessä parhaana mittarina ja jonka antamat tulokset ovat varsin yhdenmukaisia muiden vaihtoehtojen kanssa.
- <sup>9</sup> Miestoitusjohtajan yrityksen keskikoko otoksessa on 71 ja naistoitusjohtajan 56 työntekijää. Miesvaltaisen (yli puolet) hallituksen valvoman yrityksen keskikoko on yli 80 ja naisvaltaisen (vähintään puolet) hallituksen valvoman yrityksen alle 30 henkeä.
- <sup>10</sup> Kaikkiaan 24:n eri regression (selitettävänä 6 kannattavuusmuuttuja sekä perusselittäjien ohella naismuuttujista 4 eri vaihtoehtoa – 3 mittaria erikseen ja kaikki yhdessä; heteroskedastisuuskonsistentti pienimmän neliösumman menetelmä), joissa mukana 44 tai 46 selittävää muuttujaa, täydelliset tulokset ilmenevät tutkimusjulkaisuistamme.
- <sup>11</sup> Toimiala- ja muut havaitut erot yritysten välillä siis selittävät osan naisjohtajuuden ja kannattavuuden yhteydestä.
- <sup>12</sup> Sekä naistoitusjohtajan että naisten hallitusosuu- den vaikutukset pysyvät samankaltaisina (joskin hieman heikkenevät), vaikka ne ovat mukana samassa mallissa; ne ovat yhteydessä toisiinsa, mutta niillä on erilliset ja itsenäiset yhteytensä yrityksen kannattavuuteen.
- <sup>13</sup> Huomaa: Naisten hallitusosuutta tarkasteltaessa vertailu on täysin nais- ja täysin mieshallituksen välillä. Ks. myös laatikko 4.
- <sup>14</sup> Smith ym. (2006).
- <sup>15</sup> On hyvä huomata, että pääosa aineistomme tilastohavainnoista on käyrän nousevalla osalla.
- <sup>16</sup> Simuloitu Stata 9.2 ja Clarify 2.1 (King ym. 2000; Tomz ym. 2001) ohjelmilla.
- <sup>17</sup> Filosofian tohtori Anna Kortelaisen ”Varhaiset johtotähdet – Suomen ensimmäisiä johtajanaisia” (EVA Raportti) -tutkimuksen julkistamistilaisuus 10.5.2007.
- <sup>18</sup> Kovalainen, Vanhala ja Mélar 2007; vuoden 2003 tilanne.



## Elinkeinoelämän Valtuuskunta

EVA on suomalaisen elinkeinoelämän rahoittama toimija, jonka tavoitteena on edistää suomalaisen yhteiskunnan pitkän aikavälin menestystä. EVA on Suomen merkittävin kohtaamispaikka ja verkosto elinkeinoelämän ja yhteiskunnan vaikuttajille. EVAlla on myös keskustelijan, haastajan ja unilukkarin rooli suomalaisessa yhteiskunnassa. Ns. think tankille tyypillisesti EVAn tunnusmerkinä on analyttisyys ja tarvittaessa provokatiivisuuskin.

Vuonna 1974 perustettu EVA eroaa useimmista muista elinkeinoelämän järjestöistä siinä, että se ei ole varsinainen etujärjestö. EVA rohkaisee myös elinkeinoelämää katsomaan peiliin, kun se on tarpeen.

EVA selvittää ja arvioi yrityksille ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeitä kehityssuuntia. Rajut ja nopeat kansainväliset muutokset asettavat koko yhteiskunnalle ja yritysten toiminnalle painavia vaatimuksia. EVAn tavoitteena on ajankohtaisen tiedon tuottaminen vallitsevista ilmiöistä sekä tuoreiden näkökulmien saattaminen yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Suomen rooli kansainvälisessä toimintaympäristössä ja suomalaisten hyvinvoinnin ja kilpailukykyyn kehittäminen ovat keskeisiä kysymyksiä EVAn toiminnassa. Elinkeinoelämän omassa piirissä EVA pyrkii aikaansaamaan jatkuvaa keskustelua yritysten muutostarpeista.

Tämä EVA analyysi on osa Naiset huipulle! -hanketta, joka toteutetaan yhteistyössä Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian kanssa. Hanke on ESR-osarahoitteinen.

Lisätietoja: [www.eva.fi](http://www.eva.fi)



Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn julkaisemat EVA analyysit ottavat kantaa ajankohdittaisiin kysymyksiin ja tarjoavat toimenpideehdotuksia. Analyysien kirjoittajat vastaavat esitetyistä mielipiteistä, jotka eivät välttämättä edusta EVAn kantaa.

Analyysit ovat ladattavissa EVAn kotisivuilta [www.eva.fi](http://www.eva.fi). Painetun analyysin voi tilata osoitteesta [analyysit@eva.fi](mailto:analyysit@eva.fi), postitse osoitteesta EVA, Yrjönkatu 13 A, 00120 Helsinki tai soittamalla 09-686 92035.