

# SUOMALAISTEN YRITYSTEN VALTA- JA HALLINTORAKENTEISTA

*Sirpa Hajba*

## 1. YRITYSTEN VALTA- JA HALLINTORAKENTEEN MUUTTUMINEN

Tämän vuosisadan voimakkaalle taloudelliselle kehitykselle on ollut ominaista yritysten jatkuva kasvu. Yhä useamman yrityksen muuttuminen pienyrittäjän johtamasta yksiköstä suuryritykseksi on aiheuttanut huomattavia muutoksia myös yritysten valta- ja hallintorakenteisiin. Omistajien lukumäärän moninkertaistuminen on syrjäyttänyt ainakin valtaosan heistä perinteisestä asemastaan yrityksen ylimpänä päättäjänä. Omistajien edustus on delegoitu hallintoelimille, joista on puolestaan tullut raskasliikkeisiä koneistoja ja joiden toiminnan väitetään kuitenkin olevan pelkkää muodollisuutta. Yrityksen johtamistehtävä on siirtynyt ammattijohtajille, joiden käsiin yrityksen todellisen päätösvallan väitetään kerääntyneen. Tätä muutosilmiötä kutsutaan omistuksen ja yritysjohton eriytymisilmiöksi, ja siihen on taloustieteissä kiinnitetty runsaasti huomiota (esim. Berle & Means 1932, Galbraith 1968, Lamer 1970). Sen keskeisenä piirteenä on omistajien ja osin hallintoelin tenkin valta-aseman heikentyminen ja yritysjohton aseman vastaava vahvistuminen.

Kysymyksessä on laaja-alainen muutosilmiö, joka on kohdistunut yrityksen koko hallinto- ja päätöksentekojärjestelmään ja vaikuttanut yrityksen rakenteellisiin suhteisiin. Muutos ei ole kuitenkaan samanlainen kaikissa yrityksissä. Tämä johtuu siitä, että suuretkin yritykset ovat varsin erilaisia. Niiden valta- ja hallintorakenteissa on havaittavissa tunnusomaisia piirteitä, jotka korostuvat kussakin yritystyyppissä ja jotka erottavat ne muista yrityksistä.

Tässä tutkimuksessa tullaan käsittelemään suurimpien suomalaisten yritysten valta- ja hallintorakenteiden tyyppejä. Esitys perustuu valta- ja hallintorakenteita käsittelevään kirjallisuuteen sekä suomalaisista yrityksistä kerättyyn empiiriseen aineistoon.

## 2. VALTARAKENNE YRITYKSEN PÄÄTÖKSENTEKOJÄRJESTELMÄN PERUSTEKIJÄNÄ

Yrityksen valtarakenteiden tutkiminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi jo yksistään siitä syystä, että *valta* on käsitteenä täsmentämätön ja tunnepitoinen abstraktio. Valta liittyy oikeuteen määrätä tai päättää jostakin asiasta. Yrityksessä valta kytkeytyy olennaisesti päätöksentekomekanismin hallinnolliseen järjestelyyn (Lidén 1975, 19). Vallalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan oikeutta tehdä yritystä koskevia strategisia päätöksiä. Käsitteelle annetaan tässä yhteydessä siis legaalisen vallan merkitys (vrt. Weber 1968, 328); valtarakennetta lähestytään muodollisena päätöksentekohierarkiana. Huomiota ei kiinnitetä sellaiseen sinänsä tärkeään seikkaan, kuin keillä henkilöillä saattaa olla yksittäistapauksissa persoonallista *vaikutusvaltaa*. Sitä on harvoin mahdollista edes mitata, koska se vaatii perinpohjaisten selvitysten ohella suurta avomielisyyttä yritysten taholta niiden sisäisiä oloja koskevissa kysymyksissä (Lidén 1975, 162).

Valta ja päätöksenteko yrityksessä ei ole keskittynyt yhteen pisteeseen, vaan voidaan puhua valtasuhteiden verkostosta. *Valtarakenne* on se valtasuhteiden verkosto, josta käsin yrityksen strategiset tavoitteet, päätökset ja toimintapolitiikka määräytyvät. Näin rajattuna valtarakenne koskee nimenomaan yrityksen ylintä hallintorakennetta eli yrityksen hallintoelimiä. *Hallintorakenteella* puolestaan tarkoitetaan sitä hallinnollista järjestelyä ja niitä elimiä, joissa strateginen päätöksenteko tapahtuu. Rakenteiden muodostumisen tehtävänä on säädellä organisaation olemassaoloa uhkaavia vaihteluita sekä toimia vallankäytön, päätöksenteon ja toiminnan vakiinnuttajana (Hall 1977, 102).

Valtarakenteita voidaan analysoida useilla eri tasoilla: yhtä hyvin kansainvälisiä suhteita, valtiollisia järjestelmiä, organisaatioita kuin ryhmien sisäisiä epävirallisia suhteitakin voidaan tarkastella valtarakenteiden kannalta (Dahl 1972, 405). Päätöksiä tehdään organisaation kaikilla tasoilla, ja vain murto-osa niistä kuuluu hallintoelimille. Hallintoelimet joutuvat kuitenkin tekemään laajakantoiset, yrityksen toiminnan kannalta ratkaisevat päätökset, jotka välillisesti vaikuttavat muuhun päätöksentekoon.

Yritystä on totuttu kuvaamaan päätöksentekopyramidina, jossa päätökset »virtaavat» omistajien, hallintoneuvoston, hallituksen ja edelleen toimitusjohtajan kautta muuhun organisaatioon (pyramidiajattelusta esim. Florence 1972, 210). Pyramidissa on painopiste siirtynyt omistajien hegemoniasta ammatti-johtajien teknostrukturiin. Yritykset kuitenkin eroavat toisistaan siinä suhteessa, millainen hallinnollinen rakenne niissä on.

Yritysten valtarakenteet ovat historiallisen kehityksen tulosta. Ensimmäi-

nen valtarakenne muodostuu yritystä perustettaessa ja sen yhtiöjärjestystä muotoiltaessa. Siihen voi tulla muutoksia yrityksen toimialan tai tavoitteiden muuttuessa, omistajien vaihtuessa, yrityksen kasvaessa jne. Vaikka muutokset valtarakenteissa kuten muissakin sosiaalisissa rakenteissa ovat yleensä hitaita, rakenteet eivät ole pysyviä (Ranson et al. 1980). Hallinnolliset rakenteet ovat tavallisesti kuitenkin pysyvämpiä ja hitaammin muuttuvia kuin esimerkiksi yrityksen organisaatiokaavio tai tuotantorakenne. Voidaan siten olettaa, että valtarakenteet ovat niin pysyviä, että niiden erittely on mahdollista.

Valtarakenteen muodostumisen rinnalla voidaan puhua myös yritysten *institutioitumisesta* (Hajba 1982, 90–94). Tällöin on kysymys siitä, missä määrin yrityksen vallankäytön, normien ja arvojen järjestelmä on saanut pysyviä, vakiintuneita piirteitä. Se viittaa muodollisten hallintomallien ja menettelytapojen vakiintumiseen ja tavallisesti myös hallintoelinten laajenemiseen ja päätöksentekohierarkian kasvuun. Suuret yritykset ovat instituutioita, joiden olemukseen kuuluu tietynasteinen pysyvyys ja toiminnan toistuvuus. Ne suorittavat yhteiskunnallista tehtävää. Rakenteellisen pysyvyyden ja hallinnollisen säätelyn avulla institutioituneet suuryritykset varmistavat yhteiskunnan taloudellisen toimivuuden ja jatkuvuuden.

### 3. VALTARAKENNETYYPIT JA NIIDEN TUNNUSPIIRTEET

Valtarakenteita voidaan tyypitellä eri tavoin. Aristoteleen esittämä vallan kolmijako yksinvaltaiseen, harvainvaltaiseen ja demokraattiseen soveltuisi myös yritysten hallinnollisen rakenteen analyysiin. Edellistä jaottelua laajentaen puhutaan myös hajavaltaisesta, monivaltaisesta, enemmistövaltaisesta, harvainvaltaisesta tai yksinvaltaisesta valtarakenteesta (esim. Koli 1960, 78). Ansoff (1981, 123) erottaa yksinvaltaisen, hajautetun ja jaetun valtarakenteen. Pihlanto (1981, 36–39) on valtaprosesseja tutkiessaan käyttänyt käsitteitä passiivinen, jakautunut ja dominoiva koalitio.

Valtarakenteen voimakkuuden, valtalähteiden määrän ja vallan keskittymisen mukaan erotetaan tässä tutkimuksessa *passiivinen*, *valvova* ja *dominoiva* valtarakenne. Perustana on ajatus, että yritysten valtarakenne vaihtelee sen mukaan, miten aktiivisia strategisia päätöksiä tekevät valtaryhmittymät ovat osallistumaan yrityksen päätöksentekoon. Jaottelulla on yhtymäkohtia myös Aristoteleen vallanjako-oppiin. Jaottelu ei ole ehdoton, mutta se kuvaa niitä pääpiirteitä, joiden suhteen yritykset eroavat toisistaan.

Organisaatioiden valtarakenteiden olennaisimpana perustana ovat organisaation omistussuhteet (Allardt & Littunen 1972, 296). Myös lainsäädäntö lähtee siitä ajatuksesta, että omistajat käyttävät yhtiössä ylintä päätösvaltaa.

Omistuspuhjan lisäksi keskeisiä elementtejä ovat hallinnollisten päätöksentekuelimien rakenne sekä yrityksen omistukselliset ja hallinnolliset kytkennät muihin yrityksiin. Näiden avulla voidaan yritysten valtarakenteiden tunnuspiirteitä kuvata seuraavasti.

*Passiivisen valtarakenteen* tunnuspiirteitä ovat omistuspuhjan laajuus, omistuksen hajautuminen ja omistajan roolin heikentyminen. Suurin osa omistajista on etäännyntynyt yrityksestä eikä osallistu päätöksentekoon. Yrityksissä on usein kaksiportainen hallintomalli, koska omistajien määrä on niin suuri, ettei yksittäisillä omistajilla ole enää edellytyksiä yrityksen valvontaan. Myös institutionaalisten omistajien (juridiset henkilöt kuten säätiöt ym.) määrä lisääntyy. Yrityksen hallintoelimet laajenevat, paitsi lukumäärältään myös kooltaan, seurauksena päätöksenteon monimutkaistumisesta ja virallistumisesta. Yritysjohdon omistussuhteen katkeaminen ja johdon ammatillistuminen antaa yritykselle managerialistisia piirteitä<sup>m</sup> (esim. Marris 1963, Monsen & Downs 1965, Williamson 1974). Toimitusjohtajan asema yrityksessä vahvistuu. Koska yritykset ovat suuria instituutioita, niiden toimintapiiri laajenee. Mikäli yritys kytkee omistukseensa muita yrityksiä perustamalla tytäryhtiöitä tai hankkimalla osakkuusyhtiöitä, sen taloudellinen vaikutuspiiri samalla laajenee, koska se voi osallistua myös näissä yksiköissä tapahtuvaan päätöksentekoon. Yrityksen hallinnolliset kytkennät muihin yrityksiin lisääntyvät. Niiden tarkoituksena on valvoa, koordinoita ja vakiinnuttaa yrityksen asemaa talouselämässä (esim. Burt 1980). Niiden kautta organisaation institutionaalinen valta lujittuu, ja sen valtarakenne vahvistuu.

*Valvovan valtarakenteen* tunnuspiirteinä on omistuspuhjan keskittyminen muutamille tahoille, ei kuitenkaan yleensä yksityisille henkilöille. Tällainen omistuksen pyramidisoituminen on yleinen ilmiö talouselämässä (Berle & Means 1968, 69). Muutamat harvat tahot pystyvät tällöin hallinnollisiin järjestelyin valvomaan yrityksen toimintaa. Mikäli valvovia tahoja on useampia kuin yksi, voitaisiin puhua myös *jakautuneesta valtarakenteesta* (vrt. Ansoff 1981). Yritysten hallinto on omistavien yritysten käsissä ja hallintorakenne yksiportainen ja suppeahko. Yritystä johtaa useimmiten virkajohtaja. Johtajan asema on epäitsenäisempi kuin passiivisen valtarakenteen yrityksissä. Tällaisen yrityksen toiminta on suhteellisen eristäytynyttä, eikä sillä yleensä ole erillisiä hallinnollisia kytkentöjä muihin yrityksiin.

*Dominoivan valtarakenteen* tunnuspiirteinä voidaan pitää omistuksen keskittymistä yksityisille henkilöille, jotka aktiivisesti osallistuvat yrityksen ylimpään päätöksentekoon. Perinteinen omistajan rooli on ainakin osalla omistajista siis vielä säilynyt. Yrityksen hallintorakenne on suppea; hallitus koostuu yleensä omistajista ja toimivasta johdosta. Omistajajohtaja on tavallinen tällaisissa yrityksissä. Omistussuhde vahvistaa toimitusjohtajan asemaa.

Dominoivan valtarakenteen yrityksillä on keskimääräistä harvemmin hallinnollisia tai omistuksellisia kytkentöjä muihin yrityksiin, joskin myös ne voivat diversifioitua ja perustaa tytäryhtiöitä eri toimialoille.

#### 4. SUURIMPIEN SUOMALAISTEN YRITYSTEN HALLINNOLLISET PIIRTEET,

##### 4.1. *Yritysaineisto ja yritysten luokittelu.*

Tutkimuksessa käytettävä, suurimmat suomalaiset yritykset käsittävä empiirinen aineisto on kerätty vuodelta 1977 erilaisista hakuteoksista sekä Patentti- ja rekisterihallituksen rekistereistä.<sup>1</sup> Aineistossa on mukana 212 suurinta yritystä teollisuuden, rakennustoiminnan ja kaupan eri toimialoilta. Myös Suomessa toimivat monikansallisten yhtiöiden suuret tytäryhtiöt on luettu mukaan erillisenä ryhmänä, joskaan ne eivät päätöksenteon kannalta muodosta itsenäistä yksikköä.

Jotta voitaisiin empiirisesti analysoida suomalaisten yritysten valta- ja hallintorakenteita, on yritykset ryhmiteltävä hallinnollisen päätöksenteon kannalta homogeenisiin ryhmiin. Tämä ryhmittely voidaan tehdä monella tapaa.

Juridisen muotonsa mukaan yritykset voivat olla<sup>1</sup> osakeyhtiöitä tai osuuskuntia.<sup>1</sup> Yksityisiä toiminimiä, avoimia tai kommandiittiyhtiöitä ei enää esiinny suurten yritysten joukossa, mikä osoittaa omistuksen ja johdon eriytymiskehitystä tapahtuneen.

Yrityksiä voidaan jaotella myös omistuspohjan koostumuksen ja keskittymisen mukaisiin luokkiin. Esimerkiksi Berle ja Means (1932, 67) sekä myöhemmin Lamer (1970, 10–11) ovat jaotelleet yritykset yksityisomisteisiin, enemmistön omistamiin, vähemmistön omistamiin, holding-yhtiöihin ja johdon hallinnassa oleviin laajaomistuspohjaisiin yhtiöihin. Luokitteluperustana on ollut suurimpien osakkeenomistajien omistusosuus. Edelleen Gordon (1948, 40–41) on jakanut yrityksiä perheyhtiöihin, toisten yritysten omistamiin yhtiöihin sekä yhtiöihin, joissa mitään dominoivaa omistajaryhmää ei ole havaittavissa. Florence (1972, 233) on esittänyt suunnilleen vastaavan jaottelun. Tutkijat kuitenkin korostavat, että osakepääoman omistussuhteiden mekaaninen luokittelu ei osoita yrityksen todellisia valta- ja hallintosuhteita. Omistusrakenteen lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös muihin tekijöihin, kuten hallintoelinten ja yritysjohdon rakenteeseen. Suuromistajakin saattaa olla suhteellisen passiivinen osapuoli. Aktiivisinta vaikutusvalta on silloin, kun yrityksen toimiva johto itse omistaa huomattavan osan yrityksen

osakkeista, kun aktiiviset omistajat ovat myös hallituksen jäseniä tai kun yhtiö toimii muiden yritysten valvonnassa tytäryhtiön tapaan (Gordon 1948, 167–171).

Kun Berlen ja Meansin (1932) kehittämä ajatus omistuksen ja yritysjohdon eriytymisilmioistä on yleistynyt, on esiintynyt myös pyrkimyksiä jakaa yritykset omistajien, johtajien ja joskus myös rahoittajien valvontavallassa oleviin yrityksiin. Näin on menetelty esimerkiksi Waris (1972). Lienee kuitenkin vaikeaa etenäkään ulkopuolisen tutkijan asemassa päätellä, mikä on yrityksen pääasiallinen valtalähde.

Suomalaisia suurimpia yrityksiä analysoinut Rantanen (1977) on jakanut yritykset seitsemään luokkaan: perhe- ja sukuyhtiöt, pörssi-yhtiöt, osuuskunnat, valtionyhtiöt, ulkomaalaisomisteiset yritykset, muiden yritysten omistamat yhtiöt ja pörssin ulkopuoliset yksityisomisteiset yritykset. Vaikka nämä luokat eivät ole toisiaan täysin poissulkevia, ne jakavat yritykset hallinnollisen valtarakenteen mukaisesti tyyppeihin. Niissä kuvastuu myös taloushistoriallisia kehityspiirteitä (Hajba 1982, 4–12). Tässä tutkimuksessa yritykset jaetaan seuraaviin ryhmiin:

- 1) laajaomistuspohjaiset yhtiöt
- 2) valtionyhtiöt
- 3) osuuskunnat
- 4) toisten yritysten omistuksessa olevat yhtiöt
- 5) ulkomaiset yritykset
- 6) perhe- ja sukuyhtiöt.

Suomalaiset yritykset jakautuivat eri yritysryhmiin taulukon 1 mukaisesti. Taulukossa on esitetty yritystyypeittäin eräitä näiden yritysten hallintorakenteen indikaattoreita, jotka kuvaavat yritysten valta- ja hallintorakenteen tunnusomaisia piirteitä.

## 4.2. *Valta- ja hallintorakenteet eri yritystyypeissä*

### 4.2.1. *Laajaomistuspohjaiset yhtiöt*

Kun puhutaan suurista yrityksistä, tarkoitetaan tavallisesti niiden yhteiskunnallisesti näkyvintä ryhmää eli ns. laajaomistuspohjaisia yhtiöitä, jotka useimmissa tapauksissa toimivat pörssi-yhtiöinä. Nämä yritykset on perustettu viime vuosisadalla tai myöhemmin tavallisesti sulauttamalla useita yrityksiä yhdeksi konserniksi. Yritykset ovat kooltaan suuria, Laajaomistuspohjaiseksi on katsottu yhtiö, jossa on yli 1000 osakkeenomistajaa. Näitä oli aineistossa 32.

*Taulukko 1. Suurimpien suomalaisten yritysten hallintorakenteita kuvaavia indikaattoreita.*

	Laajaomist. pohj.yhtiöt (N=32)	Valtion- yhtiöt (N=16)	Osuus- kunnat (N=47)	Toisten yritt. omist.yhtiöt (N=27)	Ulkomaiset yritykset (N=24)	Perhe- ja sukuyhtiöt (N=66)	Kaikki yritykset (N=212)
<b>Omistajien lukumäärä,</b> keskiarvo (mediaani)	12048 (7234)	1448 (6)	15586 (12443)	107 (7)	24 (3)	103 (12)	5534 (42)
Suurimman omistajan osuus %	19,5	79,9	–	44,5	95,0	40,0	48,1
Toimitusjohtajan omist. osuus %	0,2	0,0	0,0	2,2	0,0	20,3	6,6
Hallintoneuvoston esiintymi- nen, % yrityksistä	43,7	81,2	82,6	11,1	0,0	1,5	32,7
Hallituksen jäsenmäärä, keskiarvo	7,28	6,37	6,49	6,33	5,29	5,41	6,11
Tytär- ja osakkuusyhtiöiden lukumäärä, keskiarvo	21,91	10,44	3,25	3,59	0,87	5,00	6,93
Toimitusjohtajan hallinnolliset luott.toimet muissa suuryri- tyksissä, keskiarvo	2,69	1,12	0,25	0,41	0,08	0,42	0,74

Laajaomistus pohjaiset yhtiöt ovat tyypillisesti juuri niitä yrityksiä, joita managerialistinen teoria on kuvannut. Ne ovat muodostuneet taloudellisiksi instituutioiksi. Yritysten osakekanta on laajalle levinnyt; osakkeenomistajien määrä saattaa nousta kymmeneen tuhansiin. Vaikka pääomayhtiöiden keskeisenä toimintaperiaatteena on pääomaa sijoittaneiden omistajien tahdon huomioon ottaminen yhtiön päätöksenteossa ja taloudellisen tuoton saaminen sijoitetulle pääomalle, on suurin osa osakkeenomistajista etäännyttänyt yhtiöstä. Omistukseen pohjautuva valtarakenne on siten näissä yrityksissä passiivinen. Yritysjohdo on miltei kaikissa tapauksissa irtautunut omistuksesta, koska tarvittavat pääomat ovat niin suuria, ettei yksityinen omistaja enää kykene sijoittamaan riittävän suurta osuutta yritykseen.

Myös yritysten hallintorakenne on laajapohjainen. Noin puolella yrityksistä toimii hallintoneuvosto. Hallintoneuvoston perustaminen osoittaa yrityksen vahvasti institutioituneen. Sen päätöksentekojärjestelmä on laajentunut ja virallistunut. Päätöksiä siirretään portaalta toiselle. Hallintoneuvostolla on yrityksessä lähinnä valvova ja hyväksyvä rooli. Se toimii välittäjänä, ohjeiden ja lausuntojen antajana omistajakunnan ja hallituksen välillä. Toiminnallista merkitystä sillä on suhteellisen vähän. Norrin (1982, 526) näkemyksen mukaan mikään suomalainen yritys ei ole niin suuri, että se tarvitsisi hallintoneuvoston toiminnallisessa mielessä.

Myös yritysten hallitus on kooltaan suuri. Tämä on merkinä siitä, että yrityksen päätöksentekoon osallistuvat laajat piirit yhteiskunnan eri sektoreilta. Suuren yrityksen toimintaympäristö on siinä määrin monimutkainen, että se vaatii useiden tahojen osallistumisen päätöksentekoon, ja päätöksille on saatava laajojen piirien hyväksyntä. Kun organisaation valtarakenne ulotetaan sen institutionaaliseen ympäristöön, organisaation asema samalla lujittuu (Koli 1960, 82). Suuri hallitus kuitenkin vaikeuttaa yksittäisten jäsenten vaikutusmahdollisuuksia. Suuriin hallintoelimiin joudutaan päätökset tuomaan pitkälle valmisteltuina, jolloin hallituksenkin rooli on usein hyväksyjän rooli.

Mikäli yrityksessä toimii hallintoneuvosto, koostuu hallitus usein toimitusjohtajan johdolla työskentelevästä johtoryhmästä. Tällaisessa yrityksessä yritysjohtajan asema korostuu voimakkaasti. Joissakin yrityksissä myös hallintoneuvoston alaisuudessa toimivaan hallitukseen kuuluu ulkopuolisia jäseniä: joko omistajien tai omistavien yritysten edustajia tai muuta ulkopuolista asiantuntemusta edustavia jäseniä. Tällaisessa tapauksessa toimitusjohtaja saattaa olla vain hallituksen jäsen, jolloin hänen asemansa on epäitsenäisempi.

Yksiportaisessa hallintomallissa hallitus on yleensä laajempi ja koostuu pääasiassa omistajien edustajista. Toimitusjohtaja on tavallisesti jäsenenä hallituksessa.



Laajaomistus pohjaisissa yhtiöissä toimitusjohtajan asema on, huolimatta hallintoelinten laajuudesta, suhteellisen vahva. Tosin tuloksellisuuden velvoite asettaa johdon toiminnalle selkeät rajoitteet. Asiantuntemuksensa avulla toimitusjohtaja pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa ja valmistelemaan hallintoelinten päätökset. Myös johtoryhmä edustaa huomattavaa asiantuntijanvaltaa. Yrityksissä on tapahtunut managerialistisen teorian kuvaama vallansiirtymä hallintopyramidissa ammattijohdon hyväksi. Vallan hajautuessa valvonta siirtyy sisäiselle piirille ja johtavalle valtahahmolle (Thompson 1974, 175–177). Mitä hajautuneempi omistajakunta on, sitä vahvemmaksi muodostuu toimivan johdon asema.

Laajaomistus pohjaisten yhtiöiden hallinnollinen vaikutus ei rajoitu yhteen yksikköön, vaan yritysten toiminta on levittäytynyt talouselämään laajana tytär- ja osakkuusyhtiöiden verkostona. Hallinnolliset kytkennät muihin yrityksiin näkyvät myös siinä, että laajaomistus pohjaisten yritysten toimitusjohtajat ovat jäsenenä myös lukuisten muiden suuryritysten hallintoelimissä. Tämä lisää toimitusjohtajan vaikutusvaltaa. Yritykset ovat muodostuneet instituutioiksi, jolloin myös voidaan puhua *instituutioituneesta johtajuudesta* (Selznick 1966, 138; Koli 1960, 79–80).<sup>1</sup> Johtajan sosiaalinen rooli korostuu ja tehtävä muuttuu teknis-hallinnollisista johtamistehtävistä instituution eheyden ja kokonaisuuden ylläpitämistehtäväksi, tasapainottajan ja ristiriitojen säätelijän tehtäväksi.

Laajaomistus pohjaiset yhtiöt muistuttavat tunnuspiirteiltään passiivisen valtarakenteen yrityksiä. Yritysten instituutioluonne on vahvistunut ja toimivan johdon sosiaalinen rooli korostunut.

#### 4.2.2. Valtionyhtiöt

Valtionyhtiöt muodostavat lukumääräisesti pienen (16 kpl) mutta liikevaihdoltaan merkittävän yritysryhmän suurten yritysten joukossa. Valtionyhtiöksi on luettu yritys, jonka osakekannasta valtio, Suomen Pankki, Kansaneläkelaitos tai toinen valtionyhtiö yksin tai yhdessä omistaa enemmän kuin puolet. Valtio osallistuu Suomessa tuotantorakenteen täydentäjänä yritystoimintaan ja on perustanut yhtiöitä aloille, joissa tarvitaan suuria pääomia ja joiden olemassaolo on maan talouselämän kannalta tärkeätä, kuten kaivannais- ja kemian teollisuudessa sekä voimatalouden alalla.

Periaatteessa valtionyhtiöiden hallintorakenne ei eroa muista yrityksistä, koska ne toimivat osakeyhtiömuotoisina. Se takaa niiden toiminnalle riittävän itsenäisyyden ja joustavan sopeutumisen talouselämän mekanismeihin. Omistajan roolin hämärtyminen ja yhtiöiden noudattama ns. yleisen edun ideolo-

gia antavat yrityksille omat tunnuspiirteensä (Puumalainen 1973). Yhtiöissä on kaksiportainen hallintomalli. Hallintoneuvosto päättää yhtiöpolitiikasta, kuten tuotantolaitoksista, työvoimapolitiikasta jne. Hallintoneuvoston jäsenet edustavat erilaisia ajatussuuntia ja noin puolet heistä on kansanedustajia. Johtokunta koostuu ministeriön edustajasta, omista johtajista ja ulkopuolisista jäsenistä, jotka edustavat yhtiön toimialaan liittyvää asiantuntemusta (Valtionyhtiöt 1969, 8). Eräissä valtionyhtiöissä johtokunta koostuu pääasiassa ulkopuolisista jäsenistä, kuten virkamiehistä ja muiden yritysten johtajista.

Koska hallintoneuvoston jäsenillä ei voi olla samanlaista suhdetta yhtiöön kuin omistavilla hallituksen jäsenillä, on valtionyhtiöissä toimiva johto saanut tavallista merkittävämmän aseman. Kun yhtiö on perustettu, siirtyy vastuu yhtiön toiminnasta ja kehittämisestä yhtiön omiin käsiin, lähinnä toimitusjohtajalle ja eri sektorien johtajille, koska valtiolla ei voi olla alan asiantuntemusta ja virkamieskuntaa, joka vastaisi kehityksestä (Valtionyhtiöt 1969, 8). Tämä on samalla merkki siitä, että johto ja omistus valtionyhtiöissä ovat pitkälle eriytyneet ja yhtiöt muistuttavat monessa suhteessa managerialistista yritystä. Valtio on osakkeenomistajana ollut suhteellisen passiivinen (Waris 1972, 149). Vaikka osakkeenomistus valtionyhtiöissä on hyvin keskittynyt, yhtiöiden omistuksellinen valtarakenne on luonteeltaan passiivinen. On todettu, että organisaatioissa, joiden valvonta kuuluu julkisyhteisöille, valta keskittyy ylimmälle johdolle. Se suorittaa päätöksenteon, ja organisaation toiminta saa enenevästi byrokraattisen virallistumisen piirteitä (esim. Mintzberg 1979, 288–291). Valtionyhtiöt ovat siten monessa suhteessa esimerkkejä instituutioista.

Valtionyhtiöiden asemaa talouselämässä korostaa se, että myös niillä on runsaasti tytä- ja osakkuusyhtiöitä. Yhtiöiden toimitusjohtajilla on laaja vaikutusvalta paitsi omassa yrityksessään, myös muiden yritysten hallintoelimissä. Roolin julkisuus, ankara julkinen kritiikki ja vastuu tekevät johtajan aseman samalla vaikeaksi.

Laajaomistus pohjaisten yhtiöiden tavoin valtionyhtiöt ovat siten passiivisia valtarakenteeltaan. Passiivisuus ilmenee kuitenkin eri tavalla. Valtionyhtiöissä taloudellinen valvonta on heikompaa kuin laajaomistus pohjaisissa yhtiöissä, joissa passiivinenkin jäsenkunta odottaa vuosittain tasaisia osinkoja. Valtionyhtiöihin kohdistuva valvonta suuntautuu vähemmän omistajan taholta, mutta sitäkin enemmän »suuren yleisön» piiristä.

#### 4.2.3. Osuuskunnat

Kolmannen ryhmän suurten yritystemme joukossa muodostavat osuus-

toimintayritykset. Suuryrityksistä puhuttaessa usein unohdetaan se, että niistä<sup>1</sup> joka viides on osuuskunta.<sup>1</sup> Pääosa suurista osuuskunnista on perustettu vuosisadan alkupuolella osuustoiminta-aatteen saatua vankan jalansijan maassamme. Osuuskunnat on edelleen luokiteltavissa ensimmäisen ja toisen asteen osuuskunniksi. Ensimmäisiä luonnehtii laaja, luonnollisista henkilöistä koostuva jäsenkunta. Jälkimmäiset ovat toisten osuuskuntien ja muiden yhtiöiden omistuksessa ja toimivat tavallisesti keskusliikkeinä.

Osuustoimintayritykset poikkeavat monessa suhteessa muista suurista yrityksistä. Niiden hallintoideologia perustuu kansanvaltaisuusperiaatteeeseen (esim. Laakkonen 1979). Koska suurissa osuuskunnissa jäsenmäärä nousee tuhansiin, jopa kymmeniin tuhansiin, jäsenistö etäännyy osuuskunnasta. Suurissa osuuskunnissa toimii edustajisto, koska jäsenistön lukumäärä on niin korkea, ettei henkilökohtaisen päätösvallan käyttöön ole enää edellytyksiä. Edustajistossa saattaa esiintyä poliittisia ryhmittymiä. Edustajiston tapauksessa itse jäsenkunnan päätösvallasta ei ole jäänyt jäljelle oikeastaan mitään. Erityisesti ensimmäisen asteen osuuskuntien jäsenistö muodostaa varsin passiivisen valtarakenteen.

Osuuskunnissa toimii miltei aina laajahko hallintoneuvosto ja tämän valvonnan alainen hallitus (johtokunta), joka koostuu pääasiassa toimivasta johdosta. Sitä johtaa tavallisesti yrityksen toimitusjohtaja. Kaksiportainen hallintomalli on raskasliikkeinen ja byrokraattinen. Tehokkaan toiminnan edellyttämät nopeat päätökset ja havainnot viivästyvät ja jäävät jopa tekemättä. Koska hallintoelimet ovat kovin laajat, hallituskin yleensä keskimääräistä kookkaampi, muodostuu niihin lisäksi helposti sisäisiä valtaryhmittymiä.

Passiivisen valtarakenteen yrityksissä suhteellisen paljon valtaa keskittyy ammattijohtajille. Organisaatioissa, joissa valta on hajautunutta, syntyy sisäinen hallitseva koalitio, ja sen johtoon nousee keskeinen valtahahmo (Blau & Scott 1963, 49; Thompson 1974, 175–177). Tällainen valtahahmo voi olla hallintoneuvoston puheenjohtaja, yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Usein kaikki mainitut henkilöt voivat omata runsaasti päätösvaltaa. Nämä ominaisuudet liittyvät institutioituneen yrityksen tunnuspiirteisiin. Osuuskunnissa johdon toimintavapautta lisännee vielä se, että niiden tavoitteena on jäsenten talouden tukeminen eikä voiton maksimointi (Henzler 1960, 79).

Ensimmäisen asteen osuuskunnat ovat tyypillisimpiä passiivisen valtarakenteen yrityksiä. Toisen asteen osuuskunnissa, joissa jäsenkunta on harvalukuisempi, omistajan rooli saattaa olla periaatteessa jonkin verran vahvempi, mutta olennaista muutosta se ei osuuskunnan valtarakenteessa merkinne.

#### 4.2.4. Toisten yritysten omistuksessa olevat yhtiöt

Suhteellisen moni yritys (27 kpl) on luettavissa toisten yritysten omistuksessa olevaksi yhtiöksi. Kyseessä eivät kuitenkaan ole varsinaiset tytäryhtiöt, vaan yhtiöistä voitaisiin useimmiten käyttää nimitystä *osakkuusyhtiö*. Nämä yhtiöt ovat tyypillisiä esimerkkejä talouselämässä yleisestä ilmiöstä, nimittäin suurten yritysten välisestä omistuksen ketjuuntumisesta eli pyramidisoitumisesta. Niitä voidaan pitää eräänlaisina konsernimuodostelmina etenkin silloin, kun huomattavana omistajana on vain yksi yhtiö. Yleensä ne kuitenkin ovat kahden tai useamman yrityksen omistuksessa, saattaapa vähemmistöosakkaiden joukossa olla myös luonnollisia henkilöitä, kuten yrityksen toimitusjohtaja itse. Tällaisten yritysten perustamismotiivina lienee omistavien yritysten yhteinen palvelu. Se on myös eräs tapa diversifioitua, hallita riskejä ja toimia toimialojen kartteloitumismekanismina.

Toisten yritysten omistamien yhtiöiden omistus pohja on suppea. Yhtiöt ovat omistavien yhtiöiden valvonnassa ja suuressa määrin riippuvaisia niiden päätöksenteosta. Yrityksissä toimii yleensä yksiportainen hallintomalli, johon kuuluu laajahko hallitus, harvemmin myös hallintoneuvosto. Hallitus koostuu pääasiassa omistavien yritysten toimitusjohtajista tai näiden hallitusten johtavista jäsenistä. Tämä ilmentää näiden yritysten epäitsenäistä asemaa ja yrityksen toimintaan kohdistuvaa valvontaa. Tällaista valtarakennetta voitaisiin nimittää valvovaksi valtarakenteeksi.

Omistavat yhtiöt määräävät yrityksen toiminta-ajatuksen ja toimintapolitiikan. Johdon asemaa voitaneen verrata tytäryhtiön toimitusjohtajan asemaan. Toimitusjohtaja saattaa näissä yrityksissä olla kokonaan poissa hallintolimistä. Myös tämä korostaa omistavien yhtiöiden valtaa. Päätösvalta hajoaa tällöin kahtaalle: toisaalta hallitus päättää sille kuuluvista asioista ja toisaalta toimitusjohtaja yrityksen sisäisistä asioista. Yritysjohdo on näissä yrityksissä epäitsenäisemmässä asemassa kuin edellä kuvatuissa yritystyypeissä. Eräissä tapauksissa voitaisiin puhua myös jakautuneesta valtarakenteesta. Tiukat valvontamekanismit asettavat johdolle rajatun vastuun ja suoritusstandardit (Mintzberg 1979, 289).

Yritysten epäitsenäistä asemaa kuvaa myös se, että niillä on vähän tytär- ja osakkuusyhtiöitä. Niin ikään toimitusjohtajalla on harvoin ulkopuolisia hallinnollisia tehtäviä. Hallinnollisten kytkentöjen puuttuminen on tyypillistä valvovan valtarakenteen yrityksille.

#### 4.2.5. Ulkomaiset yritykset

Ulkomaiset yritykset muodostavat sekä lukumäärältään (24 kpl) että liike-

vaihdoltaan toiseksi pienimmän yritysryhmän maamme suurten yritysten joukossa. Ulkomaiseksi yritykseksi katsotaan yritys, josta yli puolet on ulkomaisessa omistuksessa. Vaikka nämä yritykset ovat monikansallisten yhtiöiden paikallisia yksiköjä, ne noudattavat osakeyhtiölain määräyksiä ja kuu- luvat vakiintuneena osana Suomen talouselämään. Osa niistä on perustettu jo vuosisadan alkupuolella.

Yritysten omistus pohja ja hallintokoneisto ovat yleensä suppeat, mikä on omiaan tehostamaan ulkomaisen emoyhtiön taholta yritysjohtoon kohdistu- vaa valvontaa ja kaventamaan toimitusjohtajan itsenäisyyttä. Toimitusjohtaja on useimmissa tapauksissa kuitenkin hallituksen jäsen. Hallintomalli on poik- keuksetta yksiportainen. Hallitus on yleensä muodostettu siten, että se koostuu paikallisista yritysjohtajista, emoyhtiön edustajista sekä tunnetuista suomalaisista johtajista. Pääyhtiön edustajat huolehtivat yhteyksistä isäntä- maahan, suomalaiset johtajat vakiinnuttavat yrityksen asemaa Suomen talous- elämässä. Ulkomainen yritys ikään kuin näin etsii arvovaltaista tukea toimin- nalleen asemamaassa. Tämä ilmiö on esimerkki yrityksen aseman lujittami- seen tähtäävästä kooptaatiosta (Koli 1960, 81–82; Burt 1980).

Kuten toisten yritysten omistamienkin yhtiöiden kohdalla, myös ulko- maisten yritysten aseman epäitsenäisyyttä kuvastaa se, että ne eivät juuri koskaan omista tytä- eikä osakkuusyhtiöitä Suomessa. Toimitusjohtaja on harvoin jäsenenä muiden yritysten hallintoelimissä. Tämä onkin luonnollista, koska kysymys on ulkomaisesta yrityksestä.

Ulkomaiset yritykset ovat esimerkki ulkopuolisen valvonnan kohteena olevista organisaatioista, joiden hallinto keskittyy ja joissa muodolliset valvon- tamekanismit yleistyvät (Mintzberg 1979, 288–291; Pugh et al. 1969, 108). Niiden kohdalla voidaan puhua valvovasta valtarakenteesta. Ulkomainen yritys ei ole yksikkönä itsenäinen instituutio, vaikka se toisaalta on osa maail- manlaajuisista instituutioita.

#### 4.2.6. Perhe- ja sukuyhtiöt

Lukumääräisesti suurimman yritysryhmän (66 kpl) muodostavat perhe- ja sukuyhtiöt. Tämä osoittaa, että omistuksen hajautuminen ei ole Suomessa edennyt vielä kovin pitkälle, mikä johtuu suomalaisten yritysten pienuudesta. Perhe- ja sukuyhtiöihin kuuluu sekä vanhoja yhtiöitä että perustajajohtoisia yhtiöitä.

Omistus pohja saattaa vaihdella yhden henkilön (omistajajohtajan) täys- omistuksesta laajalle levinneeseen omistajakuntaan, jolloin yritys saattaa jo muistuttaa laajaomistus pohjaista yhtiötä. Taloushistoriallisessa kehityksessä

yrittäjä-, perhe-, suku- ja laajaomistus pohjaisen yhtiön vaiheet seuraavat tavallisesti toisiaan.

Koska yhtiöt ovat näin ollen luonteeltaan erilaisia, myös niiden hallintorakenne vaihtelee. Suppeimmat hallintoelimet ovat yhden henkilön tai perheen yhtiöissä. Omistaja johtoisissa yrityksissä hallitus koostuu omistavan perheen jäsenistä, joskus sen täydennyksenä saattaa olla yrityksen johtajia. Toimitusjohtaja on hallituksen puheenjohtaja tai sen jäsen. Tällaisissa yrityksissä valtarakenne on hyvin keskittynyt ja toimitusjohtajan asema siinä korostunut.

Vanhemmissa yhtiöissä omistus on jakautunut suvun useille haaroille ja omistusintressit siten laajat. Tällöin syntyy tarve muodostaa laaja hallitus, joka koostuu yleensä omistuspöytästä. Toimitusjohtaja on virkajohtaja, joka on suhteellisen epäitsenäisessä asemassa. Hän toimii hallituksen jäsenenä, mutta saattaa olla myös hallituksen ulkopuolella. Tällöin hänen yritysjohtolinainen asemansa alkaa muistuttaa laajaomistus pohjaisen yrityksen toimitusjohtajan asemaa. Koska omistuksellinen valtarakenne on sukuyrityksissä kuitenkin perusteiltaan toisenlainen, voidaan perhe- ja sukuyhtiöiden kohdalla puhua dominoivasta valtarakenteesta.

Perhe- ja sukuyhtiöt eivät kuitenkaan toimi eristäytyneessä asemassa, sillä ne omistavat keskimäärin viisi tytär- tai osakkuusyhtiötä. Jotkut toimitusjohtajat ovat jäseninä myös muiden suuryritysten hallintoelimeissä. Dominoivan valtarakenteen yrityksissä hallinnollisia kytkentöjä on kuitenkin vähemmän kuin suurissa yrityksissä keskimäärin.

## 5. YHTEENVETO

Yritysten valta- ja hallintorakenne muotoutuu yritystyyppin mukaan historiallisen kehityksen tuloksena. Yhtiölainsäädäntö luo pohjan hallintomalleille. Strategiset valtarakenteet vahvistetaan yhtiöjärjestyksessä. Yritysten valtarakennetyypit voidaan luonteeltaan ryhmitellä passiiviseen, valvovaan ja dominoivaan valtarakenteeseen. Näistä erityisesti passiivisen valtarakenteen yritykset muistuttavat tunnuspiirteiltään ns. managerialistista yritystä ja ne ovat kehittyneet suuriksi taloudellisiksi instituutioiksi.

Analysoitaessa suomalaisia yrityksiä näiden valtarakennetyyppien avulla voidaan laajaomistus pohjaisten yhtiöiden, valtionyhtiöiden ja osuustoimintayritysten katsoa edustavan lähinnä passiivista valtarakennetta. Näissä yrityksissä omistus on pisimmälle eriytynyt yritysjohtajista. Yrityksissä on usein kaksiportainen hallintomalli ja laajat, passiiviset hallintoelimet. Yritysjohtajan

asema on korostunut ja sen sosiaalinen rooli näkyvä. Yritysten hallinnolliset kytkennät muihin yrityksiin ovat tiheät. Yritysten instituutioasema talouselämässä on lujittunut ja vakiintunut.

Toisten yritysten omistuksessa olevat yhtiöt ja ulkomaiset yritykset edustavat valvovaksi valtarakenteeksi nimitettyä hallintorakennetyyppeä. Nämä yritykset ovat joko yhden tai muutaman ulkopuolisen yrityksen valvonnassa. Johdon asema on epäitsenäinen, sillä omistavat yritykset suorittavat yrityksen strategisen päätöksenteon. Yrityksillä ei ole itsenäisiä hallinnollisia kytkentöjä muihin yrityksiin.

Perhe- ja sukuyhtiöt voidaan lukea lähinnä dominoivan valtarakenteen yrityksiksi, koska niissä omistusrakenne on keskittynyt ja omistajapiirit aktiivisia osallistumaan yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Aktiivisin ja keskittynein valtarakenne on silloin, kun toimitusjohtaja itse omistaa huomattavan osan yrityksestä ja toimii itse hallituksessa. Hallintorakenne on tällöin suppea. Vanhemmissa sukuyhtiöissä hallintoelimet ovat laajemmat, yritykset toimivat virkajohtajien johdolla ja alkavat vähitellen omistuksen edelleen hajautuessa muistuttaa laajaomistuspohjaisia yhtiöitä.

Vaikka yritysten valta- ja hallintorakenteet ovat suhteellisen pysyviä, muutokset kuitenkin ovat mahdollisia ja jopa todennäköisiä. Organisaatioiden rakenteelliset muutokset voivat johtua organisaation toiminta-ajatuksen ja päämäärien muutoksista, koon, teknologian ja ympäristön muutoksista sekä yrityksen omistus- ja hallintorakenteissa tapahtuvista muutoksista esimerkiksi omistajien vaihtuessa (Ranson et al. 1980, 12–14). Valtarakenteet eri maissa ja eri kulttuureissa ovat erilaiset. Tärkeä dimensio rakenteiden muuttumisessa on aika. Yritykset kehittyvät ajan mukana; esimerkiksi dominoivan valtarakenteen yritys saattaa muuttua jakautuneen valtarakenteen kautta passiivisen valtarakenteen yritykseksi. Ajan myötä voi syntyä myös kokonaan uusia yritystyypppejä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi henkilöstön valvonnassa olevat yritykset tai pääasiassa muulla kuin kannattavuusperiaatteella toimivat yritykset. Valtarakennemallit heijastavat viime kädessä yhteiskunnassa vallitsevia sosiaalisia rakenteita. Sosiaalisten rakenteiden muuttuessa myös yritysten valta- ja hallintorakenteet muuttuvat.

## VIITTEET

- 1 Perusaineiston muodostivat *Talouselämä*-lehden suurimpien yritysten luettelot vuosilta 1974–1978. Aineiston keruusta ja tietolähteistä ks. tarkemmin Hajba 1982, 25–27, 219–222).

## LÄHTEET

- Allardt, Erik & Littunen, Yrjö: *Sociologia*. Porvoo 1972.
- Ansoff, H. Igor: *Strateginen johtaminen*. Espoo 1981.
- Berle, Adolf A. & Means, Gardiner C.: *The Modern Corporation and Private Property*. New York 1968 (1932).
- Blau, Peter M. & Scott, W. Richard: *Formal Organizations*. London 1963.
- Burt, Ronald S.: *Cooptive Corporate Actor Networks*. *Administrative Science Quarterly*, Dec. 1980, s. 557–582.
- Dahl, Robert A.: *Power*. Teoksessa: *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 12, New York 1972, s. 405–415.
- Florence, P. Sargent: *The Logic of British and American Industry*. London 1972.
- Galbraith, John K.: *Uusi yhteiskunta*. Rauma 1968.
- Gordon, Robert A.: *Business Leadership in the Large Corporation*. Washington, D.C. 1948.
- Hajba, Sirpa: *Yritysjohdon ammatillistuminen ja valikoituminen osana yritysten instituutioiden kehittymisestä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5:1982. Turku 1982.
- Hall, Richard H.: *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, N.J. 1977.
- Henzler, Reinhold: *Osuuskunta yritysmuotona ja jäsentensä tukena*. Helsinki 1960.
- Koli, Paavo: *Organisaatio ja johtajuus*. Porvoo 1960.
- Laakkonen, Vesa: *Kansanvaltaisuus osuustoiminnassa*. *Suomen Osuustoimintalehti* 3/1979, s. 107–110.
- Lerner, Robert J.: *Management Control and the Large Corporation*. New York 1970.
- Lidén, Lars: *Kenen on valta yrityksessä*. Tapiola 1975.
- Marris, Robin: *A Model of the »Managerial» Enterprise*. *The Quarterly Journal of Economics*, May 1963, s. 185–209.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- Monsen, R. Joseph & Downs, Anthony: *A Theory of Large Managerial Firms*. *The Journal of Political Economy*, June 1965, s. 221–236.
- Norri, Matti: *Iso yhtiökäsikirja*. Helsinki 1982.
- Pihlanto, Pekka: *Yrityksen valtaprosessit, valtarakenteet ja laskentatoimen roolit*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:1981. Turku 1981.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C.: *The Context of Organization Structures*. *Administrative Science Quarterly*, 1969, s. 91–114.
- Puumalainen, Asko: *Valtion osakeyhtiömuotoinen liiketoiminta Suomessa*. Helsingin Yliopiston Yleisen valtio-opin laitoksen tutkimuksia, sarja C. Deta 5. Helsinki 1973.
- Ranson, Stewart, Hinings, Bob & Greenwood, Royston: *The Structuring of Organizational Structures*. *Administrative Science Quarterly*, March 1980, s. 1–17.
- Rantanen, Asko: *Perheillä ja suvuilla yli neljännes suuryhtiöistä*. *Talouselämä* 28/1977, s. 48–53.
- Selznick, Philip: *Leadership in Administration*. London 1966.
- Thompson, James D.: *Miten organisaatiot toimivat*. Tapiola 1974.
- Valtionyhtiöt 1969*. Julk. Valtionyhtiöiden neuvottelukunta. Helsinki 1970.
- Waris, Klaus: *Taloudellisen vallan rakenne*. Teoksessa: *Valinnan yhteiskunta*, Tapiola 1972, s. 144–170.
- Weber, Max: *The Theory of Social and Economic Organization*. New York 1968.
- Williamson, Oliver E.: *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. London 1974.