

LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

School of Business and Management

Kauppateiden kandidaatintutkielma

# Pienosakkuus omistajuusstrategiana

Mikko Sievänen

Toukokuu 2019

Tekijä: Mikko Sievänen

Ohjaaja: Timo Pihkala

---

## TIIVISTELMÄ

---

Tekijän nimi:	Mikko Sievänen
Tutkielman nimi:	Pienosakkuus omistajuusstrategiana
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	PK-yritysten johtaminen ja yrittäjyys
Vuosi:	2019
Kandidaatintutkielma:	Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto, 53 sivua, 1 taulukko, 4 kuviota
Tarkastaja:	Professori Timo Pihkala
Hakusanat:	Omistajuus, pienosakkuus, omistajuusstrategia, psykologinen omistajuus
Keywords:	Ownership, minor ownership, ownership strategy, psychological ownership

---

Tämän tutkielman tavoitteena oli halu selvittää ei-perheomisteisten mikro- ja pienyritysten pienosakkuuksia luovuttaneiden pääomistajien sekä pienosakkuuksia vastaanottaneiden omistajien omistajuusstrategian toteuttamisen tavoitteita, eturistiriitoja sekä onnistumista.

Tutkielman metodologia on aihepiirin kirjallisuuskatsaus, jossa on luodattu omistajuusstrategiaa omistajien tahtotilaan, tavoitteellisuuteen sekä motiiveihin sekä selvitetty erilaisia vaikutusmekanismeja ja sitoutumisen teoreettisia malleja.

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksenä ja hypoteesi on psykologisen omistajuuden teoreettisen mallin mukaisen pitkäkestoisen sitoutumisen merkitys omistajuusstrategian onnistumiselle. Tutkielmaa voidaan jatkaa empiriaan esimerkiksi aihepiiriin sopivien yritysten osakkaiden teemahaastatteluilla.

## ABSTRACT

---

Author:	Mikko Sievänen
Title/ Thesis name:	Minor ownership as ownership strategy
Faculty:	Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management
Major:	Management in SME's and entrepreneurship
Year:	2019
Content:	53 pages, 1 table, 4 pictures
Examiner:	Professor Timo Pihkala
Keywords:	Ownership, minor ownership, ownership strategy, psychological ownership

---

The purpose of this study was a desire to find out major and minor shareholders' goals, conflicts of interests, and success of implemented ownership strategy in non-family owned, micro, and small size companies.

The methodology of this study was a literature review, in which the ownership strategy was cast for the owner's volition, expectations, and motives and to define various influencing mechanisms and theoretical models of commitment.

The main conclusion and hypothesis of this study were that the long term commitment following the theoretical model of psychological ownership has an essential meaning enabling the success of ownership strategy in micro and small size companies.

This study can be extended to the empiric phase, for example, by conducting theme interviews in micro and small companies.

## Pienosakkuus omistajuusstrategiana

1.	Johdanto.....	5
	1.1. Tutkimuksen tavoitteet.....	9
	1.2. Tutkimuksen rajaukset.....	9
	1.3. Tutkimuskysymykset.....	10
2.	Teoria.....	11
	2.1. Omistajuusstrategiaa.....	11
	2.1.1. Tahtotila ja tavoitteellisuus omistamisessa...	14
	2.1.2. Omistajuuden motiivit.....	24
	2.1.3. Vaikutusmekanismit (governance).....	24
	2.2. Strategiatyö.....	26
	2.3. Sitoutumisen mallit.....	39
	2.3.1. Agenttiteoria.....	30
	2.3.2. Stewardship-teoria – lojaalisuutta, velvollisuuden tunne.....	34
	2.3.3. Psykologinen omistajuus.....	34
3.	Metodologia.....	42
4.	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	42
5.	LÄHDELUETTELO.....	46

## 1. Johdanto

Yritystoiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen omistajilleen. Yritystoiminnan jatkuessa sille haetaan kannattavuuden lisäksi vakavaraisuutta sekä usein myös kasvua. Yhteiskunnan näkökulmasta menestyvä yrittäjyys on Suomen talouden perusta (Suomen Yrittäjät). Suomessa on 286 934 yritystä, joista 93,2 prosenttia on alle 10 hengen yrityksiä (Suomen Yrittäjät Ry, verkkosivut, 2019). Yritysten 409 miljardin euron liikevaihdosta lähes 60 prosenttia syntyy pk-yrityksissä ja niiden osuus bruttokansantuotteesta on runsaat 40 prosenttia. Tässä tutkimuksessa keskitytään mikro- ja pienyrityksiin, joissa pienosakkuuksia omistavien osakkaiden merkitys yrityksen operatiivisessa toiminnassa on oleellista.

Mikro- ja pienyritysten menestyminen perustuu esimerkiksi hyvän liikeidean, tuotteiden ylivoimaisuustekijöiden sekä rahoituksen saatavuuden lisäksi kykyyn hankkia työvoimaa, jonka osaaminen ja kokemus tukevat liikeideaa, toimialaa sekä vaadittavaa työnkuvaa. Tämän tutkimuksen kokoluokkien yritykset joutuvat kilpailemaan työvoimasta sekä toistensa että keskisuurten ja suuryritysten kanssa. Isompien yritysten urakehitys- ja lisäkouluttautumismahdollisuudet rajaavat usein työvoimaa pienempien yritysten ulottuvilta. Houkuttimena saada osaavaa työvoimaa tutkimuksessa valitun kokoluokan yritykset voivat joustavammin tarjota kannustimien lisäksi pienosakkuuksia, jotka pystyvät auttamaan näitä erityisesti pitkän tähtäimen kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa ei niinkään keskitytä perheyrittäjiin, joissa pitkän tähtäimen kehittäminen on vieläkin korostuneempaa perheyhteyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa ei myöskään keskitytä muihin palkkiojärjestelmiin. Joustavuutta ja helppoutta pienosakkuuksien suunnittelussa saadaan valitun kokoluokan yritysten alkutaipaleella yrityksen pienemmän yritysarvon sekä osakkaiden pienen lukumäärän vuoksi.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella haastatteluilla kerättyä tietoa pienosakkuuksien käyttämisestä valitun kokoluokan yrityksissä. Tutkimuksessa pyritään saamaan selville, kuinka laadukkaasti pienosakkuuksia on voitu käyttää yritysten kehittä-

tämisen tukena eli tutkimusote on laadullinen. Haasteet liittyvät usein pienosakkaiden tavoite- ja tahtotilan suhteesta yrityksen tavoitteisiin, joita ei aina kyetä havaitsemaan omistajuusstrategiaa suunniteltaessa. Syyt pääosakkaan pienosakkuuksien järjestämiseksi ovat moninaisia. Ne voivat olla osana sitouttamisen keinoja, etenkin jos yrityksen strategiaksi on valittu vahva kasvustrategia. Kyseessä saattaa olla myös sukupolvenvaihdosjärjestely, joka on suunniteltu toteutettavaksi vaiheittain. Harvinaisemmilla toimialoilla sitoutuneiden työntekijöiden tarjonta voi olla pientä, joka tekee omistajuusstrategiasta haasteellisemmän. Pelkästään verotukselliset syyt tuskin tulevat kysymykseen pienosakkuuksia suunniteltaessa, mutta ottamalla lisäksi huomioon yrityksen strategian osana mahdollisen tietyn ajan kuluessa sovitun yrityksen myynnin, voi sitouttamistarkoitus verotuksellisilla syillä olla mahdollinen pienosakkuuksien luovuttamisen motiivi. Syynä voi olla myös yrittäjätiimin, hallituksen ja johtoryhmän dynamiikan ja osaamisen vahvistaminen, jolloin osakas tuntee oman osaamisensa paremmin täydentävän yrityksen osaamisperustaa antaen mahdollisuuden entistä laadukkaaseen, tavoitteelliseen ja tuloksekkaaseen toimintaan. Suurimpana kysymyksenä tutkimuksen tavoitteiden asettelussa nouseekin sekä pienosakkuuden luovuttavan pääomistajan että pienosakkuuden luovutuksen kohteena olevan henkilön tavoitteiden ja syiden tutkiminen.

Pääomistajan sekä pienosakkaiden välisten intressiristiriitojen mahdollisuus on suuri ja tätä halutaan ymmärtää eri teorioiden pohjalta. Konflikteja voi aiheuttaa esimerkiksi pienosakkaiden eri näkemys tulevaisuuden investointien ja niiden poistorasitusten merkityksestä henkilökohtaiseen ansaintaan agenttiteoriaan peilaten. Vastaavasti ns. pehtoriteoriaan (Stewardship- teoria) peilaten pienosakas voi suhtautua esimerkiksi kasvuhakuisuuteen liian passiivisesti. Psykologinen omistajuuden perustana olevan omistajan ja omistuksen kohteen suhde voi muodostua esimerkiksi liian kontrolloivaksi aiheuttaen ristiriitoja organisaatiossa. Eturistiriitojen tutkiminen tutkimuksen kohdeyrityksissä voikin olla johtopäätösten kannalta antoisaa.

Omistajuusstrategian tarkoitus on sitouttaa, motivoida ja tukea yrityksen strategian toteuttamista sekä jakaa yrityksen tulosta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tuloksen jakaminen osakkaille osinkoina on verotukseltaan kevyempää kuin ansiotulon verotus. Yrityksen nettovarallisuuden kasvattaminen ja sen mahdollistama osakkaiden pienempi osinkoverotus ovat pienosakkaille tärkeitä tahtotilan muodostajia. Haasteita pienosakkaan motivaatioon voidaanakin odottaa, mikäli yrityksen taloudellinen menestyminen ei toteudukaan suunnitelmien mukaisesti. Omistajuutta hallinnoidaan osakassopimuksella, joka on tahdonvaltainen sääntökokoelma osakkaiden välillä. Osakassopimuksessa voidaan määritellä lukuisia asioita. Tyypillisiä ovat esimerkiksi hallintotapa koskevat määräykset, yrityksen rahoittamiseen osallistumiseen määrittäminen, kuinka toimitaan yrityksen varojen ja tuloksen jakamisen suhteen sekä kuinka toimitaan osakkeiden myynti- ja lunastustilanteissa. Osakassopimuksessa on usein määritetty koko yrityksen myyntiin tai joidenkin osakkaiden osakkeiden lunastukseen liittyvät olosuhteet ja aikamäärä. Tällainen tulee erityisesti kysymykseen, mikäli yrityksessä on osakkaana pääomasijoittaja tai -sijoittajia. Osakassopimukset ovat poikkeuksetta sallassapidon alaista tietoa ja niiden laajamittainen ottaminen osaksi tutkimusta on vaikeaa.

Tutkimuksessa halutaan tarkastella myös pienosakkaiden yrittäjäriskiä, jolla on oleellinen vaikutus pienosakkaan tahtotilaan sekä yrityksen menestymiseen. Yrittäminen on erään kuvauksen mukaan hallittua riskinottamista. Mikäli omistajuusstrategiassa on epäonnistuttu riskienhallinnan osalta, voi seuraukset olla yrityksen menestymiselle negatiivisia. Lähtökohtaisesti pienosakkuutta suunniteltaessa tietyt omistusrajat vaikuttavat pienomistajan statukseen ja työttömyysturvaan, verotuksen sekä vakuutusten suhteen. Vähintään 15 prosentin omistus muuttaa osakkaan statuksen osaomistajaksi sekä vähintään 30 prosentin omistus muuttaa osakkaan statuksen yrittäjäksi. Osakeyhtiölaki määrittelee vähemmistöosakkuuden rajan 10 prosenttiin, jolloin osakkaalla on lain mukaan tiettyjä lisäoikeuksia suhteessa pääomistajaan. Pienosakkaan riskiä lisää oleellisesti, mikäli osakassopimuksessa on määritelty yrityksen rahoitukseen osallistuminen. Toisaalta mikäli yrittäjäriski on omistajuusstrategiassa pienosakkaiden osalta

minimoitu tai sitä ei ole lainkaan, voi lopputulos olla pääomistajan kannalta jopa läh-  
tötilannetta huonompi, kun pienosakkaan motivaatio pitkällä aikavälillä voi heiketä  
yrityksen kohdatessa hetkellisiä vaikeuksia tai pienosakas päättää lopettaa työskente-  
lynsä yrityksessä.

Että osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa olisi mahdollisuus houkutelaa yritykseen, tulee  
sillä olla haastava, mielenkiintoinen ja uskottava strategia. Strategiatyön laadukkuuden  
tarkastelu pienosakkuuden implementoinnin eri vaiheissa on tärkeää. Strategiatyö on  
omistajien tahtotilan pohjalta hallitukselle että toimitusjohtajalle antama tehtävä. Pie-  
nosakkaat ovat usein johtoryhmän ja/tai hallituksen jäseniä sekä pienosakkaana toimi-  
tusjohtaja. Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ovat pienomistajat, jotka ovat sekä  
hallitus- tai johtoryhmätyöskentelyssä mukana. Tällöin yrityksen pienosakkaan roolia  
ja suoriutumista voidaan peilata esimerkiksi agentti- ja ns. pehtoriteorioihin (Ste-  
wardship –teoria) sekä tutkia pienosakasta psykologisen omistajuuden näkökulmasta.  
Huomionarvoista on myös, että pienomistaja voi olla myös yritys. Yritys on todennä-  
köisesti mikro- ja pienyrityskontekstissa myös vastaavan kokoinen yritys, jonka edus-  
tajan käyttäytymistä voidaan tutkia henkilöosakkaaseen rinnastaen. Huomionarvoista  
tässä on myös ottaa huomioon mahdolliset pääomistajien välille luodut strategiset al-  
lianssit, joita muodostetaan ristiinomistuksina. Strategisen allianssin peruslähtökohta  
on vastavuoroisesti toiselle osapuolelle hyödyn tuottaminen.

Yrityksellä tulee olla hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, joka määrittelee yritysjohton  
eli hallituksen ja palkattujen johtajien roolin, velvollisuudet sekä heidän suhteensa  
osakkeenomistajiin. Tutkimukseen valittujen kohdeyritysten hallituksen jäsenet sekä  
toimitusjohtaja ovat yrityksen omistajia, joten hallitustyöskentelyn sekä hallinnointi-  
ja ohjausjärjestelmän tarkastelu ovat tärkeitä ottaa osaksi tutkimusta, koska pienosak-  
kaiden omistajuus on saattanut muuttaa näitä oleellisesti.

Luodakseen yritykseen kannattavuutta ja vakavaraisuutta, hankkiakseen osaavaa ja si-  
toutunutta työvoimaa, eliminoidakseen eturistiriitoja pääomistajan sekä pienosakkai-  
den välillä, luodakseen yrittäjäriskien suhteen tasapainoinen järjestely, toteuttaakseen



laadukasta strategiatyötä sekä luodakseen tehokkaan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän, yrityksen omistajien on luotava omistajuusstrategia, joka voidaan määritellä tarkemmin esimerkiksi edellisinä toimenpiteinä ja joiden täytyy perustua omistajan tai omistajien tahtoon ja mielipiteisiin. Tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä yritystutkimukseen, jossa pääomistaja on luonut omistajuusstrategian, jossa pienosakkuuksia on käytetty edellisten toimenpiteiden toteuttamisen välineenä.

Tutkielmassa esitellään kirjallisuuskatsauksena teoreettiset lähestymistavat aihepiirin terminologiaan sekä ilmiöihin. Tutkielma koostuu neljästä pääkohdasta. Ensimmäinen pääkohta on johdanto (1.), jossa selvitetään tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuskysymykset, joita on kaikkiaan kolme. Toisessa pääkohdassa esitetään aiheeseen liittyviä teorioita (2.). Loput kohdat ovat metodologia (3.) sekä yhteenveto ja johtopäätökset (4.).

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tällä tutkimuksella halutaan selvittää pienosakkuuksia luovuttaneiden yritysten omistajuusstrategian toteuttamisen tavoitteita, syitä ja seurauksia. Tutkittaviin aihealueisiin kuuluu pienosakkuusprosessin osapuolten motivoituminen ennen ja jälkeen pienosakkuuden implementoinnin, eturistiriitojen esiintymistä, yritysriskin ja hallinto- ja ohjausjärjestelmän, valvonnan tilannetta sekä yrityksen kannattavuuden kehittymistä.

### 1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tutkittavat yritykset pyritään valitsemaan siten, että pienosakkuuksia luovuttavilla pääomistajilla ei ole sukulaisuussuhdetta pienosakkuuden luovutuksen kohteisiin eikä kysymyksessä ole sukupolvenvaihdostilanne. Mikäli tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä on osakkeiden luovutuksessa kysymys sukupolvenvaihdoksesta, luovutuksen saajan tai saajien oletetaan jossain myöhemmässä vaiheessa saavan yrityksestä pie-

nosakkuutta isomman osuuden, jolloin osapuolten tavoitteet eriävät tutkimuksen tavoitteista liikaa.

#### Pienosakkuuden määritelmä

Suomen Yrittäjien verkkosivujen (2019) mukaan pienosakkuuden (sama kuin osaomistajuus) ylittää 30 prosenttia on osakkaalla yrittäjästatus. Mikäli pienosakkuus on vähintään 15 prosenttia, kutsutaan omistajaa osaomistajaksi. Mikäli Omistus on vähemmän kuin 10 %, on omistaja osakeyhtiölain määritelmän mukaan vähemmistöosakas. Pienosakkuudella tarkoitetaan osakkuutta, joka on enintään yrittäjästatuksen rajan 30 prosenttia.

#### Tutkittavien yritysten toimialat

Tutkittavien yritysten toimialoja ei ole haluttu rajata, koska oletetaan, että omistajuuskysymykset eivät ole toimialasidonnaisia.

#### Tutkittavien yritysten kokoluokat

Suomen Yrittäjien verkkosivujen (2019) mukaan alle 10 työntekijän yritykset ovat mikroyrityksiä. Alle 50 työntekijän yritykset ovat pienyrityksiä. 50—249 henkilön yritykset ovat keskisuuria. Pk-yritys on alle 250 henkilön yritys. Vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset ovat suuryrityksiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään mikro- sekä pienyrityksiin.

### 1.3. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat johdettu pienosakkaiden sitoutumisen ja motivaation tarkastelusta, yritysrisikin tasapainottamisesta, strategiatyön toimivuudesta sekä toiminnan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän tehokkuudesta ennen ja jälkeen pienosakkuudet

huomioivan omistajuustrategian toteutuksesta. Tutkimuskysymyksiä esitetään kolme kappaletta.

- |                    |  |
|--------------------|--|
| Tutkimuskysymys 1. | Mitä pienosakas ja pääosakas tavoittelevat pienosakkuuksilla omistajuusstrategiassa ja mitkä ovat heidän motiivit? |
| Tutkimuskysymys 2. | Minkälaisia pienosakkaiden ja pääosakkaiden välisiä eturistiriitoja voi esiintyä ja mitkä ovat niiden syyt?        |
| Tutkimuskysymys 3. | Minkälaisia pienosakkuusprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan havaita?        |

## 2. Teoria

### 2.1. Omistajuusstrategiaa

Omistajuusstrategiaa koskeva tutkimus on lisääntynyt viime aikoina. Käyttämällä omistajuutta työkaluna ja saavuttaakseen sen avulla sekä perheen (ja sen yksittäisten jäsenten) että liiketoiminnan visiot tulee sen luoda omistamisen strategia (Torchia; Rautiainen; Calabrò; Ikäheimonen; Pihkala; Ikävalko, 2018).

Elo-Pärssisen (2017) mukaan omistajastrategiassa määritellään omistajien missio, visio ja arvot. Siinä myös määritellään omistajien tavoitteet yritystoiminnalle. Omistajastrategiaa tulee linjata yrityksen strategian kanssa. Tämän varmistamiseksi perheyrietyksen hallintotavan on sallittava omistuksen ja johdon vuoropuhelu. Strategian suunnittelu, valinta ja toteutus vaativat tehokkaita suunnitteluprosesseja, joissa yhdistyvät omistajastrategia ja liiketoimintastrategia. Yrityksen johdon pitää olla tietoinen omistajien odottamista tuotoista, kasvutavoitteista ja riskinsietokyvystä suunnitellessaan yrityksen strategiaa. Toisaalta omistajien pitää tietää yrityksen markkina-asemasta,

mahdollisuuksista ja uhista sekä vahvuuksista ja heikkouksista, jotta omistajastrategia olisi realistinen. Omistajastrategian pitää kuulua osana yrityksen strategiaprosessiin. Omistajilla tulee olla jatkuva keskusteluyhteys yrityksen johtoon. Omistaja- ja liiketoimintastrategiaa luotaessa yrityksen johdossa toimivalla omistaja-perheenjäsenellä on merkittävä rooli, koska hän on mukana molemmissa prosesseissa.

### Omistajuuden määritelmä

Omistajuus voidaan määritellä yleisellä tasolla esim. sanaselityksenä sekä juridisella tasolla. Näiden synteessä omistaminen voidaan ymmärtää hallinta-, käyttö- ja määräämisoikeutena omistuksen kohteeseen, joka on voimassa yhteiskunnan sääntöjen ja lakien rajoissa. Omistuksen kohde voi olla siirto- ja välityskelpoinen toiselle juridiselle tai luonnolliselle henkilölle joko perinnön, lahjoituksen sekä vastikkeellisen tai vastikkeettoman luovutuksen kautta. Omistajalla on omistuksen kohteeseen hallussapito-oikeus, mutta ei huolenpitovelvollisuutta. Edelliseen lisäten yhteiskunnan sääntöjen ja lakien mukaan omistamisen kohde voi olla varallisuusjaottelun mukaan joko kiinteää tai irtainta omaisuutta.

Yrityksen omistamisessa todellinen omistuksen kohde on yrityksen osakkeet, jotka oikeuttavat omistukseen osuudesta yritykseen. Osake on irtainta omaisuutta eli varallisuutta omistajalleen. Osake ja osuus yhtiöstä ovat vaikeammin määriteltävissä oleva omistuksen kohde. Osakkeenomistaja saa osuudellaan yhtiöstä oikeuksia sekä velvoitteita (Osakeyhtiölaki, 2006). Se on tahdonilmaus yrityksen osuuden omistamis- ja määräämisoikeudesta, johon kuuluvat seuraavat ominaisuudet: oikeus käyttää omistamaansa esinettä miten haluaa, oikeus säädellä missä määrin toiset voivat kyseistä omistuksen kohdetta käyttää sekä oikeus siirtää omistamansa omistuksen kohde vapaasti haluamalleen luonnolliselle tai juridiselle henkilölle haluamallaan ehdoilla. Suoraa valtaa tai välitöntä vastuuta osakkeen omistajalla ei ole (Osakeyhtiölaki, 2006). Ikäheimosen, Pihkalan, Rautiaisen ja Ikävalkon (2014, 15) raportin mukaan osakkei-

den omistaminen ei sellaisenaan edellytä aktiivisuutta omistuksen suhteen, vaikka sanakirjaselitys yleisellä tasolla näin viestiikin.

#### Omistajuuden ulottuvuudet

Etzioni (1991, 466) haastoi omistajuuden taloudellis-rationaalisen sitoutumisen mallin ja määritteli omistajuudella olevan monta ulottuvuutta, jotka edelleen määritteli olevan asenne, omistuksen kohde, ajatus/suunnitelma sekä realiteetti/totuus. Myöhemmin perheyrittäjä tutkimuksessa on keskitytty analysoimaan psykologisen omistajuuden roolia (e.g. Nordqvist, 2005; Brundin et. al., 2005).

Ikävalko (2000) käsitteli omistajuutta laajemmin ja tähdensi, että omistajuus ei ole ainoa ontologinen osa yrittäjyyden kontekstissa, vaan psykologinen taso muodostaa yhden ontologisen osan monitahoisessa kokonaisuudessa. Mattila ja Ikävalko (2003) jatkoivat tästä tuomalla esiin omistajuuskonseptin ammattimaisessa organisaatiossa ja perustaen väittämänsä psykologiseen omistajuuteen (e.g. Pierce et al., 1991, 2001; Beggan & Brown, 1994) sekä joidenkin filosofien havaintoihin omistajuudesta (e.g. Sartre, 1973; Grunebaum, 1987), jotka yksilöivät neljä eri omistuksen ulottuvuutta:

- 1) laillinen ulottuvuus,
- 2) henkilökohtainen/ psykologinen ulottuvuus,
- 3) sosiaalinen ulottuvuus sekä
- 4) toiminnallinen ulottuvuus ja sen vaikutukset.

Myöhemmin Mattila ja Ikävalko (2003) määrittelivät omistukset tasot seuraavanlaisesti:

- 1) sosiaalisen omistamisen tasolla organisaation osat kommunikoivat ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa,

- 2) juridinen taso, joka on myös sosiaalinen rakenne, on tyypillisesti staattisempi, yhteisö kehittää ja ylläpitää sitä enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti sekä se muodostaa eniten määriteltävissä olevan omistuksen tason,
- 3) henkilökohtainen ja psykologinen taso, jolla henkilö tietää ja tuntee olevansa kestävässä ja kontrolloivassa asemassa suhteessa omistuksen kohteeseen, jonka arvon se pystyy arvioimaan kontrolloitavan osuutensa perusteella,
- 4) toiminnallisuuden, vaikutuksellisuuden ja tuloksellisuuden taso on ajallisesti edellisistä poikkeava haasteellinen prosessi, jossa henkilö omistamassaan kohteessa toimimalla ja valta-asemaa käyttämällä tuottaa tietyn lopputuloksen.

#### 2.1.1. Tahtotila ja tavoitteellisuus omistamisessa

Ikäheimosen et. al. (2014, 16) raporttiin viitaten tavoitteellisen toteutuksen keinoja ovat viralliset sekä epäviralliset yrityksen päätöksentekoon sekä hallintaan liittyvät tavat, järjestelmät ja rakenteet. Yrityksen valvontaan liittyviä epävirallisia järjestelmiä voivat olla esim. tietojärjestelmät, ohjaus- ja johtoryhmät sekä tahdonvaltainen osakaiden välillä solmittu osakassopimus. Virallisia järjestelmiä ovat esim. osakeyhtiölain määrittelemät yrityksen hallintaelimet yhtiökokous ja hallitus. Yritysten omistajien yhteinen tahtotila mahdollistaa yrityksen kehittymisen. Yhteisen tahtotilan mahdollistaminen myös pienosakkaita huomioonottavissa tilanteissa vaatii eritoten epävirallisten järjestelmien kehittämistä, joissa pienosakkaiden valvontaa ja valtaa yrityksessä tasa-painotetaan suhteessa pääosakkaisiin. Mikäli omistajien yhteinen tahtotila on puutteellinen esim. yrityksen kasvuhaluja, riskienhallinnan, pääomittamisen, voitonjaon tai yrityksen omistussuhteiden muutosten suhteen, voi yrityksen menestyminen olla heikkoa.

#### Sosiaalinen käyttäytyminen organisaatioissa

Kommunikointi, vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen lisäävät yhteistä ymmärrystä, joka kehittää organisaation jäsenien välille ainutlaatuisen suhteen (Mattila ja Ikävalko,

2003, 3) eli kollektiivisen identiteetin, joka saattaa ilmentyä sitoutumisena, lojaaliutena sekä yhteenkuuluvuuden tunteena. Organisaatioon voi näin kehittyä sosiaalista pääomaa, joka on luonteeltaan pitkävaikutteisista, dynaamisista eli muuttaen muotoaan ja intensiteettiään ajan kuluessa.

#### Sosiaalinen omistajuus ja sosiaaliset organisaatiot

Burns (2007, 453, 456) määritteli sosiaalisen omistajuuden keinoksi jakaa hyvinvointia. Sosiaalista hyvinvointia omistajilleen jakavien nk. sosiaalisten organisaatioiden kehittämisessä tarvitaan yhteistyötä julkisen sektorin ja liike-elämän toimijoiden välillä. Sosiaalisissa organisaatioissa hyväksytyt sosiaaliset arvot ja tavoitteet menevät taloudellisen hyödyn edelle, jolloin voitto kanavoidaan yrityksen toiminnan sekä sosiaalisten arvojen ja tavoitteiden ylläpitämiseen.

#### psykologinen omistajuus

Omistajien tahtotila rakentuu taloudellisten vaikuttimien lisäksi sosiaalisilla sekä psykologisilla omistamisen ulottuvuuksilla, joista ensimmäisessä yrityksen omistajat sekä henkilökunta muodostavat yhtenäisen sosiaalisen ryhmän ja kollektiivisen identiteetin. Tämä hyvien suhteiden mahdollistama sosiaalinen pääoma eli sitoutuminen, lojaalius ja pitkän aikavälin kehittäminen, voivat parantaa yrityksen suorituskykyä huomattavasti. Psykologisessa ulottuvuudessa yritys katsotaan osaksi omaa vaikutuspiiriä, johon omistaja haluaa samaistua ja identifioitua myös yrityksen ulkopuolella. Tällöin omistajalle syntyy myös tarve vaikuttaa omaa toimintaansa ja sen seurauksiin. Psykologinen omistajuus on yleisesti yrityksen voimavara, mutta myös omistajien yhteistä tahtotilaa uhkaava, koska kohdattaviin asioihin harvoin tulee suhtautua vain tunteella.

#### Aktiivinen omistajuus

Omistajuudessa on kysymys omistajan ja omistettavan kohteen suhteesta, joka voi olla staattista tai dynaamista. Ikäheimosen et al. (2014) raportin mukaan yrityksen kehittyminen edellyttää omistajan aktiivisuutta ja tämän täytyy yrityksen kehittymisen kannalta olla tavoitteellista. Aktiivisen omistaja näkee tavoitteet konkreettisina ja haluaa luoda vaikutusmahdollisuudet yrityksen kehittymiseen sekä arvon kasvattamiseen. Tästä huolimatta erityisesti mikro- ja pienyrityksissä omistamisen tavoitteellisuuden tarkastelu on ollut vähäistä ja usein keskittynyt enemmänkin liiketaloudellisiin tavoitteisiin, jotka ymmärretään olevan enemmän yhteydessä passiivisen omistajuuden tavoitteisiin. Omistamisen tavoitteet vaihtelevat yrityksen koon, omistusrakenteen (osakkaiden määrä, perheyritys, listautunut julkinen yms.) sekä yhtiömuodon mukaan ja erityisesti mikro- ja pienyritysten pienosakkaiden tavoitteet ovat epäselviä. Omistajuuden tavoitteiden tulee olla yhteneviä yrityksen tavoitteiden ja käytäntöjen kanssa (Boardman, 2012) eli tarkasteluun tulee miten ja ketkä tavoitteiden määrittelyyn osallistuvat.

Aktiiviseen omistajuuteen kuuluu yrityksen sisällä tapahtuva toiminta eli jatkuvaan kehitykseen sekä operatiiviseen toimintaan osallistumisen, jolloin johdon ja hallituksen toimintaedellytykset paranevat ja yhteiset tavoitteet yhteisen tahtotilan myötä mahdollistetaan paremmin. Aktiivinen omistajuus on ainutlaatuista ja korvaamatonta yrityksen arvon kasvattamisen suhteen (Carlsson 2003, 372).

### Passiivinen omistajuus

Ikäheimosen et al. (2014, 16) raportin mukaan passiivinen omistajuus ei halua aktiivisesti vaikuttaa omistettavan kohteen kehittymiseen, vaan haluaa passiivisesti odottaa esim. yrityksen arvon kasvua, jolloin omistajuuden tavoite on ansaita vuotuisia osakkeiden omistajien päättämiä osinkoja sekä myydä myöhemmin yrityksen osakkeita voitolla. Tämä suhde on usein ns. sijoittajasuhde yritykseen ja pääasiallinen mittari tavoitteisiin voidaan asettaa esim. tunnuslukujen kautta sijoitetun pääoman tuotto prosenttina.



Passiivinen omistaja antaa tilaa yrityksen johdolle, joka voi kanavoitua yrityksen asioihin kantaa ottamattomuuden sekä valvonta- ja tukijärjestelmien toimimattomuuden vuoksi tavoitteiden eriytymiseen niiden välillä. Tämä saattaa johtaa edelleen yrityksen johdon oman edun tavoitteluun sekä uudenlaisen toimintakulttuurin kehittymiseen. Carlssonin (2003, 6) mukaan omistajat ovat usein haluttomia yrityksen operatiivisen toiminnan johtamiseen silloin kun asiat ovat yrityksessä kunnossa. Kun yritys ajautuu kriisiin halu vaikuttaa yrityksen johtamiseen kasvaa, jolloin se voi olla jo liian myöhäistä. Passiiviset omistajille on enemmän ominaista pyrkiä omistuksestaan ja sijoituksestaan eroon, koska eivät tunne olevan vastuussa yrityksen sidosryhmille.

Omistajan intressit ovat saattaneet eriytyä myös portfolio-omistusten vuoksi muuttaen omistajuuden aktiivisesta passiiviseksi omistajaksi (Ikäheimonen et al. 2014, 16). Verasen (1987; 1997) mukaan omistajan passiivisuus luo suuremmat odotukset ja jättää suuremman roolin yrityksen johdolle. Tutkimuksissa on myös havaittu pienen omistuosuuden omistajan pienempien vaikuttamismahdollisuuksien aiheuttavan passivoitumista. Yrityksen omistuksen jakautuminen useaan pieneen osaa lisää myös tunnetta heikoista vaikuttamismahdollisuuksista. Ikäheimosen et al. (2014, 18-19) mukaan pienosakkaiden tulisi vaatia tuolloin yhteisiä, tietoisia ja tavoitteellisia toimenpiteitä, että tahtotila selkeytyisi.

#### Passiivisen omistajuuden vahva vaikuttaminen

Passiivinen yrityksen osuuden omistaminen voi olla vahvaa vaikuttamista, kun omistaja ostaa tai myy osuuksiaan. Jo pelkkä tieto siitä, että yrityksen osuuksia on myynnissä, on vahva vaikuttamiskeino etenkin mikro- sekä pienyrityksissä. Tieto siitä, että yrityksen osuuksia on myynnissä, voi olla signaali sen mahdollisista ongelmista, joista osakkuuden omistaja haluaa päästä eroon. Tieto myynnistä voi viitata myös yrityksen menestykseen ja arvon nousuun, jolloin osakas haluaa tehdä voittoa yrityksen osuuden myynnillä. Mikäli kummassakin tapauksessa on osuuden omistajana yrityksen tärkeä avainhenkilö, voivat yrityksen johtamisen haasteetkin kasvaa huomattavasti. Välttääk-

seen edellisen kaltaisia ongelmatilanteita yrityksen omistajat voivat sopia osakassopimuksessa tilanteista, milloin, kenelle sekä mihin hintaan osakkeita voidaan luovuttaa. Osakassopimuksella onkin yleensä myös vahva tavoitteellinen ulottuvuus.

#### Omistusosuuden merkitys tahtotilaan

Mikro- ja pienyrityksissä omistajien määrä ja omistusosuudet ovat merkitseviä yrityksen hallitun ja tasapuolisen kehittämisen kannalta. Ikäheimosen et al. (2014, 19) raportin mukaan omistuksen hajaantuminen pieniin osiin voi aiheuttaa pienien omistusosuuksien omistajien passivoitumista ja voimakkaasti ääntä käyttävien osakkaiden mielipiteet saattavat korostua. Osakkailta vaaditaan sekä vahvan että hyvän omistajuuden lisäksi laadukasta suunnittelua jo osakkuuksien implementointivaiheessa kulminoituen määräyksiin osakassopimuksessa, jossa kaikkien osakkaiden mielipiteitä pyritään tasapainottamaan välttääkseen osakkaiden eriarvoistumista. Pelkästään juridinen sopimus ei kykene tätä ongelmaa poistamaan, vaan osakkaille täytyy olla kykyä ja tahtoa pitää yllä jatkuvaa keskustelua ja sopimista omistajien yhteisistä tavoitteista.

#### Vahvan omistajuuden käsite

Ikäheimosen et al. (2014, 19) raportti esittää käsitteen vahvasta omistajasta, jonka se määrittelee seuraavanlaisesti. Vahva omistaja haluaa aktiivisesti osoittaa tahtonsa yrityksen johdolle ja hallitukselle. Vahva omistajuus merkitsee vahvaa sitoutumista yrityksen tavoitteisiin sekä halua vaikuttaa keinoihin saavuttaa niitä. Vahvan omistajuuden käsitteen vastakohta on heikko omistajuus. Heikko omistajuus ilmenee passiivisuutena, jolloin yrityksen omistamisen suhde operatiiviseen johtamiseen ja strategia-työhön saattaa etäännyä. Omistajan tukea ja näkemystä operatiiviseen päätöksentekoon ei tällöin saada, jolloin tämä saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

#### Hyvä omistajuus

Yritysten menestyminen perustuu esimerkiksi hyvän liikeidean, tuotteiden ylivoimaisuustekijöiden sekä rahoituksen saatavuuden lisäksi kykyyn hankkia työvoimaa, jonka osaaminen ja kokemus tukevat liikeidea, toimialaa sekä vaadittavaa työnkuvaa. Mikro- ja pienyrityksissä avainhenkilöiden tahtotilan on oltava mahdollisimman hyvä. Mikro- ja pienyrityksissä avainhenkilöt ovat usein yrityksen omistajia, joten yksi tärkeä menestystekijä niissä on hyvä omistajuus. Ei siis ole yhdentekevää mitä, kuka, miten, miksi ja milloin omistaa. Hyvä omistaja on kiinnostunut yrityksen kehittämisestä. Hän tukee ja haluaa valvoa yrityksen johtoa aktiivisesti ja säännöllisesti. Hyvä omistaja on luotettava ja häneen luotetaan. Hyvä omistaja pyrkii välttämään muiden omistajien kesken eturistiriitoja ja mikäli niitä esiintyy, haluaa hän aktiivisesti niitä selvittää. Hyvä omistaja ei tavoittele pelkästään omaa etua, vaan tavoittelee tasapuolisesti myös yrityksen etua (Koiranen 2003, 52-53).

#### Huono omistajuus

Koirasen mukaan voidaan määritellä huonon omistajan viisi ominaisuutta, jotka ovat laadittu perheyriitysten näkökulmasta. Huono omistusrakenne voi huonontaa omistusohtaja ja passiivisen omistaja voi aiheuttaa valtatyhjiön antamalla toimivalle johdolle liikaa valtaa. Omistuspohjasta on voinut tulla perheyriitysten ajallisen säilyttämisen motiivin seurauksena liian sirpaloitunut, jolloin osaaminen sekä tahtotila ei korreloi yrityksen tavoitteiden ja muiden omistajien tahtotilan kanssa. Huonosti motivoitunut omistaja kokee omistamisen taakaksi, jolloin hän ei ole tehtäviensä tasalla ja yrityksen suoriutuminen ja tavoitteet alittuvat. Riitelevä omistaja edistää riitoja, mutta ei kykene niitä yhteistyössä muiden kanssa ratkaisemaan.

#### Omistajan tehtävät

Aktiivisella, vahvalla ja hyvällä omistajalla on suuri rooli yrityksen koko toimintaan vaikuttamisessa ja sille on tunnistettavissa tehtäviä, joihin sen on otettava kantaa. Lai-

ne ja Haapanen (2010) esittävät kuusi omistaja-arvoa luovaa prosessia. Omistajan on osaltaan myötävaikutettava yrityksen tarkoituksen ja arvojen tunnistamiseen sekä määritettävä muiden osakkaiden kanssa yrityksen tavoitteet ja strategia. Edellisen mahdollistaakseen yrityksen on suunniteltava ja päätettävä miten pääomitus toteutetaan. Omistajien tulee valita yrityksen johto sekä hallitus ja niiden tulee jatkuvasti valvoa sekä arvioida niiden suoriutumista, joka liittyy operatiivisen toiminnan toteuttamiseen sekä palkitsemiseen. Kaikki edellä mainitut tehtävät vaativat omistajilta kokemusta ja osaamista. Omistajien tavoitteiden ja tahtotilan yhtenäisyys luo edellytykset operatiivisen johdon tavoitteiden muodostumiseen sekä toteuttamiseen, jolloin laadukas valvontaprosessien ja -työkalujen eli omistajaohjauksen hallinta mahdollistaa omistajien ja johdon tavoitteiden yhtenäisyyden sekä varmistaa yrityksen menestusedellytykset. Mikro- ja pienyritykset ovat henkilöressurssien sekä niiden saatavuuden suhteen huomattavassa asemassa pk- ja suuryrityksiin verrattuna, joten niiden haasteet ovat edellä luetellun omistajaosaamisen suhteen suuria.

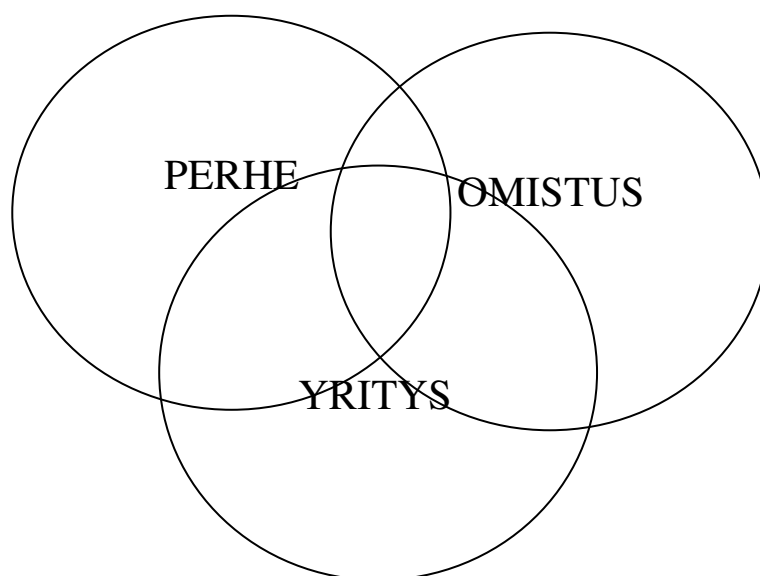
#### Perheyriksen ja ei-perheyriksen omistajan tavoitteet

Hyvin suuri osa mikro- ja pienyrityksistä täyttää perheyriksille esitettyjä kriteereitä, jotka edelleenkin eivät ole yksiselitteisiä. Suomen yrityskannasta n. 80-86% arvioidaan olevan perheyriksiä. Perheyriksien omistajien tavoitteet ovat erilaisia verrattuna ei-perheyriksiin (e.g. Sharma et al., 1997). Gersick et al. (1997) havaitsi, että perheyriksissä tavoitteet liittyvät enemmän henkilökohtaisiin, perheeseen tai elämäntyyliin liittyviin syihin. Perheomistajuus tekee kustakin perheyriksistä ainutlaatuisen (e.g. Sharma et al., 1997). Tämä voisi johtaa edelleen oletukseen ei-perheyriksien enemmän oppikirjamaisemmasta liiketoiminnan hoitamiskulttuurista, jolloin niiden pääasialliset tavoitteet ovat taloudellisia.

Ward (1988) esitti perheyriksien käyvän läpi kolme kehitysvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa omistajayrittäjä tekee kaikki päätökset perustuen perheen ja yrityksen tarpeiden yhdenmukaisuuteen. Tämän vaiheen perheyriksien tavoitteet ovat läheisessä

yhteydessä omistajayrittäjän tavoitteisiin ja motivaatioon. Toisessa vaiheessa omistajayrittäjä säilyttää kontrollin yrityksen, mutta sen kasvu ja kehittäminen ovat perheen kannalta tärkeässä roolissa ja tapahtuvat toisen sukupolven toimesta. Viimeisessä vaiheessa liiketoiminta ja perhe voivat joutua keskenään eturistiriitaan. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen ja ylläpitämisen intensiteetti voi heikentyä, koska yrittäjä-omistaja saattaa väsyä tai kyllästyä niihin ja perheen ja yrityksen tasapainon hakemisesta saattaa tulla määräävä tavoite. Edelliseen viitaten Sharma et. al. (1997) esittävät, että tutkijoiden tulisi ottaa omistajien tavoitteita tutkiessaan ja tarkempia havaintoja saadakseen huomioon perheyritysten Wardin esittämät kehitysvaiheet. Sharma et al. (1997) esittävät myös, että on epäselvää onko jatkuvuuden tavoittelu varsinainen tavoite vai onko se tavoitteeseen pääsemisen keino.

Tagiuri ja Davis (1992) kuvasivat perheyritystä kolmella toisiaan leikkaavalla ympyrän mallilla, jossa perheen, yrityksen sekä omistamisen kaikkia kolmea ympyrää leikkaava alue kuvaa todellista ja toimivaa omistajuutta, joka tekee siitä perheyrityksen.



Kuvio 1. Tagiuri ja Davisin (1992) kolmen ympyrän leikkaava alue kuvaa todellista ja toimivaa omistajuutta

He havaitsivat myös empiirisessä tutkimuksessaan kuusi tärkeintä perheomistajien tavoitetta. Omistajat tavoittelevat yritystä;

- jossa työntekijät voivat olla onnellisia ja tuotteliaita sekä josta he voivat olla ylpeitä,
- joka tuottaa heille taloudellista turvaa ja taloudellisia etuja,
- joka kehittää uusia laadukkaita tuotteita,
- joka toimii keinona saavuttaa henkilökohtaista kasvua sekä sosiaalista etua ja autonomiaa,
- joka edistää hyvää yrityskansalaisuutta,
- joka antaa turvallisuutta työttömyyttä vastaan.

Huomioitavaa ja mielenkiintoista edellisissä tavoitteissa on se, että ei yksikään näistä ole ja vain yksi 74 tutkimuksen tavoitteista on suoraan yhteydessä jatkuvuuteen ja seuraavaan sukupolven vaikuttamiseen. Tämän havainnon perusteella voidaan arvioida ja ennustaa, että jatkuvuuden tavoittelu jossakin olosuhteissa ei ole tavoite itsessään, vaan ennemminkin strategia saavuttaa useampia eri tavoitteita. Tämän tutkimuksen perusteella löydetyt havainnot alleviivaavat perheyrittäjien tavoitteiden identifioinnin ja harkinnan tärkeyttä ennen yritystä laatia määräävä lausunto siitä, kuinka näitä tavoitteita tulisi käsitellä.

#### Sosioemotionaalinen varallisuus (SEW)

Perheyrittäjien keskitetty panostus koko omaisuudellaan yhteen yritykseen erottaa perheyrittäjien muista omistajatyypeistä (Minichilli et al., 2016). Mikäli perheyrittäjien täytyy tehdä strategisia valintoja yrityksen kasvuun liittyen, ottavat ne yleensä huomioon päätöksenteossa taloudelliset sekä ei-taloudelliset näkökohdat. Ei-taloudelliset näkökohdat liittyvät sosioemotionaaliseen varallisuuteen (englanniksi *socioemotional wealth*, SEW), joka määritellään tunnearvona, jonka perhe on sijoittanut

yritykseen (Gómez-Mejia et al., 2007). Perheyrityksen päättäessä yrityksen kasvusta se tekee päätöksensä peilaten mahdollisiin seurauksiin, jolloin se pyrkii säilyttämään sosioemotionaalisen pääoman. Sosioemotionaalisen varallisuuden ydinulottuvuudet voidaan määritellä FIBER mallissa (Berrone et al. 2012) seuraavanlaisesti;

- perheen kontrolli ja vaikutusvalta yrityksessä (F = Family),
- perheen halua identifioitua yrityksen kautta (I = Identity),
- perhe pyrkii luomaan sosiaalisia siteitä yrityksessä (B = Bindings),
- perhe pyrkii edistämään perheenjäsentensä tunnesiteitä yritykseen (E = Emotional),
- perhe haluaa perhesiteidensä kautta jatkuvuutta yritykselle (R = Renewal).

Perhe pyrkii säilyttämään sosioemotionaalisen varallisuuden kaikissa yritystä uhkaavissa tilanteissa sekä pyrkii säilyttämään tasapainon ja valitsemaan vähemmän riskialttiin käyttäytymismallin. Vaikka sosioemotionaalisen varallisuudesta on tullut perheyritystutkimuksen saralla vallitseva paradigma, on esitetty oletuksia sen pätemättömydestä kaikkien perheenjäsenten kesken (Mille and Le Breton-Miller, 2014; Souder et al. 2017). Sosioemotionaalisen varallisuuden merkitys saattaa olla erilainen niille perheenjäsenille, jotka vain työskentelevät yrityksessä ja eivät omista sitä (Basco and Calabrò, 2017).

Viimeisimmät tutkimustulokset osoittavat, että yritykset joissa on vahva perheomistuksellinen kontrolli ja vaikutusvalta sekä toimitusjohtajana perheen edustaja, olisivat vähemmän alttiita talouden kriisien vaikutuksille eli kykenisivät reagoimaan nopeammin ulkoisiin häiriötilanteisiin ja suoriutumaan siten niistä ei-perheyrityksiä paremmin (Minichilli et al., 2016).

Tutkimuksia omistajista ja niiden tavoitteista ovat tehneet (e.g. Scott and Rosa, 1996; Pierce et al., 2001).

### 2.1.2. Omistajuuden motiivit

Boardman (2012) selvitti omistajuuden motiiveita ja näiden mukaan Ikäheimonen et al. (2014, 21) asettivat raportissaan aihepiireittäin kysymykset motiiveittain, jotka olivat:

- yritysarvon kasvattaminen,
- liiketoiminnan kasvattaminen,
- osinkotuottojen tavoittelu,
- yrityksen osakkeiden myynnistä saatava voitto,
- yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen,
- työllistäminen ja
- itsenäisyys.

Vastaukset vaihtelivat yritystyypeittäin, joita olivat pörssiyritys, perheyritys, pääomasijoitteinen yritys sekä muu omistajayrittäjä ja –tiimivetoinen yritys.

### 2.1.3. Vaikutusmekanismit (governance)

Omistajalla on etuoikeus ohjata ja valvoa yrityksen kehittymistä (Lainema ja Haapanen, 2010). Ikäheimosen et al. (2014, 22) raporttiin viitaten tavoitteellisuuden näkökulmasta omistajaohjaus tarkoittaa omistajan tahtotilan tietoista keräämistä ja muokkaamista edelleen tavoitteiksi, jotka edelleen välitetään yrityksen johdolle ja muille keskeisille toimijoille. Omistajaohjauksen tarkoitus on erilaisia mekanismeja käyttäen saada omistajien tahtotila yrityksen toimintaa aidosti ohjaavaksi tekijäksi. Se sisältää sekä toiminnan ja tavoitteet että mekanismit ja kanavat tavoitteiden keräämiseksi, välittämiseksi ja toteuman seuraamiseksi.



Edellisen kappaleen viittauksen raportti esittää omistajaohjauksen mekanismien jakoa rakenteellisiin, järjestelmiin ja prosesseihin sekä sopimus pohjaisiin mekanismeihin. Rakenteelliset mekanismit ovat yrityksen hallintoelimiä ja niistä keskeisin on yrityksen hallitus. Mikro- ja pienyritysten näkökulmasta voidaan esittää tärkeäksi rakenteelliseksi mekanismiksi myös hallitusta vähemmän muodollinen johtoryhmä (englanniksi Management Team), joka voi olla omistajayrittäjästä, pienomistajista sekä mahdollisesti muistakin avainhenkilöistä muodostunut liiketoimintaa ohjaava ryhmä, jolla on vahva omistajien rooli ja tahtotila. Järjestelmät ja prosessit toimivat mekanismeina, jotka varmistavat tietoa ja tuovat läpinäkyvyyttä omistajille ja viranomaisille. Sopimus pohjaiset mekanismit luovat oikeudelliset (vastuut, velvollisuudet ja oikeudet) olosuhteet joko omistajien välille tai omistajien ja johdon välille. Näistä esimerkkeinä voidaan esittää osakassopimukset sekä johtajasopimukset.

Laineman ja Haapasen (2010) mukaan yrityksen omistajaohjauksen vaikuttamisen mekanismit ovat välillisiä ja välittömiä. Jako perustuu siihen, miten vaikutus yritykseen toteutuu. Välillisen vaikuttamisen keinoja ovat yrityksen hallituksen kokoonpanon valinta sekä hallitustyötä ohjaavien omistajien tavoitteiden määrittely. Näitä ovat myös yrityksen pääomarakenteen sekä johdon palkitsemisjärjestelmien määrittelyt. Esimerkiksi yritysjohtoon, rahoituspäätökseen, yritys järjestelyihin sekä omistusjärjestelyihin vaikuttamiset ovat välittömiä.

Yrityksen hallintajärjestelmä muodostuu edellisessä kappaleessa mainituista keinoista, niihin osallistuvista toimijoista sekä kumpienkin edellisten suhteista. Lisäksi omistajaohjaus voidaan nähdä myös sekä sisäisenä että ulkoisena hallinta- ja valvontajärjestelmänä.

**Omistajien tehtävät hallintajärjestelmän näkökulmasta**

Omistajan on hallintajärjestelmän näkökulmasta otettava huomioon moninaisia tehtäviä. Omistajan ja erityisesti sijoittajaomistajan päämotiivi ja tehtävä on vaikuttaa yri-

tykseen sen arvoa kasvattaen. Omistajien tulee valvoa yrityksen viranomaisen yritystoimintaan asettamia vaatimuksia ja lakeja. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpitolain noudattaminen, verolakien noudattaminen sekä patenti- ja rekisterihallituksen vaatimusten huomioonottaminen. Omistajan tulee noudattaa osakeyhtiölakia, jossa tärkeitä tehtäviä ovat esimerkiksi yrityksen toiminnan ja sen toimielinten, kuten yhtiökokouksen ja hallituksen, lainmukaisuuden ja omistajien tasapuolisen kohtelun turvaaminen. Omistajan tulee myös asettaa ja valvoa yrityksen ottamia riskejä sekä rajoja, joita voivat olla esimerkiksi osakepääoman, oman pääoman, vakuuksien sekä sijoitetun pääoman raja- ja tuottoarvot. Saavuttaakseen asetettuja tavoitteita omistajan tulee tukea sekä kannustaa yrityksen johtoa, jolloin se kykenee myös seuraamaan sekä valvomaan johdon suoriutumista ja keräämään sekä viestimään muille omistajille tietoa yrityksen tilasta.

Mikro- ja pienyrityksissä laajat omistajaohjauksen mallit ovat usein liian raskaita ja ei kovinkaan tarkoituksenmukaisia toteuttaa, joten malleja on kehitetty niihin kevennettyinä ja helposti omaksuttavissa ja implementoitavissa olevina kysymyslistoina ja ohjeistuksina. Esimerkiksi Keskuskauppakamari julkaisi 2016 ohjeistuksen, jossa yrityksen omistajaohjauksen mekanismien vaatimat tehtävät listataan. Rakenteellisista mekanismeista tulee ohjeistuksessa ottaa huomioon ainakin yhtiökokous, hallitus sekä toimitusjohtaja. Järjestelmistä ja prosesseista huomioonotettavia ovat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien prosessointi, sisäisen valvontajärjestelmän luonti ja ylläpito, riskienhallinnan rajojen määrittäminen sekä valvonta, tilintarkastusprosessit sekä tiedottamisprosessit ja järjestelmät. Sopimus pohjaisia hallintamekanismeja ovat esimerkiksi yrityksen osakkaiden tahdonvaltaiset sopimukset, kuten yhtiöjärjestyksen sekä osakas-sopimuksen laatiminen ja vaaliminen.

## 2.2. Strategiatyö

Strategian määrittely ja termit

Johnsonin et al. (2005) mukaan strategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnan ja laajuuden määrittämistä, jolloin pyritään sekä saavuttamaan yrityksen voimavarojen yhdistelmän avulla kilpailuetua muuttuvassa toimintaympäristössä että tyydyttämään omistajien odotuksia ja tavoitteita. Strategia –viitekehyksen termit ja niiden määritellyt käytännön esimerkkeineen esitetään seuraavassa Johnsonin et al. (2005) laatimassa taulukossa.

<u>Termi:</u>	<u>Määrittely:</u>	<u>Esimerkki:</u>
Missio	Hallitseva tarkoitus olla linjassa omistajien arvojen kanssa	Olla terve ja hyväkuntoinen
Visio tai strateginen aikomus	Haluttu tulevaisuuden tila: yrityksen päämäärä	Juosta maraton
Tavoite	Yleinen julkilausuma tähtäimestä ja tarkoituksesta	Pudottaa painoa voimistaa lihaksia
Tähtäin	Mahdollisesti numeroina ilmoitettava, tarkempi julkilausuma tavoitteista	Pudottaa 5 kg painoa 1. syyskuuta mennessä ja juosta maraton ensi vuonna
Harvinainen resurssi tai ydinosaaminen	Resurssi, prosessi tai osaaminen, joka tarjoaa kilpailuetua	Mahdollisuus kuntosaliin, perheen ja ystävien tuki ja aikaisempi menestyksekkäs dieetti
Strategia	Pitkän tähtäimen suunta	Yhteistyöverkosto (urheiluseura, säännöllinen liikunta, kilpailee maratoneissa säännöllisesti, pysyy asianmukaisesti dieetissä)

Valvonta	Valvoa toimenpiteiden edistymistä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- arvioida strategian tehokkuutta ja toimenpiteitä</li> <li>- muuttaa strategiaa ja/ tai toimenpiteitä, jos tarpeellista</li> </ul>	Valvoa painoa, juostuja kilometrejä ja aikaa, jos kehitys tyydyttävää älä tee mitään; jos ei, harhkitse muuta strategiaa tai toimenpiteitä

Taulukko 1 The vocabulary of strategy -table (Johnson et al. (2005))

Strategian määrittelyyn voidaan esittää historiallisemmasta näkökulmasta esimerkiksi neljä tapaa. Ansoffin (1965) mukaan strategia määritellään yritysten tarpeena eritellä tarkasti eri toiminta-alueet, kasvuhaluina sekä toimintatapoina ja ohjeistuksina. Porter (1980) määritteli strategian vastaamaan miten kilpailussa pärjätään eli keinona pärjätä ja voittaa kilpailu. Kolmas tapa on määritellä yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin. Viimeinen on ns. skandinaavinen tapa, joka on liike-idealähtöinen. Perusajatuksena on tarkastella yrityksen tuotetta ja palvelua, asiakasta ja markkinaa sekä toimintatapoja ja resursseja yhden hyödykkeen yrityksen tai ison yrityksen yhden liiketoiminnan näkökulmasta.

Organisaatiotasolla strategia voidaan olettaa olevan teleologinen prosessi, jossa haluttu lopputulos ja tavoitteet ovat olennaisia ja perustavanlaatuisia (Van de Ven ja Poole, 1995).

### Strateginen päätöksenteko

Johnson et al. (2005) mukaan strateginen päätöksenteko on pitkävaikutteista. Porterilainen näkökulma tähän on pyrkimys saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Tämä tapahtuu esimerkiksi tehokkaan asemoinnin kautta. Strategiseen päätöksentekoon liittyy todennäköisesti yrityksen toiminnan laajuuden käsitteleminen. Toiminnan

laajuuden ymmärtäminen on strategian kannalta perustavanlaatuista, koska se rajaa mitä yrityksen on mahdollista saavuttaa.

Strategia voidaan nähdä resurssien ja toiminnan sopeuttamisena yrityksen toimintaympäristöön. Strategisen yhteensopivuuden (englanniksi ”fit”) ymmärtäminen kehittää tunnistamaan mahdollisuuksia yrityksen toimintaympäristössä sekä sovittaa yrityksen resursseja ja osaamista siten, että niistä kyetään luomaan kilpailuetua. Yrityksen tulee myös kehittää resursseja ja osaamista (englanniksi ”stretch”), että toiminnan rajoja voidaan kasvattaa. Tällöin on huomattava, että strategian vaatiessa isoja resurssi-muutoksia voivat myös riskit kasvaa oleellisesti. ”Fit” ja ”stretch” ajatusmalleja työstäessään yritys voi hyödyntää työkaluna esim. SWOT –analyysiä, jossa määritellään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat.

Yrityksen operatiivisen toiminnan tulee olla linjassa strategian kanssa eli operatiivisen toiminnan taso määrittelee todellisen strategisen kilpailuedun. Yrityksen strategiaan vaikuttavat myös vaikutusvaltaisten ja vallankäyttäjien arvot ja odotukset. Huomattavaa tässä on, että eri henkilöillä voi olla täysin erilaisia odotuksia, tavoitteita ja kunnianhimoja yrityksen strategian suhteen, jotka voivat luoda eturistiriitoja myös yrityksen omistajajoukon sisällä.

## Hallitus

Hallitus on yrityksen osakkeenomistajien nimittämä osakeyhtiölain mukaan pakollinen hallintoelin, johon voi kuulua lähtökohtaisesti yhdestä viiteen jäsentä ja varajäsen, mikäli hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä. Monijäseninen hallitus nimittää keskuudestaan puheenjohtajan, ellei hallitusta valittaessa tai yhtiöjärjestyksessä päätetä toisin. Osakeyhtiölain mukaan hallituksen yleistöimivallan tehtävä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus luo alapuolellaan olevan organisaation ja valvoo sitä. Hallituksen tehtävä on nimittää toimitusjohtaja ja usein myös se rekrytoi muutkin johtavassa olevat työntekijät. Huoleh-

tiessaan yhtiön hallinnon tehtävistä sille kuuluu vaikutukseltaan laajat liiketoimintaan liittyvät päätökset sekä muut merkittävät oikeustoimet.

#### Hallitus strategiatyössä

Lain määrittämien tehtävien lisäksi hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on suunnitella, päävittää sekä toteuttaa yrityksen strategiaa omistajien tahtotilan pohjalta. Mikro- ja pienyrityksissä hallituksen jäsenet on yrityksen omistajia, jolloin sekä liiketoiminnallinen että omistajuuden strategiatyö nivoutuvat yhteen.

#### Johtoryhmä strategiatyössä

Johtoryhmä voidaan määritellä tarkemmin sellaiseksi joukoksi yrityksen työntekijöitä, jotka vastaavat johtajina erilaisista yrityksen funktioista. Mikäli yrityksessä on määritetty johtoryhmä ja se koostuu pelkästään tai siihen kuuluu valtaosa yrityksen omistajista, voidaan esittää että johtoryhmässä tehdään liiketoiminnallisen strategiatyön lisäksi myös omistajuusstrategiaan liittyvää työtä.

Suomalaisten mikro- ja pienyritysten taloudellinen kannattavuus ja menestys ovat vahvassa sidoksissa sekä hallitus- että johtoryhmätyöskentelyn laadukkuuteen, joten mielenkiintoista on tutkia liiketoiminnallisen sekä omistajuuteen liittyvän strategiatyön onnistumista.

### 2.3. Sitoutumisen mallit

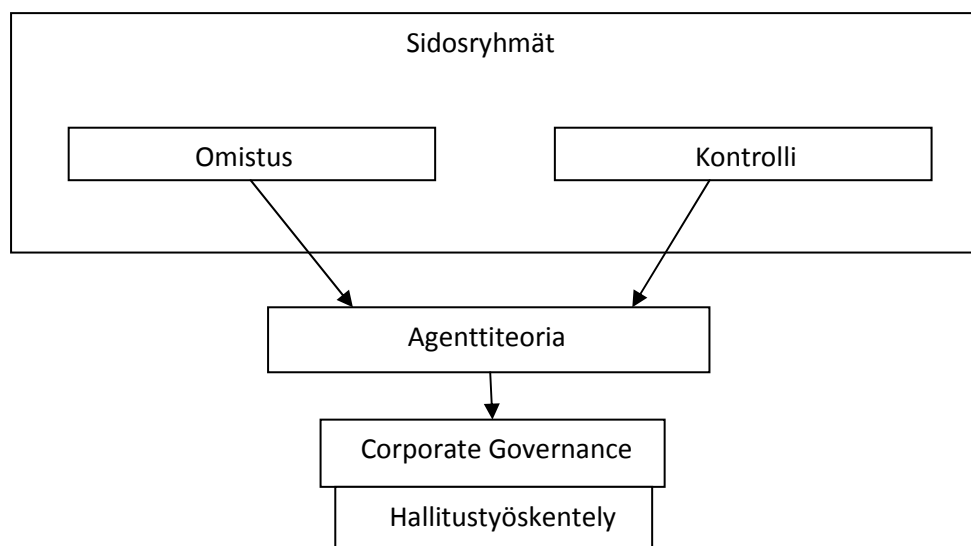
#### 2.3.1 Agenttiteoria

Agenttiteorian juuret ovat syvät. Berle & Means (1932) havaitsivat, että liiketoiminnan johtajat voivat edistää omia tavoitteitaan omistajien tavoitteiden kustannuksella. Agentti- päämiesteorian mukaan moderneissa ja laajasti omistetuissa yrityksissä joh-

tamisen toimenpiteet eroavat niistä, joilla on tarve maksimoida voitot omistajille. Agentti-päämies suhdetta tutkittiin 1970 luvulla aluksi hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Agenttiteorian kehityksen taustalla ovat vaikuttaneet Zahra & Pearcen (1989, 301-302) kehittämät talous- ja rahoitusteoriat. Jensen ja Mechling (1976, 5), julkaisivat aikaisempien agentti-päämies suhdetta koskevien kirjoitusten pohjalta artikkelin, jonka mukaan päämies tekee agentin kanssa sopimuksen. Agenttiteorian perusajatukseksi on osapuolen tavoite hyötyä toisesta osapuolesta hallussaan olevan informaatioedun turvin. Agenttiteorian käytännön esimerkkejä voidaan havaita yrityksen johdon ja omistajien välisten tavoitteiden erilaisuuksien kautta.

Agenttiteorian perustavoite on tutkia päämiehen ja agentin välille syntyviä eturistiriitöitä, joita pyritään valvomaan omistusohjauksella.

Rasilan (2004) mukaan omistajuudelle voidaan kuvata seuraavanlainen teoreettinen viitekehys (kuvio 1)



Kuvio 2

Omistajuuden teoreettinen viitekehys (Rasila, 2004)

Rasila (2004) osoittaa kontrollin eroavan omistuksen kanssa, mutta huomioi ympäröivät sidosryhmät. Omistajien tahtotila välittyy agenttiteorian mukaisesti yritykseen, jolloin pyritään hallitsemaan riskejä ja agenttiongelmia sekä minimoimaan agenttikustannuksia. Corporate Governance säätelee omistusohjausta, joka päättyy hallituksen kokoonpanon nimeämiseen ja hallitustyöskentelyyn.

### Agenttisopimus

Agenttisopimuksella päämies delegoi agentille valtaa ja vastuuta sovittujen tehtävien tai vastualueen hoitamiseksi. Sopimuksen vastineeksi päämies kanavoi agentille rahallisen korvauksen. Päämies järjestää tuotannontekovälineet ja luo taloudelliset olosuhteet sovittujen tehtävien tai vastualueen hoitamiseksi.

### Agenttiongelmia

Agenttiteorian tutkimuksella halutaan ymmärtää agentin ja päämiehen välistä vuorovaikutusta sekä löytää keinoja saada päämies ja agentti toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti, jolloin syntyvää ongelmaa kutsutaan agenttiongelmaksi. Omistajaohjauksen tärkeimpiä tehtäviä on agenttiongelman ratkaiseminen (Hirvonen, Niskakangas ja Steiner, 2003, s. 29-30).

### Valvontaongelmia

Jensen ja Mecklingin (1976) mukaan johtavat eivät maksimoi voittoja omistajille, mikäli isoissa yrityksissä tarkoitukseen sopivaa omistajaohjausta ei ole implementoitu varmistamaan osakkeenomistajien edut. Päämiehen on ensisijaisen tärkeää valvoa, että agentti toimii päämiehen etujen mukaisesti ja ei käytä päämiehen hänelle antamaansa valtaa väärin (Lainema 1998, s. 53). Valvontaongelman ratkaiseminen edellyttää tutkimusta, jossa pyritään tunnistamaan ja kehittämään valvontakeinoja. On kehitettävä vastaava organisaatioteoria, joka pyrkii estämään johdon antautumista laaja-alaiseen



opportunistiseen käyttäytymiseen ja hyötymiseen omistajien kustannuksella (Williamson, 1985).

### Agenttikustannus

Päämiehelle koituu kustannuksia agentin valvonnasta ja niitä kutsutaan agenttikustannuksiksi (Eisenhardt, 1989, 58). Jensen et al. (2003), mukaan agenttikustannus syntyy, kun päämies käyttää sijoittamaansa pääomaa huolehtiakseen siitä, että agentti toimii päämiehen etujen mukaisesti. Meckling (1976, 308), jakoi agenttikustannukset aiheutumisperiaatteiden mukaan päämiehen valvontakustannuksiin, agentin sitouttamiskustannuksiin ja jäännöskustannuksiin. Useampien tutkimusten mukaan (e.g. Fama ja Jensen, 1983, s. 302-303 ja 323; Eisenhardt, 1989, s. 65; Ikäheimonen et al., 2014, s. 30) tehokkain keino minimoida agenttikustannuksia on päämiehen agentilta vaatima säännöllinen raportointi.

### Johdon kannustinjärjestelmät

Tricker (1984) mukaan hallituksella on tärkeä asema ja erityisesti hallituksen jäsenen sekä toimitusjohtajan suhde on avainasemassa. Williamson (1985) havaitsi, että omistajien edut ovat turvatut vain jos toimitusjohtaja ei kuulu hallitukseen tai kun toimitusjohtajalla on kannustinjärjestelmän kautta samat intressit kuin omistajilla. Tämä johdon kannustinjärjestelmä palkitsee heidät rahallisesti maksimoidessaan omistajien edut. Tällaiset kannustinjärjestelmät sisältävät tyypillisesti järjestelyn, jossa ylin johto vastaanottaa yrityksen osakkeita mahdollisesti alemmalla hinnalla, jolloin yhdensuuntaistetaan johdon taloudelliset edut omistajien kanssa (Jensen ja Meckling, 1976). Muita samankaltaisia ylimmän johdon kannustinjärjestelyihin yhdistyviä keinoja ovat yrityksen arvon kasvattamiseen liittyvät järjestelyt. Näillä pyritään eliminoimaan johdon lyhyen tähtäimen toimenpiteitä, jotka haittaavat yrityksen pitkän aikavälin arvon kehittämistä.

### 2.3.2. Stewardship –teoria

Johdon käyttäytymistä organisaatioissa on tutkittu suhteessa omistajien tavoitteisiin ja etuihin myös sekä psykologian että sosiologian näkökulmista. Organisaation eri rooleissa toimivien henkilöiden motivaatiot ovat saaneet alkunsa tarpeesta saavuttaa olennaista tyydytystä haastavan, vastuullisen ja arvostetun työn menestyksekkäästä suorittamisesta ja niiden avulla saavuttaa esimiestensä tunnustusta (McClelland, 1961; Herzberg et. al. 1959). Mikäli johtaja arvioi tietyn toimenpiteen olevan henkilökohtaisesta näkökulmasta kannattamaton, saattaa hän siitä huolimatta suorittaa toimenpiteen velvollisuudentunnosta sekä annettujen normien mukaisesti (Etzioni, 1975). Jensen ja Mecklingin (1976) mukaisen agenttiteorian johdon ja omistajien intressien selkeän erottelun lisäksi on esitetty eri näkökantoja. Silverman (1970) on esittänyt, että organisaatioiden sosiologisessa tarkastelussa johtajien henkilökohtainen ja yksilöllinen käsitys johtavat laskelmoivaan käyttäytymiseen. Nämä vaihtoehtoiset teoreettiset näkökulmat ovat ristiriidassa agenttiteorian johdon tavoitteiden kanssa ja luovat stewardship –teorian (Donaldson, 1990a, 1990b; Barney, 1990). Tämän teorian mukaan yrityksen ylin johto, opportunistisen toimintatavan vastakohtana, haluaa tehdä työnsä hyvin ja olla hyvä ns. pehtori tai taloudenhoitaja yrityksen varojen vaalimisessa. Stewardship –teorian mukaan johdon motivoituminen ei ole luontaisesti ja yleisellä tasolla ongelmallista, vaan kysymys on siitä miten hyvin yrityksen johto pyrkii noudattamaan ja suoriutumaan yrityksen omistajien määrittelemistä hyvistä toimintatavoista. Tämän teorian mukaan johdon suoriutumisongelmia esiintyy organisaatorakenteen määrittämissä tilanteissa, jolloin johdon asema ja toimenkuva määrittävät johdon tehokkaat toimenpiteet. Ongelmaksi tämä muodostuu, mikäli organisaatorakenne ei ole laadittu siten, että johto kykenee muodostamaan ja implementoimaan tarvittavat suunnitelmat yrityksen paremmasta suoriutumisesta (Donaldson, 1985).

### 2.3.3. Psykologinen omistajuus

Psykologisen omistajuuden tutkimuksen historiaa

Jo vuosisatoja sitten on esitetty, että tunnemme omistavamme sen mihin työmme kohdistuu ja mitä siitä syntyy tuloksena (Locke, 1690). Psykologisen omistajuuden teorian juurena oleva minuuden teoria on myös vanhaa perua (e.g. James, 1890).

Aikaisemmin esitettyä myötäillen laajempi minuuden kokeminen todettiin olevan vahvassa suhteessa ympäristöön ja siitä johdettuna suhteesta omistuksen kohteeseen eli mikä on minun (e.g. Dittmar, 1992; Belk, 1988). Tätä omistajuuden psykologiaa ja siihen suhteessa olevia psykologisia prosesseja on tutkinut esimerkiksi Furby (1979; 1980), Beggan (1992) sekä Beggan ja Brown (1994). Varsinaisen psykologisen omistajuuden tutkimus on uusi konsepti johtamisen tutkimuksessa ja sitä on kehittänyt 1990 –luvun alusta lähtien pääosin Pierce (e.g. Pierce et al., 1991; VandeWalle et al., 1995; Dirks, Cummings, ja Pierce, 1996; Pierce et al., 2001; 2003).

#### Psykologisen omistajuuden määritelmä

Pierce et al. (2003) määrittelevät psykologisen omistajuuden konseptin seuraavanlaaisesti:

*Tutkimuksessa todetaan miten yksilö kokee omistajuuden kohteen tai osan siitä olevan yksilön omaisuutta ts. ”se on minun”.*

Lisäksi he toteavat:

*Tämä mallin määritelmä ja kehitelmä tuo esiin sekä korostaa useita tunnusomaisia piirteitä. Ensimmäiseksi, ymmärretään omistajuuden ilmeneminen tunneperäisenä tarkoituksena, joka liittyy siihen ”mikä on minun” tai ”mikä on meidän”. Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen – ”minkä tunnen olevan minun” – ja sen konseptuaalinen ydinajatus on tunne jonkin kohteen omistamisesta, esimerkiksi jonkun työllä tuotama tuote/palvelu, leikkikalut, koti, maa-alue, tms. merkittävät omistuksen kohteet.*

*Toiseksi, psykologinen omistajuus kuvastaa yksilön ja omistamisen materiaalisen tai immateriaalisen kohteen suhdetta, jossa kohde on kokemuksen mukaan läheisessä yhteydessä minuuteen, tullen osaksi ”laajennettua minuutta”.*

Psykologisen omistajuudet edellytykset sekä motiivit

On esitetty, että psykologisen omistajuuden kehittyminen tapahtuu ns. suljetussa järjestelmässä. Mitään ei siis tule järjestelmän ulkopuolelta vaikuttamaan tähän omistajan ja objektin välillä kehittyvään suhteeseen. Psykologinen omistajuus mahdollistuu, mikäli omistuksen kohde tunnetaan hyvin, sitä kyetään hallitsemaan ja valvomaan sekä siihen on panostettu runsaasti aikaa ja vaivaa (Pierce, et al., 2001, 301-302). Pierce et al. (2001, 2003) jatkavat esittämällä psykologisen omistajuuden kolmitasoisena prosessina, joiden osat ovat omistajan mahdollisuus kontrolloida kohdetta, omistajan tiedot kohteesta, sekä omistajan henkilökohtainen panostus kohteeseen. Ikävalko (2010, 33) tähdentää psykologisen omistajuuden tunteen muodostumisen edellyttävän omistajan kokevan yritykseen investoimisen arvokkaaksi. Yrityksen arvo voi myös muodostua omistajalle yritys välineenä saavuttaa muita arvostamia asioita yrityksen ulkopuolella (Ikävalko, 2010, 43). Pierce et al. (2001, 300) esittävät psykologisen omistajuuden motiiveiksi omistajan halun ja tahdon vaikuttaa (vuorovaikutustarve), itsensä määrittämisen ja ilmaisun tarpeet suhteessa ympäristöön (identifioitumistarve) sekä kodinrakennustarpeen (johonkin kuulumisen tarve ts. adaptoitumistarve). Edellisten motiivien lisäksi Van Dyne ja Pierce (2004, 441-442) sekä Ikävalko (2010, 33) tuovat esiin omistuksen kohteen arvon merkityksen psykologisen omistajuuden syntymisessä. Pierce et al. (2001, 298, 307) esittää lisäksi, että vastuuntuntoinen yrityksen työntekijä voi kokea psykologista omistajuutta ilman yrityksen juridista osakkuutta. Tämä pätee myös toisin päin eli psykologisen omistajuutta ei synny, jos yrityksen juridisen omistajan identiteetti tai omistamisen tarpeet eivät tue ja siten luo psykologisen omistajuuden tunnetta.

Edellistä eri tutkijoiden esittämien edellytysten ja motiivien listaa voisi jatkaa pohtimalla, onko omistajan kyvykkyydellä ja osaamisella hoitaa tehtäviään vaikutusta psykologiseen omistajuuteen. Tämä näkökulma saattaa nousta esiin empiriassa, koska on mahdollista, että vanhempien omistajien henkinen suorituskyky ja muisti saattaa heiketä, vaikkakin työtehtävät ovat ko. omistajalle täysin tunnettuja. Tällöin on toisaalta aikaisempia teorioita tulkiten lkysymys kohteen tuntemisen sekä kontrollointikyvyn alenemisesta.

### Psykologisen omistajuuden kulttuuri

Mikäli yritys on luonut organisaatiomallissaan toimielimen, jossa henkilöllä on annettu vastuuta ja valtaa päättää itsenäisesti vastuualueensa asioista, on luotu edellytyksiä psykologisen omistajuuden tunteiden syntymiselle. Mikäli edellisen lisäksi yrityksessä on koko organisaation tasolla selkeästi määritetty kunkin funktion vastuualueet, on luotu edellytyksiä yritystason psykologisen omistajuuden kulttuurin synnylle.

### Psykologisen omistajuuden kytkentä yrityksen strategiaprosessiin

Aiempaan viitaten omistajien tahtotila ja päämäärät muodostavat omistajuusstrategian, jonka on oltava tiiviisti linkitetty yrityksen strategiaan. Tästä johdettuna juridisten omistajien tulee olla mukana strategiaprosessissa. Koskinen (2008, 29) esittää, että omistajan ja ei-omistajan ydinero on oikeus päättää yrityksen asioista strategisella tasolla. Piercen (2001, 304) mukaan psykologinen omistajuus selittää strategisia valintoja ja sillä on suuri merkitys yrityksen tuloksellisuuteen sekä kasvuun.

### Psykologisen omistajuuden positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia

Psykologinen omistajuus tuottaa positiivisia asenteita, työtyytyväisyyttä ja itsetuntoa sekä parantaa suorituskykyä ja organisaation osien ja jäsenien käyttäytymistä sekä vuorovaikutusta (Van Dyne ja Pierce, 2004, 444-446). Negatiivisina vaikutuksina psy-

kologinen omistajuus voi ilmentyä oman vastuualueensa, johdettavien omien toimielinten sekä oman työn tulosten suojelemisena ja niiden jakamisen rajoittamisena, jotka voivat haitata yrityksen tai sen henkilöiden kehittymistä (Pierce et al., 2004, 304). Ikävalko (2010, 42) havaitsee, että psykologisen omistajuuden tunteet voivat vaihdella. Tämä voi oleellisesti vaikuttaa yrityksen kehittämiseen, kannattavuuteen sekä kasvuun.

Psykologinen omistajuus pk-yrityksissä haastaa subjektin ja objektin suljetun järjestelmän

Psykologista omistajuutta tutkittiin aluksi pk-yrityksissä ja niissä vähemmän perheyri-tykskontekstissa. Eg. et al. Pierce (1991) kehitti teorian psykologisesta omistajuudesta selittääkseen miten työntekijäomistaja voi käyttäytymisellään sekä asenteillaan tuottaa yritykselle ja sen työntekijöille hyötyä. Teorian kehittämistä edelsi havainto, että muodollinen omistusjärjestely ei itsessään johda haluttuun lopputulokseen, vaan sen sijaan se liittyy kokemukseen psykologisesta omistajuudesta (e.g., Pierce & Furo, 1990). Aikaisemmin mainittu omistajan ja omistuksen kohteen välille syntyvän psykologisen omistajuuden suljetun järjestelmän teoria kohtaa kritiikkiä PK-yrityksien kohdalla. PK-yritykset ovat alati muuttuvia rakenteita, jotka kohtaavat jatkuvasti rakenteiden muutoksia ja uudelleenmäärittäviä vaativia tilanteita. Mayhew et al. (2007) tutkimuksen mukaan Pierce et al. (2003) mukainen perusajatus ”minkä tunnen olevan minun ” on PK-yritysten kohdalla kiistanalainen perusteluna se, että ei kyetä tietämään mitkä tekijät omistajuuden tunteista sekoittuu PK-yritysten johtaja-omistajien jokapäiväiseen todellisuuteen. On todettu, että PK-yritysten omistajista monet omistavat enemmän kuin yhden yrityksen osuuksia. Dittmar (1992) havaitsi laajassa psykologisen sekä sosiaalipsykologisen selityksiin perustuvassa omistuskäyttäytymistä käsittelevässä tutkimuksessaan, että jotkut tietyt omistuksen kohteet voivat olla toisia tärkeämpiä ja siihen vaikuttava tärkeysjärjestyksen säätely perustuu ympäristötekijöihin.

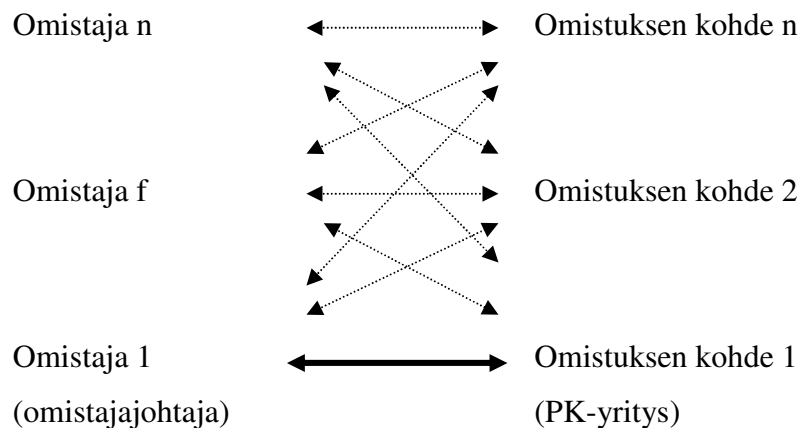
Omistajuuden ulottuvuuksien suhde psykologiseen omistajuuteen

Aikaisempaan viitaten Etzioni (1991, 466) hylkäsi aikaisemman taloudelliseen ja rationaaliseen hyötyyn perustuvan mallin. Hän määritteli omistajuuden ulottuvuuksille mallin. Se perustui omistajan asenteeseen omistuksen kohteen suhteen, jossa sekä omistaminen että sen kohde ovat todellisia ja psykologisena kokemuksena nämä ovat omistajan ajatuksia ja suunnitelmia. Eri tutkijat e.g. Nordqvist (2005) sekä Brundin, Melin & Samuelsson (2005) jatkoivat perheyrittäjästudiosissaan psykologisen omistajuuden analysointia esittämällä seitsemän syntyvää omistajuuden logiikan teemaa, jotka selvästi osoittivat perheomistuksen olevan yhteydessä sosiaaliseen ympäristöön sekä perheen arvoihin. Tässä yhteydessä havaittiin myös jatkuvuuden merkitys perheyrittäjästudiosille. Nordqvist (2005) toi esille ajatuksen sosio-symbolisesta omistajuudesta, jossa strategian muodostuksessa pelikenttänä olivat enemmänkin sosiaaliset elementit, eikä niinkään omistajaperheen sisäinen kollektiivinen dynamiikka.

Ikävalko (2000) esitti, että psykologisen omistajuuden ulottuvuus muodostaa vain yhden osan moniulotteisessa kokonaisuudessa, johon lisäksi Mattila ja Ikävalko (2003) määrittelivät psykologiseen omistajuuteen perustuvan omistajuusmallin lailliseen ulottuvuuteen, psykologiseen ulottuvuuteen, sosiaaliseen ulottuvuuteen sekä toiminnalliseen ulottuvuuteen ja sen vaikutuksiin. Myöhemmin Mattila ja Ikävalko (2003) määrittelivät omistukset tasot siten, että sosiaalisen omistamisen tasolla organisaation osat kommunikoivat ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Juridisella tasolla, joka on myös sosiaalinen rakenne, on tyypillisesti staattisempi ja yhteisö kehittää sekä ylläpitää sitä enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti sekä se muodostaa parhaiten määriteltävissä olevan omistuksen tason. Psykologisella tasolla henkilö tietää ja tuntee olevansa kestävässä ja kontrolloivassa asemassa suhteessa omistuksen kohteeseen, jonka arvon se pystyy arvioimaan kontrolloitavan osuutensa perusteella. Toiminnallisuuden, vaikutuksellisuuden ja tuloksellisuuden taso on ajallisesti edellisistä poikkeava haasteellinen prosessi, jossa henkilö omistamassaan kohteessa toimimalla ja valta-asemaa käyttämällä tuottaa tietyn lopputuloksen.

PK –yrityksen omistajajohtajan psykologinen omistajuus

Edellisessä kappaleessa esiteltyt omistajuuden ulottuvuudet esiintyvät PK -yrityksissä päällekkäin eli niillä on riippuvuus ja vaikutussuhde PK -yritysten omistajuuteen; ne ovat siis riippuvaisia kontekstista (Hall, 2005, 4). Kulloinkin vallitsevan kontekstin olosuhteet ja tekijät (yhteiskunta, historia, taloudelliset prosessit sekä rakenteet, sosiaaliset ja yksilölliset) vaikuttavat PK -yritysten omistajuuden rooliin sekä luonteeseen. Aikaisemmin on ehdotettu, että PK -yritysten omistajuus syntyy täysin satunnaisesti tai irrationaalisesti. Tällöin on syntynyt ilmiön tutkimukseen oikeutus kumota tuo väite. Omistajan ja omistuksen kohteen suhde ei ole suljettu järjestelmä vaan avoin läpinäkyvä järjestelmä (Ikävalko, 2010). Avoin järjestelmä ehdottaa omistajan ja omistuksen kohteen riippuvuuden muista yksilöistä sekä omistuksen kohteista sekä omistajajohtajan arvoilla ja ympäristöllä on olennainen vaikutus PK -yrityksen päätöksiin sekä toimintaan.



Kuvio 3 PK -yrityksen omistajajohtajan kontekstuaalinen riippuvuus sosiaalisessa ja materiaalisessa ympäristössä

Varhaisempi kirjallisuus psykologisesta omistajuudesta ei ole kiinnittänyt huomiota yrityksiin, jotka ovat omistajajohtajan tai perheen ensimmäisiä ja tärkeimpiä luomuksia. Tämän jälkeen tutkimus eteni perheyrittäjiin, jotka edustavat huomattavaa osaa PK -yrityskannasta. Vasta viime aikoina on tehty tutkimuksia, joissa tutkimuskenttää

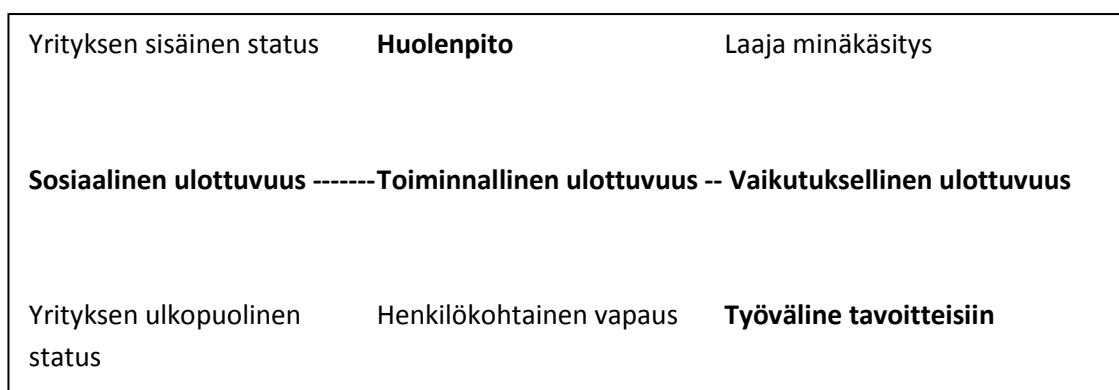


laajennettiin PK –yritysten ei-perheyrittäjien ts. yksilöomistajien psykologisen omistajuuden tutkimukseen.

PK –yrityksen omistajajohtajan psykologisen omistajuuden profiili

Perheyrityksiä ja niiden omistajia koskevassa tutkimuksessaan Ikävalko, Pihkala ja Jussila (2008) määrittelevät, että PK –yrityksen omistajajohtajan psykologisen omistajuuden profiili kyetään identifioimaan ja niiden välillä on variaatioita. He havaitsivat, että ei-perheyrityksen että perheyrityksen omistajajohtajan psykologisen omistajuuden ulottuvuuksien omistajuusprofiilit voidaan identifioida ja ne eivät vastaa täysin toisiinsa.

Ikävalko et al. (2008) lähestyvät tutkimuksessaan PK –yritysten omistajajohtajia kysymyksillään heidän käsityksiään itsestään. He saivat vastauksia analysoidessaan kuusi merkitsevää tekijää: yrityksen sisäinen status, yrityksen ulkopuolinen status, huolenpito, henkilökohtainen vapaus, laaja minäkäsitys sekä työväline tavoitteisiin. Nämä asemoitiin psykologisen omistajuuden kolmeen subjektiiviseen ulottuvuuteen (subjektisuhde-objekti), joka sosiaalis-toiminnallisena ilmiönä jaetaan sosiaaliseen (social), toiminnalliseen (action) sekä vaikutukselliseen (objekti) ulottuvuuteen.



Kuvio 4 Faktorianalyysin tulokset kolmen psykologisen omistajuuden ulottuvuuksille sekä perheyrityksille tyypillisimmät merkitsevät tekijät

Analysoitaessa perheyriityksiä ja ei-perheyriityksiä tutkimuksessa havaitaan, että sosiaalinen ulottuvuus ei ole suorassa suhteessa perheyriityksen omistajajohtajan luonteseen ja käyttäytymiseen, koska omistajajohtajat suhtautuvat tutkimukseen yksilöinä, ei sosiaalisen ryhmän osana. Sen sijaan toiminnallinen ja vaikutuksellinen ulottuvuus ovat tärkeitä elementtejä havaitakseen perheyrittäjyyden. Huolenpito sekä työväline tavoitteisiin olivat perheyriityksille tyypillisimmät merkitsevät tekijät. Tärkeänä havaintona jatkotutkimuksia varten tutkijat löysivät perheyriitysten omistajajohtajien hyväksyvän muiden perheenjäsenten omistuksen, joka voidaan ajatella liittyvän stewardship –teorian määritelmään.

### 3. Metodologia

Tämä tutkielma on teoreettinen ja tutkimustavaltaan laadullinen sekä laadittu tiedonhakumenetelmänään kirjallisuuskatsauksena tutkielman aihepiirin teorioista sekä ilmiöistä. Tutkielmassa esitetyt teoriat ja niiden havainnot ovat sekä kvalitatiivisista että kvantitatiivisista tutkimuksista johdettuna malleja sekä johtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa, kuten kaikissa tutkimuksissa, pyritään analyysivaiheessa löytämään uusia näkökulmia, ideoita, havaintoja tai teoreettisia mallinnuksia.

### 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

#### Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli halu selvittää ei-perheomisteisten mikro- ja pienyritysten pienosakkuuksia luovuttaneiden pääomistajien sekä pienosakkuuksia vastaanottaneiden omistajien omistajuusstrategian toteuttamisen tavoitteita, eturistiriitoja sekä onnistumisen edellytyksiä. Näitä selvittääkseen tutkielmassa on esitelty teoreettiset lähestymistavat aihepiirin terminologiaan sekä ilmiöihin, joihin kuuluvat omistajuus-

strategian määrittelyn lisäksi omistajien tahtotilan, tavoitteellisuuden ja motiivien selvitysten lisäksi erilaisia vaikutusmekanismeja sekä sitoutumisen teoreettisia malleja.

Yrityksen omistajuus ja siitä johdettu omistajien välinen kollektiivinen omistajuusstrategia ovat työkaluja saavuttaa visiot sekä yksityis- että yritys-elämässä. Omistajuusstrategiassa linjataan missio, visio ja arvot yrityksen strategian kanssa. Yrityksen omistajien yhteinen tahtotila mahdollistaa yrityksen kehittymisen. Yrityksen omistajien välille on tavoiteltavaa luoda pitkävaikutteista sosiaalista pääomaa eli kollektiivinen identiteetti, joka ilmenee sitoutumisena, lojaaliutena sekä yhteenkuuluvuuden tunteena. Psykologisen omistamisen ulottuvuus käsittelee edellisessä lauseessa mainittuja asioita yrityksen kannalta voimavaroina, mutta saa kritiikkiä liian tunteellisen ajattelun vaaroista.

Yrityksen kehittyminen edellyttää aktiivista omistajuutta, jonka tavoitteet tulee olla yhteneviä yrityksen tavoitteiden kanssa. Aktiivinen omistaja näkee tavoitteet konkreettisina ja haluaa luoda vaikutusmahdollisuudet yrityksen kehittämiseen ja arvon kasvattamiseen. Aktiivinen omistaja osallistuu yrityksen operatiiviseen toimintaan. Passiivinen omistajuus ei halua osallistua yrityksen toimintaan, vaan on usein ns. sijoittajasuhteessa yritykseen, jolloin hänen tavoitteet ja vaikuttaminen yritykseen tapahtuu pääasiassa tunnuslukujen kautta. Passiivinen omistaja vaatii yrityksen toiminnalta laadukkaan ja toimivan ohjaus- ja hallintajärjestelmän, joka sisältää sekä toiminnan ja tavoitteet että mekanismit ja kanavat tavoitteiden keräämiseksi, välittämiseksi ja toteuman seuraamiseksi.

Sosioemotionaalinen varallisuus (SEW) on tunnearvo, jonka perhe on sijoittanut yritykseen. Perhe pyrkii säilyttämään sosioemotionaalisen varallisuuden kaikissa perheyrittäjästä uhkaavissa tilanteissa sekä pyrkii säilyttämään tasapainon ja valitsemaan vähemmän riskialttiin käyttäytymismallin.

Agenttiteorian perusajatuksena on osapuolen tavoite hyötyä toisesta osapuolesta hallussaan olevan informaatioedun turvin sekä perustavoitteena on tutkia päämiehen ja agentin välille syntyviä eturistiriitoja. Agenttisopimuksella päämies delegoi agentille valtaa ja vastuuta sovittujen tehtävien tai vastualueen hoitamiseksi. Päämies kanavoi tehtävien hoitamisesta agentille korvauksen, jota kutsutaan agenttikustannukseksi. Päämiehen ja agentin välille syntyviä yhteisten tavoitteiden kanssa olevia ristiriitoja ja siitä koituvaa ongelmaa kutsutaan agenttiongelmaksi.

Stewardship –teorian mukaan yrityksen ylin johto, opportunistisen toimintatavan vastakohtana, haluaa tehdä työnsä hyvin ja olla hyvä yrityksen varojen vaalimisessa. Tämän käyttäytyminen mahdollistuu, mikäli johdon asema ja toimenkuva määrittävät johdon tehokkaat toimenpiteet.

Psykologinen omistajuus ilmenee tunneperäisenä tarkoituksena, joka vastaa kysymykseen ”minkä tunnen olevan minun”. Psykologinen omistajuus mahdollistuu, mikäli omistuksen kohde tunnetaan hyvin, sitä kyetään hallitsemaan ja valvomaan sekä siihen on panostettu runsaasti aikaa ja vaivaa. Psykologinen omistajuus selittää strategisia valintoja ja sillä on suuri merkitys yrityksen tuloksellisuuteen sekä kasvuun.

#### Johtopäätökset

Mikro- ja pienyrityksissä pienosakkuuden luovuttamisen tilanteessa psykologisen omistajuuden syntyminen luovutuksen saajalle on tärkeää. Mikäli on kysymys yritykselle tuntemattomammasta henkilöstä, riski epäonnistua omistajuusstrategiassa korostuu. Voisi ajatella, että psykologisen omistajuuden muodostumisen raaka-aineena oleva runsaan ajan ja vaivan panostuksen puuttuminen pitäisi pystyä hoitamaan myös muutoin ja esimerkiksi agenttiteorian sitouttamismallia hyödyntäen. Mikäli em. ajan ja vaivan panostus luodaan ylimitoitettun yritysrisikin i.e. osakkuuden ylihinnoittelun tai yrityksen raskaaseen rahoitukseen osallistumisena, on strategian epäonnistuessa yrityksen kasvu ja kannattavuus uhattuina.

Vastaavasti pienosakkuusprosessin riskiä lisää, jos yrityksen pääomistajalla eli luovutuksen antajalla ei ole syntynyt yritykseen vahvaa psykologista omistajuutta ja psykologisen omistajuuden syntymisen estää kohteen heikko tuntemus, osaamisen puutteet tai yritystä on vaikea kontrolloida.

Tutkielmaa voitaisiin jatkaa Pro Gradu –tutkimukseen aihepiirin ja rajausten mukaisen yritysten omistajien kollektiivisilla teemahaastatteluilla, jotka olisivat laadittu edellisistä johtopäätöksistä kumpuavilla kysymyksillä. Näin näille johtopäätöksille saatettaisiin saada vahvistusta.

## LÄHDELUETTELO

### Artikkelit

Basco, R., Calabro, A: 2017. "Whom do I want to be the next CEO?" Desirable successor attributes in family firms. *Journal of Business Economics*, Vol. 87, No. 4, pp. 487-509.

Beggan, J. K. 1992. On the Social Nature of Nonsocial Perception: The Mere Ownership Effect, *Journal of Personality and Psychology*, Vol. 62, Nr. 2, pp. 229-237.

Beggan, J. K., and Brown, E. M. 1994. Association as a Psychological Justification of Ownership, *Journal of Psychology*, Vol. 128, No. 4, pp. 365-380.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the Extended Self, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, September, pp. 139-168.

Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R. 2012. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 258-279.

Brundin, E., Melin, J., and Samuelsson, E. 2005. Family Ownership Logic – Core Characteristics of Family Controlled Businesses, *Proceedings of the Family Business Network 16<sup>th</sup> World Conference*, September, Brussels.

Carlsson, R. 2003. The Benefits of Active Ownership. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Vol. 3, Iss. 2, pp. 6-13, 372.

Dirks, K. T., Cummings, L. L., and Pierce, J. L. 1996. Psychological Ownership in Organizations: Conditions under which Individuals Promote and Resist Change. *Organizational Change and Development*, Vol. 9, pp. 1-23.

Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory; An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 58, 65.

Etzioni, A. 1991. The Socio-Economics of Property, A Special Issue of *Journal of Social Behaviour and Personality*, Vol. 6, No. 6, pp. 466.

Fama, E., Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. June, pp. 302-303.

Furby, L. 1978. Possessions in Humans: An Exploratory Study of Its Meaning and Motivation. *Social behavior and Personality*, Vol. 6, No. 1, pp. 49-65.

Furby, L. 1980. The Origins and Early Development of Possessive Behaviour. *Political Psychology*, Spring, pp. 30-42.

Gersick, K. E., Landsberg, L, Desjardins M., Dunn, B. 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, *Family Business Review*, Vol. 4, No. 7:

Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., Moyano-Fuentes, J. 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 106-137.

Hall, 2005, A. 2005. Beyond the Legal: Psychological Ownership and responsibility in the Family Business. Proceedings of the FBN 16<sup>th</sup> annual world conference, September, Brussels. pp. 4.

Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Rautiainen, M., Ikävalko, M. 2014. Omistuksen tavoitteellisuus perheyriyksissä – kartoitus omistamisen tavoitteista ja tavoitteiden määrittelystä. Lappeenranta University of Technology. LUT Scientific and Expertise Publications. Reports (41)., pp. 15, 16, 30.

Ikävalko, M. 2000. Broad Concept of Ownership and the Schumpeterian Entrepreneur. Proceedings of the 11<sup>th</sup> Nordic Conference on Small Business Research. 18-20 June, Aarhus, Denmark.

Ikävalko, M. 2010. Contextuality in SME Ownership Studies on Owner-Managers' Ownership Behaviour. Thesis for the degree of Doctor of Science (Economics and Business Administration). Acta Universitatis Lappeenrantaensis. pp. 20-21, 33, 42, 43.

Ikävalko, M., Pihkala, T., and Jussila, I. 2008. A Family Dimension in SME Owner-Managers' ownership profiles – A Psychological Ownership Perspective. Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS) Issue 1, Volume 2. pp. 17,

Jensen, M., Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. Vol. 3, pp. 5, 308.

Mattila, J., and Ikävalko M. 2003. Participative Strategy Process in a Professional Organization and the Concept of Psychological Ownership. Proceedings of the 17<sup>th</sup> Nordic Conference on Business Studies, Reykjavik, Island. pp. 3.

Mayhew, M. G., Askanasy, N. M., Bramble, T. & Gardner, J., 2007. A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. The Journal of Social Psychology, Vol. 147, No. 5: 477-500.

Miller, D., Le Breton-Miller, I. 2014. Deconstructing socioemotional wealth, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 38, No. 4, pp. 713-720.



Minichilli, A., Brogi, M., Calabro, A. 2016. Weathering the storm: family ownership, governance, and performance through the financial and economical crisis. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24, No. 6, pp. 552-568.

Nordqvist, M. 2005. Understanding the Role of Ownership in Strategizing, A Study on Family Firms. JIBS Dissertation Series No. 29. Jönköping International Business School, Jönköping.

Pierce, J. L., Rubenfield S. A., and Morgan S. 1991. Employee Ownership: A Conceptual Model of Process and Effects, *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 121-144

Pierce, J. L., and Candace A. F. 1990. Employee Ownership: Implications for management, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp. 32-43.

Pierce, J. L., Kostova T., and Dirks, K. T. 2001. Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 298-310.

Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. 2003. The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending A Century of Research, *A Review of General Psychology*, Vol. 7, No. 1, pp. 84-77, 84-107.

Scott, M., Rosa, P. 1996. Opinion: Has firm level analysis reached its limits? Time for a rethink. *International Small Business Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 81-89.

Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. 1997. Strategic Management of the Family Businesses. Past Research and Future Challenges. *Sage Journals*. Vol 10, Issue 1.

Souder, D., Zaheer, A., Sapienza, H., Ranucci, R. 2017. How family influence socioemotional wealth, and competitive conditions shape new technology adoption, *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 9, pp. 1774-1790.

Tagiuri, R., Davis, J. 1996 (originally published 1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 199-208.

Torchia, M., Rautiainen, M., Calabrò, A., Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Ikävalko, M. 2018. Family Ownership Goals and Socioemotional Wealth: Evidence from Finnish Family Firms. *Journal of Enterprising Culture (JEC)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Vol. 26, No. 2, pp. 207-224.

Van de Ven, A. H., Poole, M. S. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3.

VandeWalle, D., Van Dyne, L., and Kostova, T. 1995. Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences, *Group & Organizational Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 210-226.

Van Dyne, L. ja Pierce, J. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, No. 4, pp. 439-459.

Ward, J. L. 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 1, No 2: 105-117.

Zahra, Shaker A., Pearce, John A. 1989. Boards Of Directors And Corporate Financial Performance: *Journal of Management*; Jun 1989; Vol. 15, No 2, pp. (301-302)

## **Kirjat**

Ansoff, H. I. 1965. Corporate strategy; business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York.

Boardman, 2012, Omistajuus ja yrityskasvu, Bookwell Oy, Jyväskylä.

Burns, P. 2007. Entrepreneurship and Small Business. Palgrave McMillan.sos

Dittmar, H. 1992. The Social Psychology of Material Possessions. To Have Is To Be. Harvester Wheatsheaf. New York.

Etzioni, A. 1975. Comparative Analysis of Complex Organizations. The Free Press of Clencoe Inc.

Grunebaum, J. O. 1987. Private Ownership. Routledge & Kegan Paul, London.

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L 2003. Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö, pp. 29-30

James, W. 1890. The Principles of Psychology. New York: Holt.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy, 7<sup>th</sup> edition.

Koiranen, M. 2003. Perheyrityksen johtaminen. Konetuumat. pp. 52-53.

Koskinen, M. 2009. Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomegrafinen tutkimus. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House.

Lainema, M. 1998, Hallituksen strateginen rooli. Sanoma Pro Oy. pp. 53.

Lainema, M., Haapanen, M. 2010. Vallan tasapaino. Boardman Oy ja Denali Oy. Raamatutrukikoja OU. Tallinna.

Osakeyhtiölaki OYL 21.7.2006/624. Vähemmistöosakkaan oikeudet ja vähemmistöosakkaan lunastaminen, OYL:n luvut ja pykälät; 5:4., 5:24.,7:5., 7:7., 13:7., 16:9,2., 17:9,2., 22:7., 18.

Osakeyhtiölaki OYL 21.7.2006/624. Määräenemmistöpäätös, OYL:n luku ja pykälä; 5:27.

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

Rasila, T. 2004. Venture-to-Capital. A framework for Growth Venturing and Professional Ownership. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Julkaisu 498. pp 67.

Sartre, J.-P. 1973. (First Published in 1943). Being and Nothingness: An Essay on Phenomenological Ontology, Methuen & Co Ltd, London.

Veranen, J. 1987. Omistajat yrityksen menestystekijänä. Weilin+Göös, Espoo.

Veranen, J. 1997. Tuottoa vaativat omistajat. WSOY-kirjapainoyksikkö, Porvoo.

### **Elektroniset lähteet**

Suomen Yrittäjät Ry, Yrittäjyys Suomessa, yrityskokojen määritelmä ja yritystilastot. [viitattu 19.5.2019] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Suomen Yrittäjät Ry, Yrittäjän määritelmä, puolison ja muun perheenjäsenen työttömyysturva. [viitattu 19.5.2019] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yrittajan-sosiaaliturva/yrittajan-toimeentuloturva/tyottomyys/yrittajan-puolison-ja>

---

Elo-Pärssinen, K. 2017. Omistajastrategia osana yrittäjän strategiaprosessia. Perheyri-  
tysten liitto. Pp. 1. [verkkodokumentti] [viitattu 19.5.2019] Saatavilla:  
<https://perheyritys.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/omistajastrategia-osana-yrityksen-strategiaprosessia>