



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Tuuli Ikäheimonen, Timo Pihkala, Marita Rautiainen ja Markku Ikävalko

OMISTUKSEN TAVOITTEELLISUUS PERHEYRITYKSISSÄ – KARTOITUS OMISTAMISEN TAVOITTEISTA JA TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELYSTÄ

LUT Scientific and Expertise Publications
Raportit ja selvitykset - Reports (41)

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lappeenranta University of Technology

Tuotantotalouden tiedekunta
LUT School of Industrial Engineering and Management
(Innovaatiojohtamisen laitos)

LUT Scientific and Expertise Publications

Raportit ja selvitykset - Reports (41)

*(Ikäheimonen, Tuuli; Pihkala, Timo;
Rautiainen, Marita ja Ikävalko, Markku)*

(Omistuksen tavoitteellisuus perheyriyksissä – kartoitus omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä)

ISBN 978-952-265-700-8
ISBN 978-952-265-701-5 (PDF)
ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384
ISSN

LUT Yliopistopaino
Lappeenranta 2014

TIIVISTELMÄ

Tuuli Ikäheimonen, Timo Pihkala, Marita Rautiainen ja Markku Ikävalko
Omistuksen tavoitteellisuus perheyrittäjissä – kartoitus omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä

Lappeenranta 2014

56 s.

Tuotantotalouden tiedekunta, Innovaatiojohtamisen laitos

LUT Scientific and Expertise Publications Raportit ja selvitykset – Reports, 41

ISBN 978-952-265-700-8

ISBN 978-952-265-701-5 (PDF)

ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384

Suomi tarvitsee menestyviä yrittäjiä, uusia yrityksiä, kasvuyrityksiä ja kansainvälistymistä. Yrittäjyydelle asetetaan suuria odotuksia. Suurin huomio yrittäjyyden tarkastelussa on kuitenkin keskittynyt liiketoimintojen kehittämiseen – sen sijaan omistajuuden ja yrittäjyyden yhteyttä ei ole juurikaan huomioitu. Tämän seurauksena myös omistajuuden vaikutusta yrityksen kehittymiseen ja menestykseen on analysoitu vähän.

Edistääkseen yrityksen kehittymistä, tulee omistuksen olla tavoitteellista. Omistamisen tavoitteiden tarkastelu on kuitenkin harvinaista ja parhaimmillaankin yksiulotteista: omistamisen tavoitteiden nähdään liittyvän lähes yksinomaan taloudellisiin tavoitteisiin, ja tavoitteiden moninaisuus unohdetaan. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten perheyrittäjien omistamisen tavoitteellisuutta, tavoitteiden määrittelyä sekä omistajaohjauksen keinoja, lähinnä hallituksen roolia, omistukseen liittyvien ratkaisujen tekijänä.

Tutkimushankkeen aineisto kerättiin EK:n ja Perheyrittäjien liiton jäsenyrityksistä. Aineisto kerättiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014 web-pohjaisella kyselyllä ja siihen vastasi määräajan kuluessa 332 vastaajaa. Vastaajista perheyrittäjiä oli 241 kpl. Tarkemman analyysin kohteeksi jäi 233 perheyrittäjiä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisten yrittäjien omistajuuteen liittyvät tavoitteet ovat monipuolisempia kuin yleisesti oletetaan. Puhtaasti taloudellisiin motiiveihin perustuvan yritysten omistamisen ohella liiketoimintaan kohdistuva mielenkiinto ja halu toimia yrittäjänä ovat merkittäviä omistamisen vaikuttimia. Suuri joukko yritysten omistajista ei kuitenkaan tietoisesti pohdi omistamisen tavoitteita vaan omistuksen tavoitteet määrittyvät liiketoiminnan tavoitteiden tai totuttujen tapojen ja perinteiden kautta. Osalla yritysten omistajista omistus muuttuu tavoitteellisemmaksi yrityksen kehittyessä ja omistajajoukon kasvaessa.

Ensimmäisen sukupolven yrittäjät näyttävät toimivan ennen kaikkea yrittäjäideologian mukaisesti pyrkien kasvattamaan yritystä ja painottaen liiketaloudellisia arvoja päätöksenteossa. Yritystoiminnan kehittyessä ja sukupolvien lisääntyessä yrityksen omistamiseen liittyvät tavoitteet mo-

nipuolistuvat ja monimutkaistuvat, eivätkä enää perustu pelkästään liiketoiminnallisiin menestysodotuksiin.

Hallitustoiminnan aktivointi aktivoi myös omistuksen tavoitteellisuuden kehittymistä. Omistuspohjan hajaantuminen lisää tarvetta erilaisten omistajaohjauksen mekanismien hyödyntämiselle. Hallituksella näyttää olevan rooli omistusratkaisuiden arvioinnissa sekä yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvissä omistusratkaisuissa, mutta myös läheisemmin omistamiseen ja omistajapohjaan liittyvissä omistusratkaisuissa.

Perheomistukseen liittyvien tavoitteiden huomioiminen on tärkeää perheyrittäjien hallituksen toiminnassa myös yrityksen toiminnan vakiintuessa. Sen sijaan, että perheeseen liittyvät omistamisen tavoitteet katoaisivat yrityksestä, muuttuu niiden määrittely tietoisemmaksi ja osaksi yrityksen hallintoa. Määräysvallan merkitys tavoitteena pienenee, kun omistajan etäisyys operatiivisesta toiminnasta, tai sen johtamisesta kasvaa.

Tutkimuksen tulokset kertovat omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä. Selvityksen lopussa luotiin määritelmä päämäärätietoiselle omistajalle: Päämäärätietoinen omistaja on omistaja, joka tietoisesti pohtii tavoitteita omistamiselleen sekä käyttää aktiivisesti omistajavaltaansa valitsemiensa päämäärien saavuttamiseksi.

Avainsanat: omistajuus, perheyrittäjä, omistamisen tavoitteet, tavoitteellinen omistajuus, päämäärätietoinen omistajuus, omistajaohjaus, hallitus

ABSTRACT

Tuuli Ikäheimonen, Timo Pihkala, Marita Rautiainen ja Markku Ikävalko
Omistuksen tavoitteellisuus perheyrittäjissä – kartoitus omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä

Lappeenranta 2014
56 pages
LUT School of Industrial Engineering and Management

LUT Scientific and Expertise Publications Raportit ja selvitykset – Reports, 41
ISBN 978-952-265-700-8
ISBN 978-952-265-701-5 (PDF)
ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384

Finland needs successful entrepreneurs, new companies, growing enterprises and international business. Entrepreneurship is seen as the key element to answer these high expectations. So far, most attention has been directed towards business activities and their development. Subsequently, the relationship between entrepreneurship and ownership has received less attention. As a conclusion, the influence of ownership on the company and its development has been analyzed only marginally.

To facilitate business development, ownership should be goal oriented. The perspective on the entrepreneurs' and business owners' ownership goals has been rather one-dimensional: ownership goals are seen to be almost solely financial. The aim of this study is to examine Finnish business owners' goal orientation and goals. In addition, the determination of the goals and board's role as a decision-maker relating to this determination are studied more closely.

The data was collected by using a self-completion web questionnaire targeted to Finnish business owners, and it was sent to the members of Finnish Family Firms Association and selected sample of members of Confederation of Finnish Industries (EK). The data was collected during the December 2013 and January 2014. Total of 332 answers were returned. After excluding nonfamily firms, the final data consists of answers of 241 Finnish family firms' respondents. From this group, 233 family business owners were selected to the closer examination.

Results of the study show that Finnish family business owners' goals for their ownership are rather diverse than one-dimensional. Besides the business ownership basing purely on economic goals, also the owners' interest in business making and identification as an entrepreneur are powerful motives for ownership. However, there is a large amount of business owners, who do not think goals for their ownership consciously, but their ownership goals emerge from business goals, acquired habits, and traditions. In some cases ownership becomes more goal oriented as the business develops and the amount of owners increases.

First generation entrepreneurs seem to behave mostly in accordance with the entrepreneurial ideology. They aim at business growth and emphasize financial goals and values in their decision-

making. As the business develops, and more generations participate to the business activities, goals set for ownership become more diverse and more complicated. As consequence, goals are not anymore based purely economic expectations.

As expected, activating the board of directors makes also ownership more goal oriented. Dispersion of ownership increases the need to utilize different governance mechanism. According to this study, the board seems to have a role in decision-making regarding ownership. This concerns both on ownership issues relating to operational activities but also issues relating to the ownership in general, as well as management of ownership structure.

Goals based on family ownership are important also when the firm develops and becomes more established, and the board of directors should pay attention to these goals in its decision-making. Instead of disappearing along with the company's development, the determination of family based ownership goals seem to become more conscious and as a part of company's governance activities. Ensuring owner's authority as the main decision maker seems to lose its meaning as a goal when the owner's distance from daily operations and management increase.

This study is about goals of ownership and their determination. As a conclusion of the study, the definition was formulated to the goal oriented owner: The goal oriented owner is the one, who considers goals for his/her ownership consciously, and uses decision making authority to reach the goals he/she has set.

Key words: ownership, family business, goal oriented ownership, goals for ownership, governance, board of directors

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYSLUETTELO
KUVAT
TAULUKOT

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO: OMISTAMISEN MONIMUOTOISUUS JA VAIKUTUKSET	13
2.	OMISTAJUUS, OMISTAMISEN PÄÄMÄÄRÄT JA KEINOT EDISTÄÄ NIIDEN TOTEUTUMISTA	15
2.1	Tavoitteellinen omistajuus perheyrietyksessä; aktiivisuus ja passiivisuus omistamisen kontekstissa.....	16
2.2	Omistuksen tavoitteellisuus ja tavoitteet.....	20
2.3	Omistajaohjaus.....	21
3.	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA AINEISTON KUVAUS	25
4.	OMISTUKSEN TAVOITTEET	28
4.1	Omistamisen tavoitteiden ryhmittely.....	29
4.2	Vastaajien ryhmittely tavoitteiden mukaan.....	34
5.	TAVOITTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN.....	36
5.1	Tavoitteiden määrittelytapojen ryhmittely	37
5.2	Taustamuuttujien vaikutus suhteessa omistajien passiivisuuteen omistuksen tavoitteiden määrittelyssä	41
6.	OMISTAJAOHJAUS TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELYSSÄ JA TOTEUTUKSESSA.....	43
6.1	Omistajien odotukset hallitukselle	43
6.2	Hallituksen osallistuminen omistusratkaisujen tekoon.....	46
6.3	Vastaajaryitysten käyttämät rakenteelliset omistajaohjauksen mekanismit hallituksen lisäksi.....	48
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
7.1	Tavoitteisiin liittyvät johtopäätökset	50
7.2	Tavoitteen määrittelyyn liittyvät johtopäätökset.....	51
7.3	Johtopäätökset pähkinänkuoressa	52
8.	PÄÄMÄÄRÄTIETOINEN OMISTAJUUS PERHEYRITYKSESSÄ.....	53
	LÄHTEET.....	55

KUVAT

Kuva 1. Vastaajien jakautuminen luokkiin yrityksen iän mukaan	25
Kuva 2. Vastaajien jakautuminen tavoiteryhmiin	34

TAULUKOT

Taulukko 1. Kuvaus vastaajista	27
Taulukko 2. Omistuksen tavoitteet	28
Taulukko 3. Omistamisen tavoitteiden jakaantuminen faktoreihin	29
Taulukko 4. Taustamuuttujien vaikutus omistuksen tavoitteisiin	30
Taulukko 5. Omistuksen tavoitteiden määrittäminen	36
Taulukko 6. Tavoitteiden määrittelyyn liittyvien vastausten jakautuminen faktoreihin	37
Taulukko 7. ANOVA, omistuksen tavoitteiden määrittely (n=233)	38
Taulukko 8. Hallitukset perheyryyksissä	43
Taulukko 9. ANOVA, omistajien odotukset hallituksille (n=233)	44
Taulukko 10. Hallituksen osallistuminen omistajuutta koskevaan päätöksentekoon	47
Taulukko 11. Hallituksen osallistuminen omistusratkaisuihin – faktorianalyysi	47
Taulukko 12. Rakenteelliset omistajaohjauksen mekanismit ja niiden esiintyminen	49

1. JOHDANTO: OMISTAMISEN MONIMUOTOISUUS JA VAIKUTUKSET

Menestyvät yrittäjät ovat Suomelle tärkeitä ja yrittäjyydelle asetetaankin suuria odotuksia. Uusien yritysten syntyminen ja toimivien yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen ovat myös hallituksen yrityspolitiikan keskeisiä tavoitteita¹. Suurin huomio yrittäjyyden tarkastelussa on kuitenkin keskittynyt liiketoimintojen kehittämiseen – sen sijaan omistajuuden ja yrittäjyyden yhteyttä ei ole juurikaan huomioitu.

Suomi tarvitsee menestyviä yrittäjiä, uusia yrityksiä, kasvuyrityksiä ja kansainvälistymistä. Etenkin pk-yrityksissä yrittäjän omistamiseen ja omistajuuteen liittyvät päätökset ovat ratkaisevassa asemassa myös liiketoimintaa koskevassa päätöksenteossa. Omistajuuden merkitystä ovat painottaneet monet tahot, kuten Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Yrittäjät ja Perheyrittysten liitto². Voimakasta keskustelua on herättänyt mm. omistajuuteen motivointi ja suomalaisen omistajuuden väheneminen, mikä näkyy joko ns. tytäryhtiötaloutena, kasvuyritysten puutteena tai ongelmina esim. pk-yritysten rahoituksen saatavuudessa³. Kasvavien yritysten ja sukupolvenvaihdostilanteessa olevien yritysten siirtyminen suurten kansainvälisten yritysten omistukseen on ilmiö, jolla on laajakantoiset seuraukset kasvuyrityspopulaatioon. Toisaalta, poliittiset päätökset, jotka vaikuttavat yritysten omistamisen kannattavuuteen, voivat johtaa omistajien haluttomuuteen sijoittaa yritystoimintaan lisäpääomia. Tällä on suorat vaikutukset näiden yritysten kykyyn kerätä ulkoista rahoitusta.

Työllisyyden, yritystoiminnan jatkuvuuden ja kasvuyrittäjyyden tukemisen kautta omistajuuden osaaminen on merkityksellistä koko yhteiskunnan tulevaisuudelle. Haasteena suomalaisessa yritys kentässä on kuitenkin omistajuuteen liittyvän osaamisen vajavaisuus. Vaikka omistajuuteen liittyvät tapahtumat ovat harvinaisempia verrattuna liiketoiminnan tapahtumiin, ovat ne vaikutukseltaan selvästi suurempia ja kauaskantoisempia. Suomeen tarvitaankin riippumatonta tutkimukseen perustuvaa tietoa omistajuudesta ja sen kytkeytymisestä yrittäjyyteen.

1 Kataisen hallituksen Hallitusohjelma 2011

2 EK ja Nordea, 2013; Perheyrittysten liitto, 2012; Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta SONK, 2006

3 Suomen Yrittäjät, Finnvera ja TEM, 2013

Tässä selvityksessä keskeisiä asioita ovat omistajuuteen liittyvät tavoitteet ja tavoitteiden määrittäminen. Selvityksen toteuttaa professori Timo Pihkalan tutkimusryhmä Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa ja siinä hyödynnetään Perheyrittäjien liiton ja Elinkeinoelämän keskusliiton avustuksella hankittua kattavaa aineistoa.

2. OMISTAJUUS, OMISTAMISEN PÄÄMÄÄRÄT JA KEINOT EDISTÄÄ NIIDEN TOTEUTUMISTA

”Omistaminen on oikeus hallita, käyttää ja määrätä omistamisen kohdetta yhteiskunnan määrittämässä rajoissa sekä oikeus siirtää tai välittää omistamisen kohde toiselle joko perinnön kautta tai myymällä se. Omistajalla on oikeus pitää hallussaan omaisuutta riippumatta siitä käyttääkö hän omistamisen kohdetta rakentavalla tavalla hyödyksi.”

Mukaillen Webster’s New World Law Dictionary (2006)

Websterin sanakirjan määritelmän mukaisesti omistaminen on perusluonteeltaan aktiivista toimintaa. Käytännön maailmassa ja organisaatioiden johtamisen opeissa omistaminen on kuitenkin saanut varsin staattisen ja marginaalisen roolin, vaikka omistajan toimilla ja valinnoilla on monia vaikutuksia yritysten ja liiketoimintojen menestykseen. Veranen (1987) käsittelee kirjassaan omistajuusfunktion käsitettä ja omistajuusfunktioiden merkitystä yrityksen menestymiselle. Omistajuusfunktio kattaa Verasen mukaan omistajien ja heidän hallintoneuvostoissa ja hallituksissa olevien edustajiensa toimenpiteet ja niiden vaikutuksen yrityksen menestymiseen. Omistusfunktion pohjautuva ajattelu ottaa siis omistuksen mukaan yrityksen menestymistä koskevaan tarkasteluun. Toimivan omistajuuden nähdään luovan pohjan myös operatiivisen johdon menestykselle toiminnalle. Veranen huomauttaa, että omistajuuteen liittyvistä yhteiskunnallista ja yrityskehityksellistä kehityskuluista huolimatta omistusfunktioita ja sen vaikutusta yrityksen menestykseen on analysoitu hyvin vähän, keskustelulta on usein puuttunut riittävä perusta ja keskustelussa on tukeuduttu liiaksi ideologioihin.

Ollakseen aidosti vaikuttavaa ja edistääkseen yrityksen kehittymistä, tulisi omistamisen olla tavoitteellista. Vaikka omistamiselle on määritelty erilaisia dimensioita ja tehtäviäkin, on edelleen melko harvinaista tarkastella omistajuutta omistamisen tavoitteiden kautta, pohtimalla ja kysymällä millaisia tavoitteita omistaja on omistukselleen asettanut. Tämän lisäksi omistamisen tavoitteet, silloin kun niitä on käsitelty, on usein nähty suppeasti, sisällyttäen tarkasteluun lähinnä liiketaloudelliset tavoitteet ja unohtamalla tavoitteiden moninaisuuden. Olemme pyrkineet tässä tutkimuksessa paneutumaan omistamisen tavoitteellisuuden problematiikkaan.

Käsillä olevan raportin tavoitteena on selvittää suomalaisten omistajien omistamisen tavoitteita ja tavoitteellisuutta sekä näiden tavoitteiden määrittämistä ja määrittämiseen osallistuvia tahoja.

Yritysten ja niiden omistusrakenteiden kirjo on hyvin monimuotoinen. Sekä omistusrakenne (omistajien määrä ja omistuksen keskittyminen) että yritystyyppi ja yrityksen koko (esim. listautunut julkinen yhtiö, perheyritys, suuri tai pieni yritys jne.) vaikuttavat tavoitteisiin, mutta myös siihen, kuinka omistajien tahtotila ja tahtotilasta johdetut tavoitteet siirretään yrityksen tavoitteiksi ja käytännöiksi⁴. Tätä varten yhdessä tavoitteiden sisällön kanssa tulee tarkastella sitä, miten tavoitteet on määritelty ja ketkä määrittelytyöhön osallistuvat. Käytännössä tämä tarkoittaa sekä formaalien että informaalien päätöksentekotapojen- ja kanavien tarkastelua ja erilaisten yritysten hallintaan liittyvien mekanismien ja rakenteiden (esim. yhtiökokous, hallitus, omistajakokous, perheneuvosto, osakassopimukset, tietojärjestelmät jne.) tarkastelemista.

2.1 Tavoitteellinen omistajuus perheyrityksessä; aktiivisuus ja passiivisuus omistamisen kontekstissa

Omistajuudessa on kyse omistajan ja omistettavan asian suhteesta. Omistaminen voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivinen omistajuus on toimintaa, jossa omistajalla on konkreettisia tavoitteita omistettavaan yritykseen ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksen arvon luontiin. Passiivisessa omistamisessa on usein kyse siitä, ettei omistajalla ole suhdetta yritykseen eikä myöskään roolia yritystoiminnan arvonluonnissa. Aktiivinen omistajuus näkyy perheyrityksissä ns. kasvullisena omistajuutena, mutta myös aktiivisena suorana vaikuttamisena ja erilaisina valintoina. Yleensä perhe laittaa kaiken osaamisensa ja omaisuutensa yrityksen käyttöön luoden yritykselle arvoa, jota on usein vaikea mitata.

Omistajuus on joukko oikeuksia, ja omistajuuden kohteena on myös kertynyttä varallisuutta. Perheomistajuus vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan tavoilla, joita ei esiinny muissa kuin perheyrityksissä⁵. Omistajuus on myös yksi merkittävä osa perheyrityksen määritelmää.

4 Kts. Esimerkiksi Boardman, 2012

5 Johnston, 2007

Perheyrittäjä määritelmiä löytyy kirjallisuudesta erilaisia, mutta jokainen niistä tuo esille perheen monipuolisen vaikutuksen yritykseen. Määritelmät painottavat perheen asemaa yrityksen laillisena omistajana, perheenjäsenten roolia yrityksen johdossa, yrityksessä tapahtunutta tai tulossa olevaa sukupolvenvaihdosta, ja perheen käsitystä siitä, että yritys on heidän, ja että yritys on perheyrittäjä. Klassinen tapa perheyrittäjän kuvaamiseen on kolmen tosiaan leikkaavan ympyrän malli, jossa kokonaisuuden muodostavat osat ovat perhe, yritys ja omistaminen⁶. Tämän käsityksen mukaan todellinen ja toimiva omistajuus liittyy perheen yritykseen ja tekee siitä perheyrittäjän.

Omistajien yhteinen tahtotila luo pohjan perheyrittäjän menestykselle. Perheyrittäjän tyypillisin tunnusmerkki on perheen toimiminen yrityksen laillisena omistajana. Laillinen omistajuus antaa omistajalle mahdollisuuden kontrolliin ja valtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että omistaja voi halutessaan myydä omistustaan, hänellä on oikeus odottaa tuottoa omistuksestaan tai hän voi halutessaan muuttaa omistuksensa muotoa. Vanhempien, monen sukupolven perheyrittäjien kohdalla laillisen omistuksen muutokset ovat monimuotoisempia ja niitä varten on yleensä laadittu erilaisia sopimuksia, esimerkiksi osakassopimukset.

Pelkästään laki- ja talousnäkökulma omistajuuteen eivät ole perheyrittäjien kohdalla riittäviä, sillä ne eivät ole ainoita omistajuuden ulottuvuuksia. Omistajuuden käsite perheyrittäjäkontekstissa on monimuotoinen ja perheyrittäjän tapauksessa laillinen omistajuus on vain näkyvin osa merkittävimmille omistajuuden voimille. Perheyrittäjän omistajuutta tarkasteltaessa onkin juridisen omistajuuden lisäksi otettava huomioon myös sosiaalinen ja psykologinen omistajuus.

Psykologinen omistajuus on tunnetta siitä, että jokin on ”minun” tai ”meidän”⁷. Tähän ei välttämättä liity laillista omistajuutta lainkaan. Psykologiseen omistajuuteen kuuluvat yksilökohtaiset inhimilliset motiivit, joilla omistaja voi saada tunteen ja luoda siteen omistettavaan kohteeseen. Psykologisen omistajuuden kautta omistajalla on hallinnan tarve, jolla hän haluaa vaikuttaa omaan toimintaansa ja sen seurauksiin. Hänellä on myös mahdollisuus muokata omaa identiteettiään kohteen avulla. Lisäksi tämä tyydyttää oman paikan tarvetta, joka voi olla fyysinen tai

6 Tagiuri & Davis, 1996

7 Henssen, 2012; Ikävalko, 2010

muutoin määriteltävissä oleva kohde⁸. Omistajuuden ytimessä ovat tunne ja psykologinen side omistamiseen. Perheyriyksen kohdalla psykologinen omistajuus on voimavara, mutta se saattaa olla myös kehitystä jarruttava tekijä. Mikäli tunnepuoli määrittelee liikaa yrityksen toimintoja erilaisten uhkien ja mahdollisuuksien suhteen, voi yrityksen kehittyminen vaarantua.

Sosiaalisen omistamisen merkitys korostuu omistajien sosiaalisten suhteiden kautta⁹. Yksittäiset omistajat kuuluvat ryhmään, jolla on kollektiivinen identiteetti. Ryhmän kollektiivinen identiteetti syntyy jäsenten välisessä kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa. Perheyriykset perustuvat vahvalle sosiaaliselle pääomalle¹⁰. Sosiaalinen pääoma on resurssi joka muodostuu perheen jäsenten sosiaalisten suhteiden kautta. Se on tiedonsaantia, valtaa ja yhteenkuuluvuutta ja se kytkeytyy yrityksen erilaisiin toimintoihin kuten sisäiseen oppimiseen, resursseihin sekä henkisen pääoman luontiin. Perheyriyksillä on lojaaliutta, vahvoja suhteita ja pitkän aikavälin sitoutumista. Mitä vahvempi sosiaalinen pääoma perheyriyksellä on, sitä tehokkaammin tätä pääomaa voidaan kehittää tuleville sukupolville¹¹.

Omistajan rooli yrityksessä, omistusfunktion toteuttajana, on keskeinen. Monimutkaiseksi omistajaan liittyvän tarkastelun tekee se, että omistajien lukumäärä, osaaminen, aktiivisuustaso ja vaikutusmahdollisuudet (tai niiden kanavoituminen) vaihtelevat yrityksittäin. Omistaja voi esimerkiksi osallistua yrityksen operatiiviseen johtoon (operatiiviseen toimintaan) ja hallitukseen tai vain jompaankumpaan, tai vaikuttaa yksinomaan yhtiökokouksen ja omistaja/perheneuvostojen kautta. Samoin, edellisestä johtuen, omistaja voi käyttää valtaansa välillisesti tai suoraan, tai vallan käyttö voi kohdistua yrityksen suuriin linjoihin tai päivittäisiin asioihin.

Vahvaa omistajuutta on selkeä tahtotila ja sen kerääminen ja ilmaiseminen eteenpäin johdolle ja hallitukselle. Tämä tarkoittaa myös vaatimusten ja tavoitteiden asettamista tärkeiksi nähtävissä asioissa. Omistajan passiivisuus voi vaikuttaa yritykseen ja sen toimintaan eri tavoin. Syrjään vetäytyvä omistaja jättää tilaa liikkeenjohdolle. Pahimmassa tapauksessa liikkeenjohto voi tällaisessa tilassa toimia opportunistisesti ja toteuttaa omia agendojaan yrityksen ja omistajien kustan-

8 Pierce et al., 2003

9 Stein, 1976

10 Sirmon & Hitt, 2003

11 Sirmon & Hitt, 2003

nuksella. Voi myös olla, että kantaa ottamaton omistaja jättää johdon vaille sen tarvitsemaa tukea, jolloin passiivisen omistajuuden aiheuttamat ongelmat saattavat ilmetä enemmän hyödyntämättöminä mahdollisuuksina kuin suoranaisinä väärinkäytöksinä. Kummassakin tapauksessa omistuksen passiivisuus luo suuremmat odotukset ja jättää suuremman roolin yrityksen johdolle¹².

Omistuspohjan sirpaloituminen puolestaan saattaa aiheuttaa tavoitteiden hajaantumista, joka edelleen johtaa johdon merkityksen korostumiseen ja/tai omistajien eriarvoistumiseen, jos omistajien joukossa on vahvoja äänenkättäjiä. Toisaalta omistuksen pirstoutuminen pieniin osuuksiin saattaa myös passivoida omistajia kun omaa roolia omistajana ei nähdä riittävän merkityksellisenä. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että yrityksen ja sen omistajien kannalta vahva omistajuus on varmin tapa edistää yrityksen ja omistajien menestystä ja hyvinvointia. Yhtäläillä, hajaantunut omistajajoukko ja/tai passiiviset omistajat vaativat tietoista ponnistelua omistajien tahtotilan keräämiseksi, sekä tahtotilan kanavoimiseksi edelleen yhteisiksi, yrityksen toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi.

Omistajan osallistuminen yrityksen arvonluontiin on yksi merkittävin ero omistajan ja sijoittajan välillä. Sijoittajan merkittävimmät toimet tapahtuvat yrityksen ulkopuolella (tuotto- ym. odotuksien mukaan tehtävät osuuksien hankinnat tai myynnit) kun taas omistaja ottaa aktiivisesti osaa yrityksen sisällä tapahtuviin ratkaisuihin. Omistajille on myös tunnistettavissa tehtäviä, jotka vain omistaja tai sen edustaja voi tehdä. Lainema ja Haapanen tuovat esiin kuusi omistaja-arvoa luovaa prosessia, joihin yrityksen omistajien on otettava kantaa¹³. Näitä ovat yrityksen tarkoituksen ja arvojen pohtiminen, tavoitteiden ja strategian määrittämiseen osallistuminen, pääomitus, johdon ja hallituksen valinta ja arviointi, operatiiviseen toimintaan liittyvä toteutus sekä palkitseminen. Omistajat voivat siis luoda arvoa omistamaansa yritykseen monilla tavoin. On huomattava, että näitä arvoa luovia prosesseja toteuttaessaan omistajan tulisi olla varsin yhtenäinen, kyettävä yhteiseen päätöksentekoon ja muodostaa selkeitä omistamisaikansa liittyviä tavoitteita. Näiden prosessien toteutuminen käytännössä edellyttäisi varsin pitkälle menevää omistajaosaamista.

12 Veranen, 1987; 1997

13 Lainema & Haapanen, 2010

Käytännössä omistuksen tavoitteellisuus ja sen merkitys tulevat näkyviin esimerkiksi pohdittaessa erilaisten omistajien tavoitteita yrityksen toiminnalle. Esimerkkinä voidaan käyttää piensijoittajaa, joka pohtii sijoitussalkkunsä sisältöä arvioimalla yrityksessä valtaa käyttävien omistajien tavoitteita omistukselle: linkittyvätkö nämä tavoitteet yrityksen kasvattamiseen ja odotettavissa oleviin osinkotuottoihin, mikä on omistukselle asetettu aikajänne ja kuinka yhteneväisiä ylipäänsä ovat piensijoittajan ja suuromistajien tavoitteet valitulla aikajänteellä. Toinen usein käytetty esimerkki on vastakkaisasettelu kannattavuuden ja kasvun välillä. Esimerkiksi perheyriyksissä kannattavuus ja sitä kautta jatkuvuuden turvaaminen on usein keskeinen tavoite, kun taas omistajien piirin ulkopuolelta katsottuna yritykselle saatetaan esittää aggressiivisempia ja riskialttiimpia kasvutavoitteita.

Omistajien tavoitteiden yhtenäisyys ja/tai yhteisen tahtotilan luominen mahdollistaa tavoiteasetannan yrityksen operatiiviselle johdolle ja yrityksen toiminnalle. Selkeästi määritellyt omistamisen tavoitteet ovat siis omistajaohjauksen keskeisin työkalu. Kääntäen, ristiriidat ja sovittamattomat erimielisyydet omistuksen tavoitteista eri omistajien välillä saattavat johtaa yrityksen toimintakyvyn heikkenemiseen.

2.2 Omistuksen tavoitteellisuus ja tavoitteet

Vaikka omistuksen tavoitteellisuuden tarkastelu on kaiken kaikkiaan vähäistä, on aihetta pyritty lähestymään tarkastelemalla omistajia ja omistajajoukkoja. Tarkastelu on tapahtunut luokittelemalla omistajia eri tavoin. Luokittelut perustuvat suurelta osin omistettujen yritysten ominaisuuksiin kuten omistusrakenteeseen, omistuksen keskittymiseen tai yrityksen toiminnan taustalla olevaan ideologiaan tai historiaan. Tämän tarkastelun perusteella omistajia on luokiteltu erilaisiin käsitteellisiin kategorioihin kuten: Pääomistaja, Ankkuriomistaja, Valtio-omistaja, Perheomistaja jne. On kuitenkin huomattava, että kategorisointi luo myös odotuksia omistajatyypille. Esimerkiksi ankkuriomistajalta voidaan odottaa pääoman ohella konkreettisen omistajaosaamisen tuomista yritykseen.

Yrityksen perustehtävä ilmaisee sen mitä omistajat haluavat aikaansaada yrityksellään. Omistajilla on usein eri näkemys tavoiteltavista asioista¹⁴. Vaikka tuoton tavoittelu on usein yritystoiminnan keskeisin tavoite, on etenkin perheyriyksille ja näiden omistajille tyypillistä tavoitella myös muita, ei taloudellisia tavoitteita¹⁵. Kirjallisuudessa ei-taloudelliset tavoitteet saavat usein negatiivisen, harrastelijamaisen sävyn, mutta päinvastaisiakin näkemyksiä esiintyy. Eitäloudelliset tavoitteet voivat esimerkiksi liittyä yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen¹⁶. Perheyriyksissä tämä onkin usein keskeinen tavoite tai jopa yrityksen toiminnan lähtökohta.

Erilaiset tavoitteet voidaan nähdä myös laajemmin, motiiveina omistamiselle. Boardmanin selvityksessä (2012) tarkasteltiin seitsemää eri motiivia omistamiselle erilaisten yritysten konteksteissa. Kysytyt motiivit olivat: yrityksen arvon nousu/ kasvattaminen, yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen, osinkotuotot, yrityksen arvon realisointimahdollisuudet, yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen, työllistäminen ja itsenäisyys. Tulosten perusteella omistamisen motiivien tärkeys vaihteli suuresti sen mukaan, millainen yritys oli kulloinkin kyseessä¹⁷.

Omistamisen tavoitteet voidaan siis johtaa liiketaloustieteellisten, mutta myös muunkaltaisten tavoitteiden pohjalta. Yleisesti ottaen omistamisen tavoitteita on käsitelty vähän, ja vielä vähemmän muiden kuin tuoton tuottamisen näkökulmasta. Eräs käsillä olevan selvityksen keskeisistä tavoitteista onkin tuoda esiin tavoitteiden moninaisuutta perheyriyisympäristössä.

2.3 Omistajaohjaus

”Omistajaohjauksen kautta yritykselle siirtyy omistajan arvoja, tavoitteita ja pääomia¹⁸.”

Perheen vaikutus yritykseen tapahtuu pitkälti omistajaohjauksen kautta; omistajaohjauksen näkökulmasta kyse onkin suuressa määrin omistajan etuoikeudesta ohjata ja valvoa yrityksen kehittä-

14 Veranen, 1987

15 Esim. Westhead & Howorth, 2006

16 ; Randoy & Goel, 2003

17 Käytetyt kategoriat: pörssiyritys, perheyriyisyys, pääomasijoitteinen yritys, muu omistajayrittäjä/ -tiimivetoinen yritys

18 Anne Berner, HS 7.6.2014

tymistä¹⁹. Tavoitteellisuudesta puhuttaessa omistajaohjaus tarkoittaa omistajatahtotilan tietoista keräämistä ja tahtotilan muokkaamista edelleen tavoitteiksi sekä näiden tavoitteiden välittämistä yrityksen johdolle ja muille keskeisille toimijoille. Omistajaohjauksen tarkoituksena on siis erilaisia mekanismeja käyttäen saattaa omistajan tahtotila yrityksen toimintaa aidosti ohjaavaksi tekijäksi. Kokonaisuutena omistajaohjauksen voidaan katsoa sisältävän sekä omistajan toiminnan ja tavoitteet että mekanismit ja kanavat tavoitteiden keräämiseksi, välittämiseksi ja toteutuman seuraamiseksi.

Perheyriksen luonne tuo omistajaohjaukselle omat erityispiirteensä ja vaatimuksensa. Perheyriksen nimetyistä erityispiirteistä²⁰ erityisen merkityksellisiä omistajaohjauksen toteuttamiselle ovat:

- tavoitteiden moninaisuus, ts. taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden olemassaolo
- perheen osallistuminen yrityksen toimintaan sekä usein päällekkäiset roolit, joita henkilöillä on yrityksen hallintajärjestelmässä ja perheessä
- omistusrakenne, etenkin omistuksen keskittyminen ja/tai hajaantuminen

Omistajaohjauksen mekanismit voidaan jakaa karkeasti esimerkiksi rakenteellisiin mekanismeihin, järjestelmiin ja prosesseihin sekä sopimus pohjaisiin mekanismeihin. Rakenteellisista mekanismeista keskeisin on yrityksen hallitus. Hallitus on lakisääteinen suomalaisissa osakeyhtiöissä²¹ ja keskeinen elementti sekä pienten että suurten organisaatioiden hallintojärjestelmässä. Sen voidaan sanoa olevan merkityksellisin omistajien työkalu päätöksentekovallan jakamisessa. Yrityksen tila, liiketoiminta, omistusrakenne, omistajien ja yrityksen tavoitteet sekä toimitusjohtajan ominaisuudet vaikuttavat suurella määrällä hallituksen koostumukseen, tehtäviin ja prosesseihin.

Perheyriksissä, etenkin suuremmissa ja iäkkäämmissä, omistajaohjaukseen saattaa osallistua myös perheneuvosto tai omistajatahtotilan kokoamiseksi voidaan järjestää erillisiä omistajakouksia. Perheneuvostolla ja omistajakouksella ei ole juridista asemaa. Perheneuvosto tähtää ensisijaisesti perheen vahvistamiseen omistajaperheidenteetin näkökulmasta. Perheneuvoston

19 Lainema & Haapanen, 2010

20 Esim. Koiranen, 1998; Sharma et al., 2012; Aguilera & Crespi-Cladera, 2012

21 Osakeyhtiölaki, 2006/624, 6

toiminnassa merkityksellistä onkin perheen pitäminen ajan tasalla yrityksen tapahtumista, perheen mielipiteen kokoaminen, sukupolvenvaihdoksen tukeminen sekä perheen sisäisten konfliktien ehkäiseminen²².

Omistajakokouksessa voidaan keskittyä omistajatahtotilan luomiseen ja vahvistamiseen, kuulla yrityksen suoriutumisesta, keskustella perheen ja yrityksen arvoista sekä esimerkiksi pohjustaa hallitusjäsenten valintaa. Perheneuvoston ja omistajakokouksen lisäksi yrityksen toimintaan voi osallistua myös ”advisory board”, jonka tehtävät voivat sisältää esimerkiksi keskustelutukea ja neuvoja yrityksen toimitusjohtajalle, tai asiantuntija-apua hallitukselle tai omistajille.

Järjestelmä- ja prosessitason mekanismit tähtäävät yleensä riittävän tiedon varmistamiseen ja yrityksen toiminnan läpinäkyvyyteen omistajille ja viranomaisille päin. Sopimusperusteiset omistajaohjauksen mekanismit voivat kattaa paitsi sopimukset yrityksen ja sen johtohenkilöiden välillä (esim. toimitusjohtajasopimus), myös omistajien välisten suhteiden määrittelyä (osakassopimus). Sopimuksissa otetaan kantaa osallistuvien tahojen vastuisiin, velvollisuuksiin ja oikeuksiin.

Omistajaohjauksen keinot voidaan jakaa myös välillisen ja välittömän vaikuttamisen keinoihin²³ sen mukaan mitä kautta omistajien vaikutus yritykseen konkretisoituu. Välilliset vaikuttamisen keinot kohdistuvat hallituksen valintaan, hallituksen toimintaa ohjaavien tavoitteiden määrittelyyn, pääomarakenteen muokkaamiseen sekä johdon palkitsemiseen. Välittömät vaikuttamisen mekanismit puolestaan sisältävät esimerkiksi rahoituspäätöksiä, yritysjärjestelyitä, johtoon vaikuttamista ja vaikuttamista esim. osakkeiden myynnin tai oston kautta.

Yrityksen hallintajärjestelmän voidaan katsoa muodostuvan valituista omistajaohjauksen keinoista, järjestelmään osallistuvista toimijoista sekä toimijoiden ja järjestelmän eri osien suhteesta. Omistajan näkökulmasta katsottuna yrityksen hallintajärjestelmän tulisi rakentua edistämään tehtäviä, jotka palvelevat omistajia investoijina, esimerkiksi:

22 PL perheyrittäjäpalvelut, 2012

23 Lainema & Haapanen, 2010

- Valvoa velvoitteiden täyttymistä (laki ja kirjaus)
- Asettaa rajat riskinotolle ja tavoitearvot tuotolle
- Kannustaa johtoa toteuttamaan asetetut tavoitteet
- Seurata tavoitteiden ja suoritustason toteutumista
- Kerryttää pääomaa
- Viestiä ja välittää tietoa omistajille
- Valvoa omistajien tasapuolista kohtelua

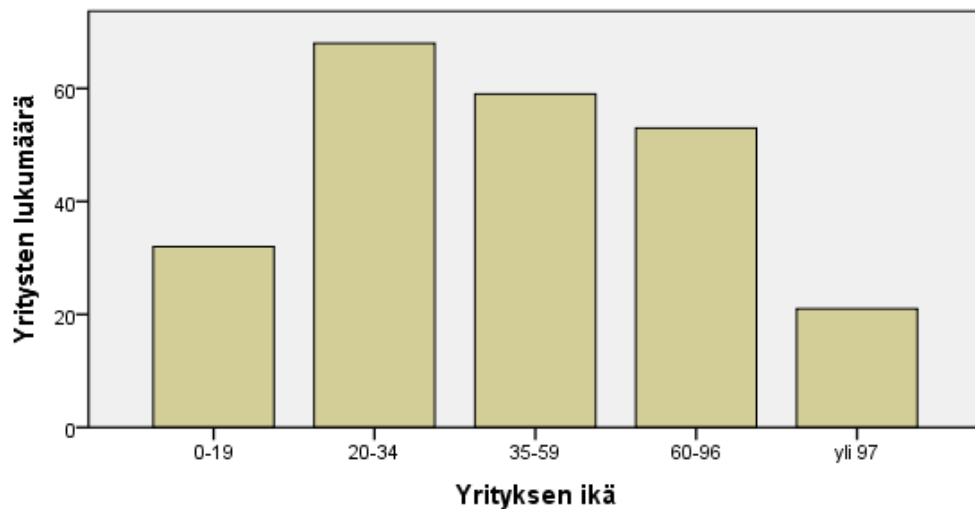
Liiketoiminnan näkökulmasta hyvin organisoitu omistajaohjaus puolestaan edistää liiketoiminnan sujuvuutta ja menestystä asettamalla rajat ja tavoitteet johdon toiminnalle sekä viestimällä yrityksen arvoja ja normeja niin, että nämä huomioidaan myös päätöksenteossa. Lisäksi toimiva omistajaohjaus edistää yrityksen strategisen suunnan määrittelyä ja toteutuksen valvontaa, tukee johtoa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja luo kanavat yrityksen johdon suoriutumisen arvioinnille.

Tavoitteellisen omistajuuden ja omistajaohjauksen toteuttamiseksi yrityksen ja omistajaperheen on kyettävä luomaan yrityksen ja perheen tilanteeseen sopiva hallintajärjestelmä. On tärkeää huomioida, että hallintajärjestelmän osat paitsi toteuttavat ja valvovat omistajien omistajatahtoilan toteutumista, myös osallistuvat jossain määrin tavoitteiden tuottamiseen. Tästä syystä omistamisen tavoitteellisuuden tarkastelu edellyttää omistajaohjauksen mekanismien huomioista sekä eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tietoista tarkastelua.

3. TUTKIMUKSEN AINEISTO JA AINEISTON KUVAUS

Tutkimuksen aineisto koostuu Perheyritysten liiton, Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston yhteistyössä keräämästä datasta. Aineisto kerättiin joulukuussa 2013 ja tammikuussa 2014 web-pohjaisella kyselyllä ja siihen vastasi määräajan kuluessa 332 vastaajaa. Vastaajista 103 vastasi Perheyritysten liiton ja 229 EK:n kyselyyn. Vastaajista oli perheyrityksiä 241 kpl. Aineistoa vinouttavien poikkeamien poistamisen jälkeen tarkemman analyysin kohteeksi jäi 233 perheyritystä.

Tutkimuslomake koostui useista kysymyksistä, jotka liittyivät suurempiin teemakokonaisuuksiin. Kyselyn teemat olivat: omistamisen tavoitteet ja niiden syntyminen, tavoitteen toteuttaminen, omistajaohjaus sekä omistuksen rakenteellinen kehittyminen. Tämän lisäksi kartoitettiin vastaajiin liittyviä taustamuuttujia sekä vastaajan itsensä että hänen edustamansa yrityksen osalta. Tässä selvityksessä hyödynnetään lähinnä omistamisen tavoitteisiin ja tavoitteiden syntymiseen sekä omistajaohjaukseen liittyviä osioita.



Kuva 1. Vastaajien jakautuminen luokkiin yrityksen iän mukaan.

Vastaajat edustavat eri-ikäisiä ja erikokoisia yrityksiä. Yritysten keski-ikä on 48 vuotta. Vastaajat jaettiin ikäryhmän mukaan viiteen ryhmään. Suurinta ikäryhmää edustavat yritykset, joiden ikä on 20-34 vuotta (28%). Seuraavaksi eniten on yrityksiä, joiden ikä on 35-59 vuotta. Alle 20

vuotta vanhoja yrityksiä on noin 10% vastaajista. Vastaajien joukossa on myös vanhoja yrityksiä; yli 97 vuotta vanhoja yrityksiä vastaajien joukossa on 10%. (Taulukko 1, kuva 1.)

Liikevaihdon perusteella yli puolet (58%) vastaajista edustaa yritystä, jonka liikevaihto on alle 10 M€ Viidenneksellä liikevaihto on noin 10-40 M€ ja loput 20 prosenttia vaihtavat yli 40 miljoonaa euroa. Yrityksen liikevaihtoa tarkastellen enemmistö vastaajista edustaa pk-sektoria.

Perheyriyksille on tyypillistä useamman sukupolven osallistuminen yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa kartoitettiin sekä sitä, mitä sukupolvea osallistujat edustavat yrityksessä että sitä, montako sukupolvea osallistuu yhtäaikaaisesti yrityksen toimintaan. Vastaajista suurin osa edusti ensimmäistä sukupolvea (36,6%), mutta lähes yhtä paljon oli toista polvea edustavia vastaajia (36, 2). Kolmatta polvea edusti noin viidennes ja neljättä tai tätä suurempaa sukupolvea reilut 5% vastaajista. Yhtäaikaisesti vastaajien yrityksiin osallistuu yhdestä neljään sukupolvea, joskin neljä sukupolvea on ymmärrettävästi jo hyvin harvinaista (3%). Yleisin osallistuvien sukupolvien määrä yrityksessä on kaksi (noin 62%).

Perheen omistusosuus yrityksissä on keskimäärin 87%. Selkeässä enemmistössä yrityksiä perheen omistusosuus nousee hyvin korkeaksi, yli 91 prosenttiin. 100% perheen omistamia yrityksiä aineistossa on 158 kappaletta, eli noin 68% kaikista aineiston yrityksistä. Hallituksen koko vastaajien yrityksissä on keskimäärin reilut 3,6 jäsentä, yleisimmän koon ollessa 3-4 jäsentä (45%). Tutkittavan kohdejoukon erityisyys heijastuu hallituksen koossa – on huomionarvoista, että yleisin hallituksen koko ei ole lain vaatima minimi, vaan hallitukseen on nimitetty useampia henkilöitä. Tällä tavalla on ajateltavissa, että hallituksen painoarvo myös kasvaa, kun kyse ei ole pelkästään lain kirjaimen täyttämisestä. Ei-omistajia hallituksissa oli keskimäärin yksi. Lähes puolessa yrityksistä hallitus koostui yksinomaan omistajista. Vaikka merkittävä osa perheyriyksien hallituksista edelleen toimii oman perheen kesken, on perheen ulkopuolisten hallituksen jäsenten määrä ilahduttava. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten rekrytoimista yrityksen hallitukseen pidetään tärkeänä kehitysaskeleena yrityksen johtamisen ammattimaistumisen ja omistajaohjauksen kehittymisessä.

Taulukko 1. Kuvaus vastaajista

Ominaispiirre	keskiarvo	luokat	N	%
Kaikki yhteensä			233	
Yrityksen ikä	48	0-19	32	13,7
		20-34	68	29,3
		35-59	59	25,3
		60-96	53	22,7
		yli 97	21	9,0
Liikevaihto, M€	34,19	0-1,99	45	19,4
		2-3,99	43	18,5
		4-9,99	51	22,0
		10-39,99	50	21,6
		40 tai yli	43	18,5
Osallistuvat sukupolvet*		1.	66	28,6
		2.	143	61,9
		3.	15	6,5
		4.	7	3,0
Perheen omistusosuus (%) 87,0		0-49,9	22	9,4
		50-90,9	44	18,9
		91 tai yli	167	71,7
Hallituksen koko (jäsenet) 3,64		1-2	57	24,5
		3-4	105	45,0
		5 tai enemmän	71	30,5
Ei-omistavien hallitusjäsenten määrä**	1,03	0	112	48,8
		1	52	22,6
		2	30	13,0
		3	21	9,1
		4 tai enemmän	15	6,5

*kaksi puuttuvaa arvoa

** kolme puuttuvaa arvoa

4. OMISTUKSEN TAVOITTEET

Omistamisen tavoitteita kuvattiin 19 väittämällä. Väittämällä pyritään kattamaan aiemmassa kirjallisuudessa esiintyvät liiketoimintaan, kasvuun, vallankäyttöön, psykologiseen omistajuuteen, sosiaaliseen omistajuuteen, taloudelliseen hyötyyn ja perhetaustaan liittyvät motiivit omistaa yritystä. Vastaajat valitsivat vastausvaihtoehdon 5-portaiselta asteikolta, jossa 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä (taulukko 2).

Taulukko 2. Omistuksen tavoitteet (n=233)

	Keskiarvo
1. Omistaminen antaa mahdollisuuden olla mukana kiinnostavassa yrityksessä	1,69
2. Omistaminen on keino varallisuuden kartuttamiseen	1,75
3. Omistamisella voin varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden	1,86
4. Omistamisen kautta voin tavoitella yrityksen kasvua	2,04
5. Omistamalla pysyn parhaiten ajan tasalla yrityksen tapahtumista	2,04
6. Omistamalla voin valvoa etujani tehokkaimmin	2,08
7. Omistaminen varmistaa sen, että saan ääneni kuuluville	2,26
8. Omistamisessa on kyse työpaikasta	2,23
9. Omistamisen ydin on määräysvalta yrityksessä	2,25
10. Omistamisessa on kyse perinteen jatkamisesta	2,31
11. Omistaminen antaa minulle mahdollisuuden tavoitella muita minulle tärkeitä asioita	2,47
12. Yrittäjäjys tai yrittäminen itsessään on omistamisen tavoite	2,56
13. Koen että yritys on ”MINUN” ja että se on tärkeä osa persoonaani	2,64
14. Minulle tärkeintä on saada säännöllisesti osinkoja	2,68
15. Omistaminen määrittää asemaani omistajaperheessä	2,81
16. Omistamisen kautta voin jättää pysyvän jäljen yhteiskuntaan	2,88
17. Omistaminen antaa minulle haluamani aseman yhteiskunnassa/ yhteisössä	2,93
18. Olen omistajana koska minulta perheenjäsenenä odotetaan sitä	3,15
19. Yritykseni on minulle niin tärkeä, etten voisi luopua siitä	3,26

Yksittäisistä väittämistä tärkeimmäksi näyttää muodostuvan mahdollisuus olla mukana kiinnostavassa yrityksessä. Tätä seuraavat taloudelliseen hyvinvointiin liittyvät tavoitteet sekä liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen tähtäävä tavoite. Vastauksissa näkyikin selkeästi perheyrietyksille tyypillinen, monimuotoisten tavoitteiden mukana olo omistajien tavoitepohdinnoissa. Tavoitteita kuvaaville 19 väittämälle tehtiin faktorianalyysi. Tavoitteet latautuivat viiteen faktoriin, joiden perusteella omistuksen tavoitteet jakautuvat viiteen joukkoon.

4.1 Omistamisen tavoitteiden ryhmittely

Jatkoanalyysien selkeyttämiseksi on hyödyllistä ryhmitellä omistajuuden tavoitteita tarkemmin. Tavoitteiden ryhmittelemiseksi tavoitteista ajettiin faktorianalyysi.

Taulukko 3. Omistamisen tavoitteiden jakautuminen faktoreihin

	1	2	3	4	5	com.
Yrittäjyys tai yrittäminen itsessään on omistamisen tavoite	,79					,69
Yritykseni on minulle niin tärkeä, etten voisi luopua siitä	,72					,61
Koen että yritys on ”MINUN” ja että se on tärkeä osa persoonaani	,68					,52
Omistamisen kautta voin jättää pysyvän jäljen yhteiskuntaan	,57					,53
Omistaminen antaa minulle haluamani aseman yhteiskunnassa/ yhteisössä		,71				,66
Omistaminen antaa minulle mahd. tavoitella muita minulle tärkeitä asioita	,67					,52
Minulle tärkeintä on saada säännöllisesti osinkoja	,63					,54
Omistaminen määrittää asemaani omistajaperheessä		,62				,59
Omistamisessa on kyse työpaikasta			,78			,63
Omistamisen ydin on määräysvalta yrityksessä			,67			,72
Omistaminen varmistaa sen, että saan ääneni kuuluville			,58			,66
Omistamisella voin varmistaa liiketoiminnan jatkuvuuden			,54			,66
Omistamalla voin valvoa etujani tehokkaimmin				,62		,57
Omistamisen kautta voin tavoitella yrityksen kasvua				,56		,69
Olen omistajana koska minulta perheenjäsenenä odotetaan sitä					,81	,75
Omistamisessa on kyse perinteen jatkamisesta					,71	,79
Eigenvalue	4,60	1,88	1,38	1,32	1,07	
Percentage	28,74	11,78	8,63	8,25	6,67	
Cumulative percentage	28,74	40,52	49,15	57,39	64,07	
KMO .790						

Faktorianalyysin seurauksena vastaukset latautuivat viiteen faktoriin:

- Omistaminen tavoitteena on yrittäjäidentiteetin vahvistuminen (”identiteetti”)

- Omistaminen on väline muiden tavoitteiden saavuttamiseksi ("väline")
- Omistamisen tavoite on varmistaa määräysvalta yrityksessä ("määräysvalta")
- Kasvuyrittäjyys; yrittäjyys ja yrityksen kasvattaminen ovat omistamisen tavoitteita ("kasvuyrittäjyys")
- Perheen odotusten täyttäminen ja perinteiden jatkaminen ("perhe")

Faktoreista muodostettuja tavoitesummamuuttujia verrattiin kuuteen yritystä tai vastaajaa koskevaan taustamuuttujaan. Tällä pyrittiin selvittämään sitä, millä asioilla on vaikutusta tavoitteiden tai tavoiteryhmien esiintymiseen. Valitut taustamuuttujat ovat: liikevaihto, yrityksen ikä, perheen omistusosuus, hallituksen koko, ei-omistajajäsenten määrä hallituksessa, vastaajan sukupolvi sekä osallistuvien sukupolvien lukumäärä. Taustamuuttuja-analyysi toteutettiin varianssianalyysillä (ANOVA).

Taulukko 4. Taustamuuttujien vaikutus omistuksen tavoitteisiin

Tavoiteryhmä	Identiteetti	Väline	Määräysvalta	Kasvuyrittäjyys	Perhe	
Yrityksen ikä	0-19	2,70	2,53	2,01	1,73	3,17
	20-34	2,98	2,77	2,14	2,18	3,07
	35-59	2,91	2,65	2,22	2,08	2,46
	60-96	2,67	2,89	2,10	2,12	2,45
	97 tai yli	2,74	2,64	2,35	1,95	2,45
	F-value	1,277	1,312	0,779	1,671	5,561***
Liikevaihto	0-1,9	2,94	2,93	2,24	2,21	2,71
	2-3,9	2,91	2,56	1,95	1,95	2,90
	4-9,9	2,93	2,71	2,11	2,08	2,80
	10-39,9	2,75	2,53	2,04	1,92	2,65
	40 tai yli	2,64	2,88	2,44	2,17	2,61
	F-value	1,004	2,481*	2,747*	0,161	0,523
Osallist.sp	1	2,88	2,52	2,11	1,86	2,92
	2	2,84	2,83	2,14	2,11	2,73
	3	2,75	2,68	2,52	2,60	2,17
	4	2,75	2,71	1,96	1,79	2,14
	F-value	0,106	2,297	1,351	3,634*	2,815*
Perheen Om.osuus %	0-49,9	2,78	2,65	2,16	1,93	2,57
	50-90,9	2,85	2,68	2,06	1,86	3,00
	91-100	2,84	2,74	2,17	2,13	2,68
	F-value	0,044	0,222	0,357	1,934	1,799

Hallituksen						
koko	1-2	2,92	2,77	2,19	2,21	3,13
	3-4	2,81	2,60	2,03	1,92	2,58
	5 tai yli	2,81	2,87	2,30	2,15	2,63
	F-value	0,306	2,797	2,860	2,684	5,434**
Ei-om.						
hallituksessa	0	2,85	2,73	2,14	2,06	2,65
	1	2,84	2,55	1,98	1,98	2,94
	2	3,00	3,02	2,33	2,18	3,07
	3	2,52	2,77	2,18	1,86	2,43
	4 tai yli	2,72	2,68	2,47	2,43	2,50
	F-value	0,968	1,759	1,759	1,257	1,975

*p<.05. ** p< .01. *** p<.001.

**Seuraavaksi kutakin tavoiteryhmää tarkastellaan lähemmin sekä sisällön että taustamuut-
tujen osalta.**

Omistaminen tavoitteena on yrittäjäidentiteetin vahvistuminen ("identiteetti")

Yrittäjäidentiteetin määrittäessä omistamisen tavoitteita, yrittäminen ja yrittäjäisyys itsessään koetaan tavoiteltavaksi asiaksi. Yritys on omistajalle tärkeä, jopa niin, että yrityksen olemassaolo rakentaa osaltaan omistajan identiteettiä ja on osa omistajan persoonaa. Tämän lisäksi yritys nähdään vaikuttamisen kanavana; omistaja kokee voivansa jättää yrityksen kautta pysyvän jäljen yhteiskuntaan. Omistajan yrittäjäidentiteettiin liittyvät tavoitteet liittyvätkin läheisesti omistamisen psykologisiin puoliin, jopa psykologiseen omistajuuteen.

Yrittäjäidentiteetin vahvistamiseen liittyvät tavoitteet ovat melko tärkeitä nuorimpien yritysten (ikä alle 20 vuotta) omistajille, mutta vahvimmillaan ne ovat kuitenkin jo selvästi iäkkäämpien yritysten omistajien keskuudessa, yrityksen iän ollessa 60-96 vuotta. Yrittäjäidentiteettiin liittyvät tavoitteet näyttävät tulevan sitä vahvemiksi, mitä suurempi on yrityksen liikevaihto. Kaiken kaikkiaan yrittäjäidentiteettiin liittyvät tavoitteet eivät kuitenkaan näytä olevan tärkeimpien tavoitteiden joukossa omistajien keskuudessa; vastausten keskiarvot olivat järjestään melko korkeita eli käytetyn asteikon mukaisesti tavoitteiden merkitys ei ollut kovin suuri. Eri taustamuut-
tujaryhmien erot eivät myöskään olleet tilastollisesti merkitseviä.

Omistaminen mahdollistaa muiden tavoitteiden saavuttamisen ("väline")

Toisen faktorin perusteella omistamisen tavoitteet voivat olla välillisiä, ja omistaminen voidaan nähdä keinona tai välineenä muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoiteltavat asiat voivat olla luonteeltaan hyvinkin erilaisia. Näyttää siltä, että omistamisen ollessa väline muiden asioiden mahdollistamiseen, omistamisen suoranaiset tavoitteet kohdistuvat joko halutun aseman saavuttamiseen tai sellaisen taloudellisen tilan varmistamiseen, joka mahdollistaa muiden, tavoiteltavien asioiden saavuttamisen. Tässä selvityksessä omistajan asemaan liittyviä tavoitteita olivat toivotun yhteiskunnallisen aseman saavuttaminen sekä asema omistajaperheessä. Toisaalta omistamisen kautta saatava varallisuus mahdollistaa muiden henkilökohtaisten tavoitteiden toteuttamisen. Omistuksen ollessa väline muiden tavoitteiden saavuttamiseksi, korostuu myös säännöllisten osinkojen merkitys omistuksen tavoitteena.

Ainut tilastollisesti merkitsevä ero eri taustamuuttujaryhmien välille suhteessa omistamisen välineellisiin tavoitteisiin liittyy yrityksen kokoon liikevaihdolla mitattuna. Vaikutus ei kuitenkaan ole yksiselitteinen; omistamisen merkitys muiden asioiden mahdollistajana näyttää olevan tärkeintä 10-39,9 M€ liikevaihdon omaavissa yrityksissä, ja toiseksi tärkeintä 2-3,9M€ vaihtavissa yrityksissä. Omistamisen välinearvo näyttäisi olevan vähiten merkityksellinen pienimmän kokoluokan yrityksissä (lv alle 2,0 M€). Myöskään suurinta kokoluokkaa edustavissa yrityksissä (liikevaihto yli 40 M€) omistamista ei koettu erityisen merkitykselliseksi välineenä muiden asioiden saavuttamiseksi.

Aktiivisen omistajan tavoitteena on yrityksen toiminnan kontrollointi ("määräysvalta")

Kolmas faktori näyttää edustavan ennen kaikkea vahvoja, aktiivisia omistajia, joille tärkein omistamisen tavoite on kyky vaikuttaa yrityksen toimintaan ja varmistaa omistajan äänen kuuluminen yrityksen toimintaan liittyvissä ratkaisuisissa. Omistamisen ydin on siis määräysvallassa ja mahdollisuudessa kontrolloida yrityksen tulevaa suuntaa. Myös oma työllistyminen perheen yrityksessä koetaan tärkeäksi tavoitteeksi. Omistajaäänien käyttö näyttää tähtäävän myös liike-toiminnan jatkuvuuteen.

Myös määräysvalta-tavoitteen osalta ainoa merkitsevä taustamuuttujaryhmien välillä liittyy yrityksen liikevaihtoon. Määräysvalta omistamisen tavoitteena on merkityksellisin pienehköissä 2-

3,99 M€ liikevaihdon omaavissa yrityksissä ja lähes yhtä merkitykselliseksi se koettiin seuraavien kokoluokkien (lv 4-9,9 M€ ja 10-39,9M€) yrityksissä. Sen sijaan määräysvallalla tavoitteena oli vähiten merkitystä suurimman kokoluokan yrityksissä. Kaiken kaikkiaan kontrollin varmistaminen omistamisen kautta näyttää olevan läpi linjan merkityksellisempi tavoite kuin omistamisen välinearvoon tai yrittäjäidentiteettiin liittyvät tavoitteet.

Kasvuyrittäjyys; yrittäjyys ja yrityksen kasvattaminen ovat omistamisen tavoitteita ("kasvuyrittäjyys")

Myös neljäs faktori liittyy kontrolliin sekä omistajan kykyyn ja mahdollisuuksiin viedä yritystä haluamaansa suuntaan. Tämä tavoitejoukko liittyykin läheisesti määräysvaltaan yrityksessä, mutta vallankäyttö kanavoituu enemmän nimettyjen tavoitteiden, kuten yrityksen kasvun, saavuttamiseen. Kasvun tavoittelun ohella omistamisen koetaan antavan mahdollisuuden ennen kaikkea omistajan etujen tehokkaaseen valvontaan.

Kasvuun liittyvät tavoitteet näyttävät saavan merkitsevällä tasolla eroja osallistuvien sukupolvien määrään liittyen. Kasvuyrittäjyys on tärkeintä yrityksille, joissa neljä polvea osallistuu yhtäaikaista yrityksen toimintaan omistajina, työntekijöinä, hallintohenkilöinä ja/ tai johtajina. Koska näitä yrityksiä on aineistossa kuitenkin hyvin niukasti (7 kpl), ei tätä tulosta voida pitää erityisen luotettavana. Jos nämä yritykset jätetään tarkastelun ulkopuolelle, on kasvuyrittäjyys tärkeintä niissä yrityksissä, joissa toimintaan osallistuu vain yksi sukupolvi. Merkitys pienenee osallistuvien sukupolvien määrän kasvaessa. Kasvuun liittyvät tavoitteet näyttävät olevan omistajille tärkeitä; kasvuun liittyvät tavoitteet koetaan kaikista merkityksellisimmiksi riippumatta siitä, minkä taustamuuttujan valossa asiaa tarkastellaan.

Perheeseen liittyvät tavoitteet ("perhe")

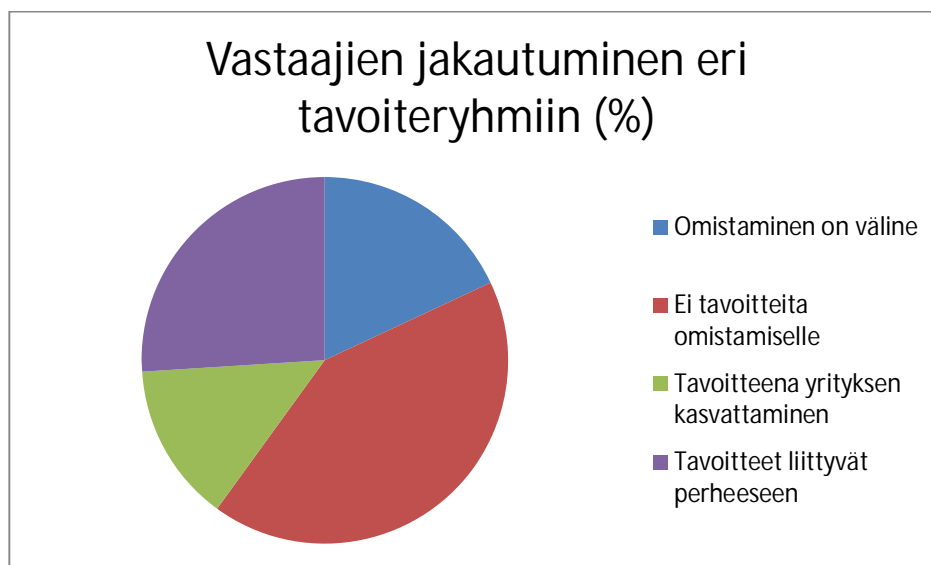
Viidennen faktorin muodostavat perheeseen ja perinteen jatkamiseen liittyvät tavoitteet. Kun omistamisen tavoitteiden koetaan liittyvän läheisesti perheeseen, voi omistajuus olla tavoitteellista perinteen jatkamista, mutta myös passiivisen sävyn saavaa perheen odotuksiin vastaamista. Kaiken kaikkiaan perheeseen liittyvät tavoitteet synnyttivät kuitenkin eniten tilastollisesti merkitseviä eroja taustamuuttuja-analyyseissä. Erityisen merkityksellistä perheeseen liittyvien tavoit-

teiden kannalta näyttää olevan ymmärrettävästi yrityksen ikä, mutta myös hallituksen koko ja osallistuvien sukupolvien lukumäärä.

Perheeseen liittyvät tavoitteet näyttävät tulevan sitä tärkeämmäksi, mitä vanhempi yritys on kyseessä. Myös hallituksen koolla on merkitystä; perheeseen liittyvät tavoitteet ovat tärkeimmät niissä yrityksissä, joissa hallituksessa on 3-4 jäsentä. Pienimmillään perhetavoitteiden merkitys on puolestaan yrityksissä, joissa hallitus koostuu 1-2 jäsenestä. Peilattaessa perheeseen liittyviä tavoitteita osallistuvien sukupolvien määrään huomataan, etteivät nämä tavoitteet ole niinkään merkityksellisiä ensimmäisen polven yrittäjille. Perheeseen liittyvien tavoitteiden merkitys on sen sijaan suurin kolmannen polven edustajille.

4.2 Vastaajien ryhmittely tavoitteiden mukaan

Tavoitteista muodostettujen summamuuttujien pohjalta ajettiin klusterianalyysi, jonka pohjalta vastaajat voitiin jakaa tavoiteryhmien alle. Vastaajista muodostettiin neljä klusteria (kuva 2.) Suurimman ryhmän muodostivat omistajat, joilla ei ollut tavoitteita omistamiselleen. Muiden ryhmien osalta omistajat jakaantuivat melko tasaisesti.



Kuva 2. Vastaajien jakautuminen tavoiteryhmiin.

Ensimmäiseen klusteriin kuuluu 18% kaikista vastaajista. Tässä klusterissa omistuksen välinearvo, toisin sanoen omistuksen antamat mahdollisuudet muiden tavoitteiden tavoitteluun, korostuivat vahvasti. Sen sijaan ensimmäisessä ryhmässä ei esiinny yrittäjäidentiteettiä vahvistavia eikä perhetavoitteita. Tämän vuoksi nimeämme tämän omistajaryhmän **omistajuutta välineenä käytäväksi omistajiksi**.

Toinen klusteri on kaikista klustereista suurin, sisältäen noin 42% kaikista vastaajista. Leimallista tälle klusterille on tavoitteiden puuttuminen. Mikään tavoiteryhmä ei saa juurikaan nollasta poikkeavia arvoja, ja kolme arvoista on negatiivisia, vahvimmin negatiivisena perheeseen liittyvät tavoitteet. Tästä syystä nimeämme tämän ryhmän **omistajiksi, jotka eivät ole määritelleet tavoitteita omistamiselleen**. Tämä tulos viittaa vain siihen, että vastanneet omistajahenkilöt eivät ole määritelleet omakohtaisia tavoitteita omistamiselleen. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että heidän omistamilleen yrityksille ei olisi määritetty omistajuuteen liittyvää tavoitteita.

Kolmannen klusterin (14%) muodostavat omistajat, joiden tavoitteet painottuvat määräysvallan ja kasvuyrittäjyyden tavoiteryhmiin. Tämä omistajajoukko haluaa pitää langat omissa käsissään ja viedä yritystä haluamaansa suuntaan. Tämän vuoksi nimeämme omistajaryhmän **tavoitteelliseksi kasvattajiksi**.

Neljänteen klusteriin kuuluvien omistajien tavoitteet liittyvät yksinomaan perheeseen (26%). Tämän vuoksi nimeämme tämän omistajaryhmän **Perheen merkitystä painottaviksi omistajiksi**.

5. TAVOITTEIDEN MÄÄRITTÄMINEN

Jotta omistajatahtotila voi aidosti ohjata yrityksen toimintaa, on omistajan ja omistajien toiveet kyettävä keräämään ja muokkaamaan toimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi. Tarkastelun kohteeksi nousevat ne tavat, joilla omistajuuden tavoitteet ovat syntyneet. Tavoitteiden taustalla voi olla hyvin monimuotoisia prosesseja. Näillä prosesseilla on vaikutusta mm. eri omistajien kykyyn sitoutua luotuihin tavoitteisiin ja yrityksen johdon mahdollisuuksiin nojata näihin tavoitteisiin.

Tavoitteiden määrittämistä selvitettiin 11 muuttujaa sisältävällä kysymyksellä. (Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksenne omistamisen tavoitteiden määrittämisessä? 1= täysin samaa mieltä, 5= täysin eri mieltä)

Taulukko 5. Omistuksen tavoitteiden määrittäminen (n=233)

	Keskiarvo
1. Tavoitteet ovat syntyneet yhteisesti keskustelemalla	2,25
2. Liiketoiminnan tarpeet ovat määrittäneet omistuksen tavoitteet	2,45
3. Perheessä on vahva henkilö joka on päättänyt asiasta	2,77
4. Tavoitteet ovat syntyneet perinteen kautta	2,83
5. Perustaja on päättänyt omistuksen tavoitteet	3,06
6. Hallitus on päättänyt omistuksen tavoitteet	3,18
7. Tavoitteet ovat syntyneet perheneuvostossa tai omistajakokouksessa	3,21
8. Tavoitteet on kirjattu omistusstrategian muotoon	3,36
9. Omistamiselle ei ole yhteisiä tavoitteita	3,36
10. Tavoitteet ovat syntyneet kriisin seurauksena	3,63
11. <u>Tavoitteet ovat syntyneet ulkopuolisen tahon ehdotuksesta/vaatimuksesta</u>	<u>4,13</u>

Vastausten valossa merkittävin keino omistajatahtotilan keräämiseen näyttää olevan yhteiset keskustelut omistajien kesken. Tämä tulos on jo sinällään hieno – vastausjoukon yrityksissä omistajilla on toimiva keskusteluyhteys ja omistajuuteen liittyvistä odotuksista osataan muodostaa yhtenäisiä tavoitteita. Toiseksi eniten omistajatavoitteisiin näyttää vaikuttavan liiketoiminnan kautta syntyvät tavoitteet. Ulkopuolisen tahon ehdotuksella tai vaatimuksella nähdään olevan tuskin ollenkaan merkitystä; omistamisen tavoitteet luodaankin perhepiirissä tai omistajan/omistajien toimesta. Ulkopuolisten vaikutus tavoitteisiin lienee suurin kriisiyrityksissä, jolloin rahoituksen tai liiketoimintasuhteiden sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen johtamiseen.

5.1 Tavoitteiden määrittelytapojen ryhmittely

On oletettavaa, että erilaiset omistamisen tavoitteiden määrittelyyn liittyvät tavat ovat yhteydessä toisiinsa. Tarkemman analyysin mahdollistamiseksi tavoitteiden määrittelyyn liittyvät väittämät faktoroiitiin. Tällä tavalla oli mahdollista tunnistaa määrittelyyn liittyviä toimintatapoja.

Taulukko 6. Tavoitteiden määrittelyyn liittyvien vastausten jakautuminen faktoreihin

	1	2	3	4	com.
Tavoitteet ovat syntyneet yhteisesti keskustelemalla	,78				,62
Tavoitteet ovat syntyneet perheneuvostossa tai omistajakokouksessa	,71				,61
Hallitus on päättänyt omistuksen tavoitteet	,55				,33
Tavoitteet ovat syntyneet perinteen kautta		,66			,46
Tavoitteet on kirjattu omistusstrategian muotoon		,64			,56
Perheessä on vahva henkilö joka on päättänyt asiasta		,62			,51
Omistamiselle ei ole yhteisiä tavoitteita			,65		,54
Perustaja on päättänyt omistuksen tavoitteet			,64		,64
Liiketoiminnan tarpeet ovat määrittäneet omistuksen tavoitteet			,52		,52
Tavoitteet ovat syntyneet kriisin seurauksena				,85	,74
Tavoitteet ovat syntyneet ulkopuolisen tahon ehdotuksesta/vaatimuksesta				,74	,61
Eigenvalue	2,34	1,71	1,08	1,02	
Percentage	21,23	15,56	9,80	9,23	
Cumulative percentage	21,23	36,79	46,59	55,82	
KMO	,629				

Faktoroinnin seurauksena vastaukset ryhmittäivät neljään toimintatapaa kuvaavaan ryhmään:

- Toimintatapa, jossa tavoitteet määritellään omistajaohjauksen keinoja käyttäen ja hyvää hallintotapaa arvostaen.
- Toimintatapa, jossa perinteet näyttävät määrittävät tavoitteet.
- Toimintatapa, jossa omistajat eivät juurikaan ota kantaa omistuksen tavoitteiden määrittelyyn.
- Toimintatapa, jossa tavoitteet tulevat ulkopuolelta, esim. kriisin seurauksena.

Faktoreista muodostettuja summamuuttujia verrattiin kuuteen yritystä tai vastaajaa koskevaan taustamuuttujaan. Käytetyt taustamuuttujat olivat samat kuin edellisessä luvussa tavoitteiden osalta eli liikevaihto, yrityksen ikä, perheen omistusosuus, hallituksen koko, ei-omistajajäsenten määrä hallituksessa, vastaajan sukupolvi sekä osallistuvien sukupolvien lukumäärä. Taustamuuttuja-analyysi toteutettiin varianssianalyysillä (ANOVA).

Taulukko 7. ANOVA, omistuksen tavoitteiden määrittely (n=233)

		hyvä hallintotapa	perinne	ei tavoitteita	ulkopuolelta
Yrityksen ikä	0-19	2,80	3,26	2,46	3,69
	20-34	2,93	3,15	2,90	3,96
	35-59	2,86	2,76	3,02	3,86
	60-96	2,92	2,91	3,10	3,86
	97 tai yli	2,83	2,89	3,30	3,93
	F-value	0,167	3,081*	5,145**	0,568
Liikevaihto	0-1,9	2,79	3,02	2,65	3,62
	2-3,9	2,76	2,93	2,90	3,91
	4-9,9	2,88	3,07	2,89	3,87
	10-39,9	2,96	3,02	3,08	4,02
	40 tai yli	3,01	2,90	3,24	3,93
	F-value	0,625	0,357	3,791**	1,365
Osallist.sp	1	3,24	2,96	2,79	3,80
	2	2,74	3,02	2,97	3,88
	3	2,73	2,96	3,21	4,07
	F-value	4,973**	0,299	3,930**	0,625
Perheen Om.osuus %	0-49,9	2,80	2,89	3,17	3,84
	50-90,9	2,83	3,08	2,98	4,01
	91-100	2,91	2,98	2,92	3,84
	F-value	0,211	0,429	1,028	0,359
Hallituksen koko	1-2	2,98	3,15	2,71	3,65
	3-4	2,85	2,97	2,94	3,82
	5 tai yli	2,85	2,89	3,16	4,13
	F-value	0,459	1,787	5,585**	5,454**
Ei-om. hallituksessa	0	2,75	2,99	2,86	3,80
	1	2,94	2,85	2,87	3,88
	2	3,12	3,28	3,03	3,85
	3	2,94	2,86	3,27	4,25
	4 tai yli	3,15	3,02	3,27	4,07
	F-value	1,602	1,555	2,124	1,350

*p<.05. ** p< .01. *** p<.001.

Seuraavaksi kutakin ryhmää tarkastellaan lähemmin sekä sisällön että taustamuuttujien osalta.

Tavoitteet määritellään omistajaohjauksen keinoja käyttäen ja hyvää hallintotapaa arvoستاen ("hyvä hallintotapa")

Ensimmäisessä ryhmässä leimallista on järjestelmällisyys omistuksen tavoitteiden määrittämisessä. Tavoitteet päätetään hallituksessa, perheneuvostossa tai omistajakokouksessa ja tavoitteiden syntyminen on yhteisen keskustelun tulos. Ryhmää kuvaa hyvin järjestäytyneisyys ja omistajaohjauksen mekanismien ja rakenteiden hyödyntäminen - omistuksen tavoitteet käsitellään ja määritellään olemassa olevien tai näitä varten luotujen rakenteiden kautta.

Kaiken kaikkiaan ryhmäkeskiarvot omistajaohjaukseen liittyvien tavoitteenmäärittelytapojen osalta ovat melko korkeat, eikä omistajaohjauksen mekanismeja niin ollen kovinkaan aktiivisesti hyödynnetä omistamisen tavoitteiden määrittelyssä. Yksittäisistä taustamuuttujista yrityksen toimintaan osallistuvien sukupolvien määrällä näyttää olevan merkitystä, kun omistukseen liittyvät tavoitteet määritellään omistajaohjauksen mekanismeja ja keinoja hyödyntäen. Omistamisen tavoitteiden määrittämisessä käytetään omistajaohjauksen mekanismeja ja rakenteita sitä enemmän, mitä useampi sukupolvi osallistuu yrityksen toimintaan. Myös omistajien osallistumisaktiivisuus tavoitteiden määrittelyyn kasvaa osallistuvien sukupolvien määrään kasvaessa.

Perinteet määrittävät tavoitteet ("perinne")

Toisessa ryhmässä omistuksen tavoitteet määrittyvät ennen kaikkea perinteen kautta. Voi olla, että perheessä on vahva henkilö, joka on määritellyt omistuksen tavoitteet, ja myös nykyiset tavoitteet myötäilevät näitä tavoitteita. Tavoitteet on myös saatettu kirjoittaa kirjallisen omistusstrategian muotoon osana perheen sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Tarkasteltaessa perinteiden vaikutusta omistuksen tavoitteiden syntymiseen, tilastollisesti merkitseviä eroja syntyy ainoastaan suhteessa yrityksen ikään. Perinteet vaikuttavat omistuksen tavoitteiden määrittämiseen vähiten nuorimmissa yrityksissä. Suurin merkitys perinteillä on 35-59 vuotiaiden yritysten ryhmässä, ja seuraavaksi suurin vanhimmissa, yli 97 vuotta vanhoissa yri-

tyksissä. Tarkasteltaessa vastausten ryhmäkeskiarvoja huomataan, ettei perinnettä kuitenkaan pidetä kovinkaan merkityksellisenä omistuksen tavoitteen määrittelyssä.

Omistajat eivät ota kantaa omistuksen tavoitteiden määrittelyyn, joten liiketoiminnan tavoitteet määrittävät myös omistuksen tavoitteet (”ei tavoitteita”)

Kolmannelle ryhmälle leimallista on tavoitteellisuuden puuttuminen. Omistamiselle ei joko ole sovittu ollenkaan yhteisiä tavoitteita, tai tavoitteet määrittyvät muun kuin omistaja-aktiivisuuden kautta. Omistuksen tavoitteet voivat esimerkiksi noudattaa perustajan aikoinaan määrittelemiä tavoitteita. Omistuksen tavoitteellisuuden ollessa vähäistä, liiketoiminnan tavoitteet ottavat määrävän roolin myös omistuksen tavoitteiden osalta.

Tarkasteltaessa taustamuuttujien merkitystä ryhmässä, jossa omistajat eivät ole aktiivisesti määritelleet tavoitteita omistamiselleen, merkityksellisiä eroja ryhmien välille syntyy suhteessa yrityksen ikään, kokoon (lv), osallistuvien sukupolvien määrään sekä hallituksen kokoon. Vähiten yhteisesti määriteltyjä omistuksen tavoitteita on nuorimmissa yrityksissä. Tällöin liiketoiminnan tavoitteet omistuksen tavoitteiden määrittäjinä ovat keskeisessä asemassa. Iällä tarkasteltuna omistus näyttää muuttuvan sitä tavoitteellisemmaksi, mitä vanhempi yritys on. Myös suurempi hallitus näyttää indikoivan aktiivisempaa otetta omistuksen tavoitteiden määrittämiseen. Sen sijaan hallituksen laadullisella koostumuksella ts. sillä onko hallituksessa ei-omistajia mukana, ei ole (tilastollisesti merkitsevää) vaikutusta omistuksen tavoitteiden määrittämiseen. Sukupolvien edetessä omistus näyttää muuttuvan aktiivisemmaksi ja kantaaottavammaksi.

Tavoitteet tulevat ulkopuolelta, esim. kriisin seurauksena (”ulkopuolelta”)

Neljännessä ryhmässä omistuksen tavoitteet määritellään yrityksen tai omistajajoukon ulkopuolelta. Tyypillinen tilanne, jossa omistuksen tavoitteiden määrittely siirtyy yrityksen ulkopuolelle, voi olla esimerkiksi yritystä kohdannut kriisi, jonka seurauksena omistuksen tavoitteita on pakko muuttaa. Omistuksen tavoitteita voi joutua muuttamaan myös ulkopuolisen tahon, esimerkiksi rahoittajan ehdotuksesta ja vaatimuksesta. Kummassakin tapauksessa omistuksen tavoitteellisuus on lähempänä mukautumista kuin omaehtoista tavoitteen määrittämistä.

Hallituksen koolla on merkitystä jos omistamisen tavoitteet ovat syntyneet ulkopuolisen tahon tai esimerkiksi kriisin seurauksena. Näyttää siltä, että mitä suurempi hallitus yrityksessä on, sitä pienempi on ulkopuolisten tahojen tai kriisin vaikutus omistuksen tavoitteiden määrittämisessä. Osaltaan tähän vaikuttanee se, että ulkopuolisen tahon puuttuessa yrityksen tilanteeseen ja omistajien omistamisen tavoitteisiin, tämä tapahtuu usein juuri hallitusjäsenyyden kautta. Kaiken kaikkiaan ryhmäkeskiarvot ovat hyvin korkeat kaikissa taustamuuttujaryhmissä. Ajatus siitä, että omistamisen tavoitteet määriteltäisiin muun kuin omistajan tai omistajien toimesta, näyttää olevan vieras. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että ulkopuolisen tahon puuttuminen omistamisen tavoitteisiin edellyttää jonkin asteista ongelmatilannetta tai kriisiä eikä välttämättä perustu vapaaehtoisuuteen.

5.2 Taustamuuttujien vaikutus suhteessa omistajien passiivisuuteen omistuksen tavoitteiden määrittelyssä

Enemmistö vastaajista kuuluu ryhmään, joka ei ole tietoisesti asettanut tavoitteita omistukselleen. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin mahdollisia syitä omistuksen tavoitteiden puuttumiselle. Summamuuttuja, joka kuvaa omistajien passiivisuutta omistuksen tavoitteiden määrittelyssä, sisältää kolme väittämää:

- Omistamiselle ei ole yhteisiä tavoitteita
- Perustaja on päättänyt omistuksen tavoitteet
- Liiketoiminnan tarpeet ovat määrittäneet omistuksen tavoitteet

Kyseisen summamuuttujan kohdalla keskiarvovertailu tuotti eniten tilastollisesti merkittäviä eroja luokkien osalta niin yrityksen ikä, liikevaihto, hallituksen koko, vastaajan sukupolvi ja osallistuvien sukupolvien määrä taustamuuttujia tarkasteltaessa. Yksittäisten väittämien vertailu taustamuuttuja-analyysin avulla avaa asiaa.

Väittämä ”Perustaja on päättänyt omistuksen tavoitteet” sisältää eniten tilastollisesti merkitseviä eroja eri taustamuuttujaluokkien välillä. Yrityksen iän suhteen perustajan merkitys omistuksen tavoitteiden määrittäjänä näyttää laskevan yrityksen iän kasvaessa. Samoin, mitä pienempi yritys on, sitä merkityksellisempi on perustajan rooli omistuksen tavoitteen määrittämisessä. Tästä pie-

nenä poikkeamana on liikevaihtoluokka 2-3,99 M€ jossa perustajan rooli on hivenen pienempi kuin seuraavaksi suurimmassa liikevaihtoluokassa.

Pelkästään omistajista koostuvan hallituksen osalta perustajan merkitys omistuksen tavoitteiden määrittelyssä on pienempi kuin yhden ei-omistajajäsenen osallistuessa hallituksen toimintaan. Tämän jälkeen perustajan merkitys pienenee jokaisen ei-omistavan hallitusjäsenen myötä. Myös hallituksen jäsenmäärän kasvaessa ylipäänsä, perustajan merkitys omistuksen tavoitteen määrittelyssä pienenee.

Vastaajan sukupolven kasvaessa, perustajan vaikutus omistuksen tavoitteiden määrittelyyn pienenee. Yrityksen toimintaan osallistuvien sukupolvien määrällä ei ole tilastollista merkitsevyyttä suhteessa perustajan rooliin omistuksen tavoitteiden asetannassa. Sen sijaan osallistuvien sukupolvien määrällä on vaikutusta yhteisten tavoitteiden olemassaoloon. Vain yhden sukupolven osallistuessa yrityksen toimintaan, yhteisiä tavoitteita omistukselle on vähiten. Tämän jälkeen yhteisten tavoitteiden olemassa olo lisääntyy jokaisen mukaan tulevan sukupolven myötä.

6. OMISTAJAOHJAUS TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELYSSÄ JA TOTEUTUKSESSA

Hallitus on keskeinen omistajaohjauksen mekanismi myös perheyriyksissä. Seuraavassa keskitytäänkin tarkastelemaan omistajien odotuksia hallitukselle sekä sitä miten ja millä edellytyksillä hallitus osallistuu omistajuutta koskevaan päätöksentekoon.

6.1 Omistajien odotukset hallitukselle

Kyselyssä selvitettiin omistajien odotuksia yrityksen hallitukselle. Tulosten perusteella etenkin hallituksen tuki toimitusjohtajalle koettiin tärkeäksi (taulukko 8). Annetuista vaihtoehtoista omistajilla oli vähiten odotuksia hallituksen valvontaroolia kohtaan.

Taulukko 8. Hallitukset perheyriyksissä

Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa yrityksenne hallituksen suhteen tällä hetkellä? (1= täysin samaa mieltä; 5= täysin eri mieltä) (n=233)

	Mean	Sd.
1. Hallituksen tuki ja neuvot toimitusjohtajalle tulevat tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi	2,06	0,90
2. Hallituksen tehtävänä on arvioida ja ottaa kantaa yrityksen kautta toteutettaviin omistusratkaisuihin (liiketoimintojen perustaminen, myyminen, ostaminen, kiinteistöt jne.)	2,09	1,00
3. Hallituksen rooli on muuttumassa strategisemmäksi	2,19	1,02
4. Hallituksen rooli osaamisen lähteenä kasvaa tulevaisuudessa	2,35	1,03
5. Toimitusjohtajan (ja muiden avainhenkilöiden) valvonnan merkitys hallituksen tehtävänä on korostumassa	2,64	1,01

Omistajien odotuksia hallitukselle tarkasteltiin suhteessa jo aiemmin käytettyihin taustamuuttujiin: ikään, kokoon (lv), osallistuvien sukupolvien määrään, perheen omistusosuuteen, hallituksen kokoon sekä ei-omistavien hallitusjäsenten määrään.

Taulukko 9. ANOVA, omistajien odotukset hallituksille (n=233)

		Tuki	Strategia	Osaaminen	Omistus	Valvonta
Yrityksen ikä	0-19	2,23	2,63	2,43	2,14	2,93
	20-34	2,16	2,24	2,38	2,06	2,66
	35-59	2,24	2,40	2,55	2,22	2,74
	60-96	1,77	1,86	2,04	2,08	2,49
	97 tai yli	1,71	1,67	2,29	1,76	2,29
	F-value	3,335*	5,126**	1,837	,863	1,741
Liikevaihto	0-1,9	2,21	2,50	2,52	2,14	2,93
	2-3,9	2,46	2,61	2,54	2,17	2,90
	4-9,9	2,14	2,27	2,50	2,19	2,70
	10-39,9	1,80	1,86	2,02	1,98	2,39
	40 tai yli	1,74	1,79	2,19	1,95	2,35
	F-value	5,096**	6,334***	2,498*	0,559	3,461**
Osallist.sp	1	2,03	2,50	2,51	2,36	2,80
	2	1,94	2,09	2,29	1,99	2,62
	3	2,00	2,00	2,13	1,73	2,20
	F-value	2,762*	2,663*	1,157	2,904*	1,813
Perheen Om.osuus %	0-49,9	2,10	2,05	2,19	1,63	2,38
	50-90,9	1,89	1,93	2,21	1,73	2,48
	91-100	2,11	2,28	2,40	2,25	2,73
	F-value	1,025	2,344	0,913	7,773**	1,848
Hallituksen koko	1-2	2,44	2,62	2,67	2,26	2,96
	3-4	1,98	2,12	2,27	2,12	2,56
	5 tai yli	1,89	1,97	2,20	1,92	2,52
	F-value	6,768**	7,129**	3,904*	1,931	3,765*
Ei-om. hallituksessa	0	2,16	2,38	2,52	2,09	2,81
	1	2,14	2,22	2,39	2,16	2,69
	2	1,83	2,03	2,28	2,14	2,45
	3	1,62	1,67	1,86	1,95	2,24
	4 tai yli	2,13	1,80	1,80	2,00	2,27
	F-value	2,235	3,197*	3,174*	0,209	2,442*

*p<.05. ** p< .01. *** p<.001.

Hallitukselta odotetaan tukea johdolle sitä enemmän, mitä vanhempi yritys on, mitä suurempi liikevaihto yrityksellä on sekä mitä suurempi on yrityksen hallitus. Kaikki valitut taustamuuttajat perheen omistusosuutta lukuun ottamatta näyttävät vaikuttavan merkittävästi hallitukselle koh-

distettuihin odotuksiin liittyen hallituksen strategiseen rooliin. Erityisen merkityksellisiä näyttävät olevan yrityksen ikä, liikevaihto ja hallituksen koko. Karkeasti voidaan arvioida, että mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä enemmän hallitukselta odotetaan osallistumista strategiatyöhön²⁴. Strategiarooli näyttää tulevan merkityksellisemmäksi myös yrityksen iän kasvaessa, joskin 20-34 vuotta vanhoissa yrityksissä tämä rooli on aavistuksen tärkeämpi kuin yhtä luokkaa vanhemmissa yrityksissä. Kun myös hallituksen koon kasvaminen, sekä ei-omistavien hallitusjäsenten määrä lisäävät strategisen roolin merkitystä, voidaan ajatella, että odotukset hallituksen strategista roolia kohtaan kasvavat yrityksen muuttuessa ammattimaisemmaksi.

Hallituksen tuoma lisäosaaminen sai merkitseviä arvoja vain liikevaihtoon ja hallituksen koostumukseen liittyvien taustamuuttujien osalta. Hallitus koettiin lisäosaamisen lähteeksi suuremmissa yrityksissä. Mitä suurempi hallitus ja mitä enemmän ulkopuolisia hallituksen jäseniä, sitä enemmän hallituksen odotettiin tuovan lisäosaamista yrityksen toimintaan. Tähän vaikuttanee se, että usein tavallisimmaksi syyksi rekrytoida ulkopuolisia hallituksen jäseniä mainitaan juuri lisäosaamisen tarve²⁵.

Omistusratkaisujen arviointiin liittyvä rooli sai merkitseviä arvoja läheisesti perheeseen liittyvien taustamuuttujien eli osallistuvien sukupolvien määrää ja perheen omistusosuutta kuvaavien taustamuuttujien osalta. Kiinnostavaa kyllä, mitä suurempi on perheen omistusosuus, sitä vähemmän hallituksen odotetaan osallistuvan omistusratkaisujen arviointiin ja päätöksentekoon. Sen sijaan, mitä useampi sukupolvi osallistuu yrityksen toimintaan tai omistamiseen, sitä enemmän hallituksen odotetaan osallistuvan omistajusratkaisuja koskevaan päätöksentekoon. Molemmat havainnot ilmentänevät omistuksen hajaantumista; kun omistajien lukumäärä kasvaa tai osa omistuksesta siirtyy perheen ulkopuolisiin käsiin, tarve erilaisten omistajaohjauksen mekanismien käyttöönotolle kasvaa. Esimerkiksi hallituksen yhdeksi tehtäväksi voi tuolloin muodostua toimiminen omistajien tahtotilaa kokoavana areenana, ja omistajien edustajana omistusratkaisuja koskevissa päätöksentekotilanteissa²⁶.

24 Pienimmän kokoluokan yrityksissä odotuksen hallituksen strategiaroolia kohtaan ovat hiukan suuremmat kuin seuraavan kokoluokan yrityksissä.

25 Kts. esim. Bammens et al. 2008; Brunninge & Nordqvist, 2004

26 Ward & Handy, 1988

Kaikista rooleista valvontarooli sai suurimman keskiarvon eli sen merkitys koettiin vähäisemmäksi kaikista rooleista. Taustamuuttujista yrityksen koolla, hallituksen koolla sekä ulkopuolisten hallitusjäsenten lukumäärällä oli merkitsevä vaikutus. Mitä suurempi yritys, sitä enemmän hallituksen odotettiin toteuttavan valvontatehtävää. Samoin hallituksen koon ja ulkopuolisten hallitusjäsenten määrän kasvaessa odotukset valvontaroolia kohtaan kasvoivat lähes poikkeuksetta. Aiemmat tutkimukset²⁷ ovat osoittaneet hallituksen kontrolliroolin kasvavan sukupolvien määrän kasvaessa esimerkiksi tavoitteiden eriytyemisestä johtuen. Tämä näyttää pitävän paikkansa myös tässä tutkimuksessa osallistuvien sukupolvien määrän osalta. Tämä tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.

Tarkasteltaessa taustamuuttuja-analyysia on kiinnostavaa huomata, että perheen omistusosuutta määrittävä muuttuja saa tilastollista merkitsevyyttä ainoastaan omistusratkaisuihin liittyvään rooliin liittyen. Tämä on helppo ymmärtää – sen sijaan on yllättävää, että perheen omistusosuudella ei näyttäisi olevan merkitsevää vaikutusta odotuksiin muita rooleja kohtaan. Taustamuuttujista merkityksellisimmät näyttävät olevan yrityksen ikään ja hallituksen kokoon liittyvät muuttujat.

6.2 Hallituksen osallistuminen omistusratkaisujen tekoon

Hyvän hallintotavan määrittelyissä korostetaan eri toimijatasojen pysymistä rooleissaan. Siten omistajan tehtävänä olisi määrittää omistajuuteen liittyviä tavoitteita ja valtuuttaa yrityksen hallitus seuraamaan näiden tavoitteiden toteutumista yrityksen operatiivisissa toiminnoissa. Hallituksen tehtävänä ei kuitenkaan ole ryhtyä itse johtamaan operatiivisia prosesseja vaan pysyä omassa roolissaan valvojana ja toimitusjohtajan sparraajana. Omistusratkaisujen osalta tämä tehtävänjako nousee mielenkiintoiseksi: omistuksesta luopuminen tai lisäomistuksesta päättäminen olisi tyypillisesti omistajalle kuuluva tehtävä mutta luontevasti merkittävä osa omistusratkaisuista jää hallituksen tehtäväksi. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin hallituksen osallistumista nimenomaan omistajuutta koskevaan päätöksentekoon.

27 Esim. Bammens et al., 2008

Taulukko 10. Hallituksen osallistuminen omistajuutta koskevaan päätöksentekoon

Missä määrin hallituksella on mielestänne merkitystä seuraavissa omistajuutta koskevissa ratkaisuihin?

(1= Hallitus päättää asiasta omistajia kuulematta, 2=Hallitus päättää asiasta omistajia kuultuaan, 3= hallitus sopeutuu omistajien tekemään päätökseen, 4=hallituksella ei ole roolia asiassa)

(n=233)

	Mean	Sd.
1. Uusien yritysten perustaminen	2,32	0,72
2. Yritysosto	2,33	0,66
3. Osingonjako	2,42	0,71
4. Yrityksen tai sen osien myynti	2,42	0,65
5. Omistukseen liittyvien strategisten riskien arviointi	2,48	0,75
6. Yrityksen osto- ja myyntihintojen neuvottelu	2,49	0,90
7. Omistuksen tavoitteiden määrittely	2,69	0,77
8. Yrityksen omaisuuden hallinta (esim. säätiöinti)	2,70	0,77
9. Omistajapohjan kasvattaminen tai pienentäminen	2,75	0,77
10. Sukupolvenvaihdos	2,87	0,79

Vastausten perusteella hallituksella näyttää selvästi olevan rooli myös omistamista ja omistajuutta koskevassa päätöksenteossa. Vastaukset ryhmiteltiin faktorianalyysiä hyödyntäen. Ryhmitteilyn seurauksena vastaukset latautuvat kahteen faktoriin.

Taulukko 11. Hallituksen osallistuminen omistusratkaisuihin - faktorianalyysi

	1	2	com.
Yritysosto	,89		,86
Uusien yritysten perustaminen	,88		,82
Yrityksen tai sen osien myynti	,82		,79
Yrityksen osto- ja myyntihintojen neuvottelu	,76		,58
Osingonjako	,69		,53
Omistuksen tavoitteiden määrittely		,88	,79
Sukupolvenvaihdos		,81	,67
Omistajapohjan kasvattaminen tai pienentäminen		,78	,68
Omistukseen liittyvien strategisten riskien arviointi		,77	,63
Yrityksen omaisuuden hallinta (esim. säätiöinti)		,71	,67
Eigenvalue	5,31	1,71	
Percentage	53,12	17,06	
Cumulative percentage	53,12	70,18	
KMO .871			

Faktorianalyysin pohjalta nähdään, että määrittävänä tekijänä faktoreiden muodostumiselle näyttää olevan kyseisten toimintojen linkittyminen joko yrityksen operatiiviseen toimintaan tai perheeseen. Taustamuuttuja-analyysin perusteella yrityksen liikevaihdolla näyttää olevan merkitystä kumpaankin ryhmään. Operatiiviseen toimintaan liittyvien omistusratkaisujen osalta yrityksen koon kasvaminen (lv) lisää hallituksen merkitystä omistusratkaisujen tekijänä. Sen sijaan, perheeseen liittyvien omistusratkaisuiden osalta hallituksen osallistumisen merkitys vähenee yrityksen liikevaihto kasvaessa.

Perheen omistusosuudella on merkitystä hallituksen osallistumisen kannalta operatiiviseen toimintaan liittyvien omistusratkaisuiden osalta; mitä pienempi on perheen omistusosuus, sitä suurempi on hallituksen rooli omistusratkaisuissa. Yhtäläillä, hallituksen koolla näyttää olevan merkitystä siihen, missä määrin hallituksen osallistuminen omistusratkaisuihin on hallituksen omissa käsissä ja missä määrin asiasta neuvotellaan omistajien kanssa. Hallituksen kasvaessa, myös sen merkitys omistusratkaisujen tekijänä kasvaa. Ei-omistavien hallitusjäsenten määrä hallituksessa taas näyttää lisäävän hallituksen päätöksenteon itsenäisyyttä etenkin perheeseen liittyvien omistusratkaisujen tekemisessä.

6.3 Vastajayritysten käyttämät rakenteelliset omistajaohjauksen mekanismit hallituksen lisäksi

Hallituksen lisäksi perhey yrityksissä on käytössä useita muita omistajaohjaukseen ja omistajatahtotilan keräämiseen liittyviä rakenteellisia mekanismeja. Vastajilta kysyttiinkin heidän käyttämistään rakenteellisista mekanismeista. (Taulukko 12).

Taulukko 12. Rakenteelliset omistajaohjauksen mekanismit ja niiden esiintyminen

Rakenne	Määrä/ kpl
Perheneuvosto	28
 Holding-yhtiö	21
 Omistajaneuvosto	15
 Advisory board	6
 Hallintoneuvosto	3
 Säätiö	1
 Yhteensä	74

Vastaajien oli mahdollista valita samanaikaisesti useampia vaihtoehtoja. Puuttuvien havaintojen määrä on suuri. Tämän perusteella voidaan olettaa, että noin 68%:ssa yrityksistä hallitus on ainoa omistajaohjauksen mekanismi.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä selvityksessä on tarkasteltu suomalaisten perheyrittäjien omistamisen tavoitteellisuutta, tavoitteiden määrittelyä sekä omistajaohjauksen keinoja, lähinnä hallituksen roolia, omistukseen liittyvien ratkaisujen tekijänä. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin johtopäätöksiä, jotka liittyvät omistamisen tavoitteisiin sekä tavoitteiden määrittelyyn.

7.1 Tavoitteisiin liittyvät johtopäätökset

Yrityksen liikevaihdolla näyttää olevan vahva vaikutus omistuksen tavoitteisiin. Esimerkiksi omistamisen välinearvo näyttää edellyttävän vakiintunutta ja liikevaihdollisesti riittävän suurta yritystä. Välinearvon sosiaalinen puoli, asema yhteiskunnassa ja perheessä, edellyttää yrityksen aseman vakiintumista. Myös tuotto-odotuksiin liittyvät tavoitteet näyttävät kasvavan yrityksen koon kasvaessa. Suurimman kokoluokan yrityksissä toiminnan ja myös omistuksen ilmeinen vakiintuminen alkaa näkyä. Määräysvallan merkitys tavoitteena pienenee, kun omistajan etäisyys operatiivisesta toiminnasta tai sen johtamisesta kasvaa.

Yrityksen iällä on merkitystä omistajien tavoitteisiin. Yritystoiminnan jatkuessa ja vakiintuessa, yrityksestä näyttää tulevan osa perheen elämää. Samalla omistajuuden tavoitteeksi voi muodostua perheen perinteen tai yrittäjäperheidentiteetin ylläpitäminen. Toisaalta perhetavoitteiden korostuminen voi olla myös passiivisen sävyn saavaa perheen odotuksiin vastaamista; lähdetään esimerkiksi jatkamaan yritystä, koska perhe odottaa tätä. Perheen omistusosuudella ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta omistamiselle asetettuihin tavoitteisiin. Osaltaan tähän voi vaikuttaa jakauman epätasaisuus; yli 70 prosentissa yrityksistä perheen omistusosuus ylittää 91 %.

Hallituksen koko vaikuttaa ainoastaan perheeseen liittyviin tavoitteisiin. Sen sijaan ei-omistavien hallitusjäsenten määrä ei aiheuttanut tilastollisesti merkitseviä eroja eri tavoiteryhmiä välillä. Objektiivisuutta korostavassa hallituskirjallisuudessa asia nähdään usein niin, että suurempi hallitus pienentää perheeseen liittyvien tavoitteiden merkitystä yrityksen toiminnassa. Tätä pidetään usein jopa hallitustoiminnan tavoitteena tai lähtökohtana. Tämän selvityksen tulos näyttää kui-

tenkin vahvistavan näkemystä perhetavoitteiden huomioimisen merkityksestä perheyriksen hallitustoiminnassa – edes ulkopuolisten hallitusjäsenten lisääminen ei laimenna perhetavoitteiden merkitystä.

7.2 Tavoitteen määrittelyyn liittyvät johtopäätökset

Omistus näyttää muuttuvan tavoitteellisemmaksi yrityksen liikevaihdon kasvaessa. Tulosta selittänee ainakin kaksi asiaa. 1) Mitä vähemmän yrityksessä on omistettavaa tai jaettavaa, sitä vähemmän tietoista panostusta tarvitaan tai halutaan laittaa omistuksen tavoitteiden määrittelyyn. 2) Olettaen, että liikevaihto kuvastaa jossain määrin myös yrityksen kokoa, omistajien määrä on usein vähäisempi, jolloin omistuksen tavoitteista ei tarvitse keskustella, tai tavoitteita ei tarvitse tietoisesti luoda.

Vähiten yhteisesti määriteltyjä omistuksen tavoitteita on nuorimmissa yrityksissä. Tällöin liike-toiminnan tavoitteet omistuksen tavoitteiden määrittäjinä ovat keskeisessä asemassa. Myös iällä tarkasteltuna omistus näyttää muuttuvan sitä tavoitteellisemmaksi, mitä vanhempi yritys on. Ikävertailu osoittaaakin toiminnan vakiintumisen merkityksen omistuksen tavoitteiden määrittelylle. Kun omistamisesta saadaan lisää kokemusta ja/tai omistajien määrä kasvaa, omistus muuttuu tavoitteellisemmaksi.

Osallistuvien sukupolvien määrä indikoi jossain määrin omistajien määrän kasvua ja omistajajoukon hajaantumista. Tämä luo tarpeen aiempaa muodollisemmalle ja toisaalta tietoisemmalle tavoitteiden määrittelylle myös omistusta koskien. Hallitukselle ei ole totuttu näkemään roolia (omistajien) omistuksen tavoitteiden asettamisessa. Tulosten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että hallitustoiminnan aktivointi aktivoi myös omistuksen tavoitteellisuuden kehittymistä. Osallitaan tämäkin on selitettävissä toiminnan vakiintumisella ja tavoitteellisuuden yleisellä lisääntymisellä.

Perheen omistusosuudella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta omistamiselle asetettujen tavoitteiden määrittämiseen. Samoin kuin omistuksen tavoitteiden osalta, tähän voi vaikuttaa aineiston painottuminen niihin yrityksiin, jossa perheen omistusosuus on hyvin suuri.

7.3 Johtopäätökset pähkinäkuoressa

- Omistus muuttuu tavoitteellisemmaksi yrityksen kehittyessä ja omistajajoukon kasvaessa
- Suuri joukko omistajia ei tietoisesti pohdi omistamisen tavoitteita vaan omistuksen tavoitteet määrittyvät liiketoiminnan tavoitteiden tai totuttujen tapojen ja perinteiden kautta.
- Yrityksen toimintaan osallistuvien sukupolvien määrän lisääntyessä ja omistuksen hajaantuessa governance vahvistuu ja omistajaohjauksen mekanismit tulevat osaksi myös omistuksen tavoitteiden määrittämistä.
- Suurimman kokoluokan yrityksissä toiminnan ja myös omistuksen vakiintuminen alkaa näkyä. Määräysvallan merkitys tavoitteena pienenee, kun omistajan etäisyys operatiivisesta toiminnasta tai operatiivisen toiminnan johtamisesta kasvaa.
- Perhetavoitteiden huomioiminen on tärkeää perheyrityksen hallituksen toiminnassa myös yrityksen ja hallitustoiminnan vakiintuessa. Sen sijaan että perheeseen liittyvät omistamisen tavoitteet katoavat yrityksestä, muuttuu niiden määrittely tietoisemmaksi, ja osaksi yrityksen hallintoa.
- Ensimmäisen sukupolven yrittäjät näyttävät toimivan ennen kaikkea yrittäjäideologian mukaisesti pyrkien kasvattamaan yritystä ja painottaen liiketaloudellisia arvoja päätöksenteossa. Yritystoiminnan kehittyessä ja sukupolvien lisääntyessä yrityksen omistamiseen liittyvät tavoitteet monipuolistuvat ja monimutkaistuvat, eivätkä perustu enää pelkästään liiketoiminnallisiin menestysodotuksiin.
- Ikävertailu osoittaa toiminnan vakiintumisen merkityksen omistuksen tavoitteiden määrittelylle. Kun omistamisesta saadaan lisää kokemusta ja/tai omistajien määrä kasvaa, omistus muuttuu tavoitteellisemmaksi.
- Hallitustoiminnan aktivointi aktivoi myös omistuksen tavoitteellisuuden kehittymistä.
- Omistus pohjan hajaantuminen lisää tarvetta erilaisten omistajaohjauksen mekanismien hyödyntämiselle.
- Hallituksella näyttää olevan rooli omistusratkaisuiden arvioinnissa sekä yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvissä omistusratkaisuissa, mutta myös läheisemmin omistamiseen ja omistajapohjaan liittyvissä omistusratkaisuissa.

8. PÄÄMÄÄRÄTIETOINEN OMISTAJUUS PERHEYRITYKSESSÄ

Perheyrietykset määrittävät omistamisen kautta. Niiden omistajuus on kasvollista, omistajat ovat lähellä, tuntevat toisiaan, ja omistajilla on ymmärrettävästi hyvä mahdollisuus viedä omia tavoitteitaan eteenpäin yrityksissään erilaisten kanavien kautta. Nämä piirteet viittaavat hyvin systemaattiseen ja tiedostavaan omistajuuden toteuttamiseen. Oletuksena on, että omistamisen tavoitteet ovat pohdittuja ja valittuja, niitä viedään eteenpäin systemaattisesti, ja niiden toteutumista seurataan. Pelkistetyllä tavalla ne kuvaavat omistamisen osaamista. Tässä selvityksessä tarkastelun kohteena olevan omistajuuden tavoitteiden tutkiminen on itseasiassa sen tutkimista missä määrin suomalaisissa perheyrietyksissä on omistamisen osaamista. Tutkimuksen perusoletuksena voidaan pitää, että omistajuuden osaamista on – perheyrietysten pidemmät elinkaaret ja taloudellinen vakaus viittaavat osaamiseen.

Omistamisen tavoitteet, etenkin perheyrietyksessä, ovat monimuotoiset. Omistamisen tavoitteita on käsitelty vähän, ja vielä vähemmän muiden kuin tuoton tuottamisen näkökulmasta. Eräs tämän selvityksen keskeisistä tavoitteista olikin tuoda esiin tavoitteiden moninaisuutta perheyrietyksympäristössä. Toinen keskeinen tavoite oli tarkastella tavoitteiden määrittämistä ja määrittämiseen osallistuvia tahoja. Tavoitteiden ja niiden määrittämisen kautta päästään lähemmäs omistamisen tavoitteellisuutta ja omistajien päämäärätietoisuutta.

Viitekehystä käsittelevässä luvussa aktiivinen omistajuus määriteltiin toiminnaksi, jossa omistajalla on konkreettisia tavoitteita omistettavalle yritykselle ja vaikutusmahdollisuuksia yrityksen arvon luontiin. Perheyrietyksissä aktiivinen omistajuus näkyy usein ns. kasvollisena omistajuutena.

Omistajan rooli yrityksessä, omistusfunktion toteuttajana, on keskeinen. Omistajien yhteinen tahtotila puolestaan luo pohjan perheyrietyksen menestykselle. Monimutkaiseksi omistajaan liittyvän tarkastelun tekee perheyrietysten ja niiden omistajien heterogeenisyys. Yksimielisyyttä on kuitenkin siitä, että vahvaan, aktiiviseen omistajuuteen liittyy selkeä tahtotila ja sen kerääminen ja ilmaiseminen eteenpäin johdolle ja hallitukselle. Selvityksen tulosten ja aiemman kirjallisuuden perusteella voidaankin päämäärätietoiselle omistamiselle luoda seuraava määritelmä:

Päämäärätietoinen omistaja on omistaja, joka tietoisesti pohtii tavoitteita omistamiselleen sekä käyttää aktiivisesti omistajavaltaansa valitsemiensa päämäärien saavuttamiseksi.

LÄHTEET

- Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 66-69.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2008). Boards of directors in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163.
- Helsingin Sanomat, Vieraskynä/ Anne Berner, 7.6.2014,: Omistamisen edellytyksiä on parannettava nopeasti. Ladattu osoitteesta <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1402034221482> 6.10.2014
- Boardman (2012) Omistajuus ja yrityskasvu, Bookwell Oy, Jyväskylä.
- Brunninge, O. & Nordqvist, M. (2004). Ownership structure, board composition and entrepreneurship. evidence from family firms and venture-capital-backed firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 85-105.
- EK & Nordea (2013). Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoituskasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin.
- Hallitusohjelma, Jyrki Kataisen hallitus (2011). Ladattu osoitteesta: <http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/fi.jsp/> 6.10.2014
- Henssen, B. (2012). "Mine or ours? Perspectives on psychological ownership in family firms" University of Hasselt, Belgium, numero D/2012/2451/51, 216 s., University of Hasselt 2012.
- Ikävalko, M. (2010). Contextuality in Sme Ownership – Studies on Owner-Managers' Ownership Behavior. Lappeenranta University of Technology, Acta Universitatis.
- Johnston, S.E. (2007). The family Business: Statistics, Profiles and Peculiarities. Business Management Department. De La Salle University.
- Koiranen, M. (1998), Perheyrittäminen. Huomioita suku- ja perheyrittämisestä. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Lainema, M. & Haapanen, M. (2010). Vallan tasapaino. Boardman Oy ja Denali Oy. Tallinna Raamatutrukikoja OU, Tallinna.
- Osaakeyhtiölaki, 2006/ 624, 6, (2006)
- Perheyrittäjien liitto (2012). Päämäärätietoinen omistaja listayhtiöissä. Toimittanut Annukka Mickelsson. Perheyrittäjien liiton julkaisu.

- PL Perheyrityspalvelut (2012). Omistajaohjaus ja hallitustyö – lisäarvoa perheyrittäjälle. Perheyrittäjien liiton julkaisu.
- Pierce, J.L., Kostova, T., Dirks, K.T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research. *A Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Randøy, T., & Goel, S. 2003. Ownership structure, founder leadership, and performance in norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5): 619-637.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review : Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Stein, B.A. (1976). Collective Ownership, Property Rights, and Control of the Corporation. *Journal of Economic Issues*, 10(2), 298-313.
- Suomalaisen omistajuuden neuvottelukunta SONK (2006). Hyvinvointi tarvitsee vastuullisia omistajia.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera & TEM (2013). Pk-yritysbarometri, kevät 2013.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996 (originally published 1982)). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199.
- Veranen, J. (1997) Tuottoa vaativat omistajat. WSOY-kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Veranen, J. (1987) Omistajat yrityksen menestystekijänä. Weilin+Göös, Espoo.
- Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1(3), 289-308.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Wild, S. & Wallace, J. (2006) Webster's New World Law Dictionary. Wiley, Canada.