LAPPEENRANNAN–LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
School of Business and Management
Pro Gradu -tutkielma

Pienosakkuus omistajuusstrategiana

Mikko Sievänen

Lokakuu 2019
Tekijä: Mikko Sievänen
Ohjaaja: Professori Timo Pihkala

TIIVISTELMÄ

Tekijän nimi:	Mikko Sievänen
Tutkielman nimi:	Pienosakkuus omistajuusstrategiana
Tiedekunta:	School of Business and Management
Pääaine:	PK–yritysten johtaminen ja yrittäjyys
Vuosi:	2019
Pro Gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden Teknillinen Yliopisto, 112 sivua, 3 taulukkoa, 6 kuviota
Tarkastajat:	Professori Timo Pihkala, Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen
Hakusanat:	Omistajaohjaus, pienosakkuus, omistajuusstrategia, psykologinen omistajuus
Keywords:	Corporate governance, minor ownership, ownership strategy, psychological ownership

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

Metodologia on aihepiirin kirjallisuuskatsaus sekä haastattelututkimus, joka toteutettiin neljää case-yritystä tutkimalla teemahaastattelun keinoin. Tietoa kerättiin tutkimuskysymyksistä johdetuilla teemoilla, joiden vaikutuksellisuudet ovat linjassa omistajaohjauksen, omistajuusstrategian, omistamisen motiivien ja tahtotilan sekä tavoitteellisen omistamisen teoreettisten viitekehysten kanssa.

Johtopäätöksenä on: luodakseen psykologisen omistajuuden sekä omistusstrategian muodostumisille mahdollisuudet mikro- ja pienyrityksissä, voi olla tärkeää muodostaa pienosakasta rekrytoidessa pienosakasidentiteetti, joka muodostuu henkilön arvoista ja asenteista, yrittäjätyypistä ja käyttäytymisestä, riskinottokyvystä sekä omistajuuden motiiveista ja tavoitteista.

ABSTRACT

Author:	Mikko Sievänen
Title/ Thesis name:	Minor ownership as ownership strategy
Faculty:	Lappeenranta-Lahti University of Technology, School of Business and Management
Major:	Management in SME's and entrepreneurship
Year:	2019
Content:	112 pages, 3 tables, 6 pictures
Examiner:	Professor Timo Pihkala, Postdoctoral Researcher Tuuli Ikäheimonen
Keywords:	Corporate governance, minor ownership, ownership strategy, psychological ownership

The purpose of this study was a desire to research major and minor shareholders' motivation, goals and conflicts of interest in implementation and on-going process of the ownership strategy in non-family owned, micro, and small size companies.

The methodology of this study was a literature review and interviews, which conducted as case-studies in four different companies. The information was gathered by themes, which influences are in line with the theoretical frameworks of corporate governance, the ownership strategy, the owners' motives and goals, and the definitions of various influencing mechanisms and models of commitment.

The conclusion and hypothesis of this study were to develop the possibilities for psychological ownership and ownership strategy in micro and small size companies, where it may be important to form to the person under the recruitment process a minor ownership identity, which constitutes from the values and attitudes, entrepreneurial typology and behavior, abilities to take risks, and motives and goals in ownership.

.

Pienosakkuus omistajuusstrategiana

1. JOHDANTO…… 8

1.1. Tutkimuksen tavoitteet…….. 12

1.2. Tutkimuksen rajaukset…….. 12

1.3. Tutkimuskysymykset…… 13

2. KIRJALLISUUSKATSAUS…… 14

2.1. Omistajuusstrategiaa…… 14

2.1.1. Tahtotila ja tavoitteellisuus omistamisessa… 17

2.1.2. Omistajuuden motiivit……. 26

2.1.3. Vaikutusmekanismit (governance)…… 27

2.2. Strategiatyö……. 29

2.3. Sitoutumisen mallit…… 33

2.3.1. Agenttiteoria…… 33

2.3.2. Stewardship-teoria – lojaalisuutta, velvollisuuden tunne…….. 36

2.3.3. Psykologinen omistajuus…… 37

3. METODOLOGIA…… 45

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET…….. 51

4.1. Tiedonkeruun suunnitelma ……. 51

4.2. Tiedonkeruun kohdeyritykset…… 53

4.2.1. Hyvinvointipalvelujen tuottaja..……. 53
4.2.2. Konepaja…….. 61
4.2.3. Vientiyritys ja palvelutuoteyritys…….. 70
4.2.4. Case-yrityksiä koskevien ilmiöiden teoriavertailut teemoittain……... 86

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET…… 93

6. LÄHDELUETTELO……..... 103

KUVIOT

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

Kuvio 2. Omistajuuden teoreettinen viitekehys (Rasila, 2004)

Kuvio 3. PK –yrityksen omistajajohtajan kontekstuaalinen riippuvuus sosiaalisessa ja materiaalisessa ympäristössä

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

Kuvio 5. Mikro- ja pienyritysten omistajaidentiteetin analyysin viitekehys

Kuvio 6. Osakasaidentiteetin hyödyntäminen osakkaan rekrytoinnista

TAULUKOT

Taulukko 1. The vocabulary of strategy -table (Johnson et al. (2005))
Taulukko 2. Case-yritysten teemahaastatteluun osallistuvat omistajat
Taulukko 3. Haastattelujen teemat, teemojen aiheet sekä vaikutukset

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 perheyrityksiin, joissa pitkän tähtäimen kehittäminen on vieläkin korostuneempaa perheyhteyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa ei myöskään keskitytä muihin palkkiojärjestelmiin. Joustavuutta ja helppoutta pienosakkuuksien suunnittelussa saadaan valitun kokoluokan yrityksien 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 kehit-

tämisen tukena. Haasteet liittyvät usein pienosakkaiden tavoite- ja tahtotilan suhteesta yrityksen tavoitteisiin, joita ei aina kyetä havaitsemaan omistajuusstrategiaa suunnitellessa. 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 haasteellisemman. 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 täydentävän paremmin yrityksen osaamisperustaa antaen mahdollisuuden 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 voidaankin 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 hallintotapaa koskevat määräykset, yrityksen rahoittamiseen osallistumiseen määrittäminen, kuinka toimitaan yrityksen varojen ja tuloksen jakamisen suhteen sekä kuinka toimitaan osakkeiden myynti- ja lunastustilanteissa. Osakassopimuksessa on usein määritelty 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 salassapidon 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 lähtötilannetta huonompi, kun pienosakkaan motivaatio pitkällä aikavälillä voi heiketä

yrityksen kohdatessa hetkellisiä vaikeuksia tai pienosakas päättää lopettaa työskentelynsä yrityksessä.

Että osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa olisi mahdollisuus houkutella yritykseen, tulee sillä olla haastava, mielenkiintoinen ja uskottava strategia. Strategiatyön laadukkuuden tarkastelu pienosakkuuden implementoinnin eri vaiheissa on tärkeää. Strategiatyö on omistajien sekä hallitukselle että toimitusjohtajalle antama tehtävä. Pienosakkaat ovat usein johtoryhmän ja/tai hallituksen jäseniä sekä pienosakkaana toimitusjohtaja. 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 (Stewardship –teoria) sekä tutkia pienosakasta psykologisen omistajuuden näkökulmasta. Huomionarvoista on myös, että pienomistaja voi olla myös yritys. Yritys on todennäköisesti mikro- ja pienyrityskontekstissa myös vastaavan kokoinen yritys, jonka edustajan käyttäytymistä voidaan tutkia henkilöosakkaaseen rinnastaen. Huomionarvoista tässä on myös ottaa huomioon mahdolliset pääomistajien välille luodut strategiset allianssit, joita muodostetaan ristiinomistuksina. Strategisen allianssin peruslähtökohta on vastavuoroisesti toiselle osapuolelle hyödyn tuottaminen.

Yrityksellä tulee olla hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä, joka määrittelee yritysjohdon 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 pienosakkaiden omistajuus on saattanut muuttaa näitä oleellisesti.

Luodakseen yritykseen kannattavuutta ja vakavaraisuutta, hankkiakseen osaavaa ja sitoutunutta työvoimaa, eliminoidakseen eturistiriitoja pääomistajan sekä pienosakkaiden välillä, luodakseen yrittäjäriskien suhteen tasapainoinen järjestely, toteuttaakseen laadukasta strategiatyötä sekä luodakseen tehokkaan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän, yrityksen omistajien on luotava omistajuusstrategia, joka voidaan määritellä tar-

kemmin 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 liittyvä kirjallisuuskatsaus (2.). Loput kohdat ovat metodologia (3.), tutkimuksen tulokset (4.)., Yhteenveto ja johtopäätökset (5.) sekä viimeisenä lähdeluettelo (6.).

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

Pienosakkuuden määritelmä

Suomen Yrittäjien verkkosivujen (2019) mukaan pienosakkuuden (sama kuin osaomistajuus) ylittäessä 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, yritysriskin tasapainottamisesta, strategiatyön toimivuudesta sekä toiminnan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän tehokkuudesta ennen ja jälkeen pienosakkuudet huomioivan omistajuustrategian toteutuksesta. Tutkimuskysymyksiä esitetään neljä kappaletta, joista ensimmäinen pyrkii saamaan vastauksia omistajaohjauksen toteut-

tamiseen, toinen omistajuusstrategiaan, kolmas omistajuuden tavoitteisiin sekä neljäs kartoittaa eturistiriitoja ja etsii analysoitavaksi niiden syitä.

Tutkimuskysymys 1.	Miten pienosakkaat ja pääosakas vaikuttavat ja valvovat omistustaan?
Tutkimuskysymys 2.	Mitkä ovat pienosakkaiden ja pääosakkaiden omistajuuden motiivit?
Tutkimuskysymys 2.	Mitä pienosakkaat ja pääosakas tavoittelevat omistuksella?
Tutkimuskysymys 3.	Mitkä ovat pienosakkaiden ja pääosakkaiden välisten mahdollisten eturistiriitojen syyt?

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

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 perheyrityksen 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 synteesinä 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 hallussapitooikeus, 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 haluamillaan ehdoilla. Suo-

raa valtaa tai välitöntä vastuuta osakkeen omistajalla ei ole (Osakeyhtiölaki, 2006). Ikäheimosen, Pihkalan, Rautiaisen ja Ikävalkon (2014, 15) raportin mukaan osakkeiden 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 perheyritystutkimuksessa 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 osakkaiden 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 tasapainotetaan suhteessa pääosakkaisiin. Mikäli omistajien yhteinen tahtotila on puutteellinen esim. yrityksen kasvuhalujen, 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 pitkävaikutteista, dynaamista 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. Aktiivinen 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 osallistuminen, 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 ta-

voitteisiin voidaan asettaa esim. tunnuslukujen kautta sijoitetun pääoman tuottoprosenttina.

Passiivinen omistaja antaa tilaa yrityksen johdolle. Tämä voi esiintyä yrityksen asioihin kantaa ottamattomuutena sekä tavoitteiden eriytymisenä, kun valvonta- ja tukijärjestelmien toiminta häiriytyy ja hiipuu. 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. Passiiviselle 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 aktiivisen omistajuuden passiiviseksi omistajuudeksi (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 omistusosuuden 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 omistajuus voi olla vahvaa vaikuttamista, mikäli omistaja päättää ostaa lisää tai myydä osuuksiaan yrityksestä. Jo pelkkä tieto siitä, että yrityksen osuuksia on myynnistä, 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 yri-

tyksen 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. Välttääkseen 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 vaaditaankin 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 osakkailla 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 strategiatyöhön saattaa etääntyä. 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 liikeideaa, 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 perheyritysten näkökulmasta. Huono omistusrakenne voi huonontaa omistusohjausta ja passiivisen omistaja voi aiheuttaa valtatyhjiön antamalla toimivalle johdolle liikaa valtaa. Omistuspohjasta on voinut tulla perheyritysten 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

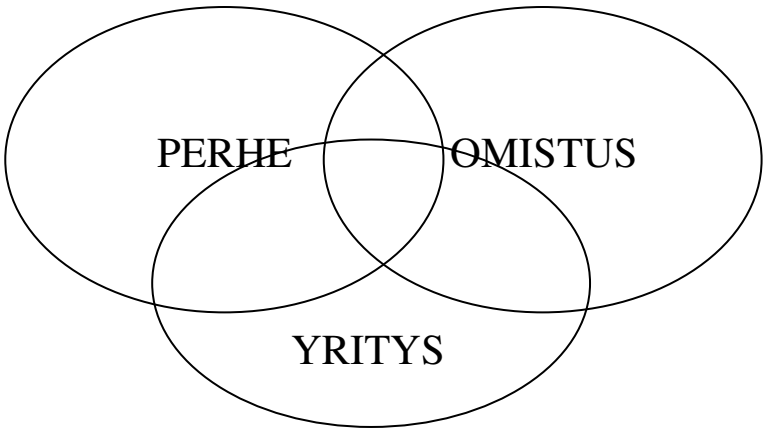
Aktiivisella, vahvalla ja hyvällä omistajalla on suuri rooli yrityksen koko toimintaan vaikuttamisessa ja sille on tunnistettavissa tehtäviä, joihin sen on otettava kantaa. Laine ja Haapanen (2010) esittävät kuusi omistaja-arvoa luovaa prosessia. Omistajan on osaltaan myötävaikutettava yrityksen tarkoituksen 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 menestysedellytykset. Mikro- ja pienyritykset ovat henkilöresurssien sekä niiden saatavuuden suhteen huonommassa asemassa pk- ja suuryrityksiin verrattuna, joten niiden haasteet ovat edellä luetellun omistajaosaamisen suhteen suuria.

Perheyrityksen ja ei-perheyrityksen omistajan tavoitteet

Hyvin suuri osa mikro- ja pienyrityksistä täyttää perheyrityksille esitettyjä kriteereitä, jotka edelleenkään eivät ole yksiselitteisiä. Suomen yrityskannasta n. 80-86% arvioidaan olevan perheyrityksiä. Perheyritysten omistajien tavoitteet ovat erilaisia verrattuna ei-perheyrityksiin (e.g. Sharma et al., 1997). Gersick et al. (1997) havaitsi, että perheyrityksissä tavoitteet liittyvät enemmän henkilökohtaisiin, perheeseen tai elämäntyylin liittyviin syihin. Perheomistajuus tekee kustakin perheyrityksestä ainutlaatuisen (e.g. Sharma et al.,1997). Tämä voisi johtaa edelleen oletukseen ei-perheyritysten enemmän oppikirjamaisemmasta liiketoiminnan hoitamiskulttuurista, jolloin niiden pääasialliset tavoitteet ovat taloudellisia.

Ward (1988) esitti perheyritysten käyvän läpi kolme kehitysvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa omistajayrittäjä tekee kaikki päätökset perustuen perheen ja yrityksen tarpeiden yhdenmukaisuuteen. Tämän vaiheen perheyritysten 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 yrittäjäomistaja 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 vain yksi 74 tutkimuksen tavoitteista on suoraan yhteydessä jatkuvuuteen ja seuraavaan sukupolveen 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 perheyritysten 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 sosioemotional wealth, SEW), joka määritellään tunnearvona, jonka perhe on sijoittanut

yritykseen (Gómez-Mejia et al., 2007). Perheyrittäjän 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 sosioemotionaalisesta varallisuudesta on tullut perheyritystutkimuksen saralla vallitseva paradigma, on esitetty oletuksia sen pätemättömyydestä kaikkien perheenjäsenien kesken (Miller 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).

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.

Ikäheimosen et al. (2014) esittävät omistajaohjauksen mekanismien jakoa rakenteellisiin ja sopimuspohjaisiin mekanismeihin sekä järjestelmiin ja prosesseihin. 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. Sopimuspohjaiset 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, yritysjärjestelyihin 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 yritykseen sen arvoa kasvattaen. Omistajien tulee valvoa yrityksen viranomaisen yritystoimintaan asettamia vaatimuksia ja lakeja. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpitolain noudattaminen, verolakien noudattaminen sekä patentti- ja rekisterihallituksen vaatimuk-

sien 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 määrääminen sekä valvonta, tilintarkastusprosessit sekä tiedottamisprosessit ja järjestelmät. Sopimuspohjaisia hallintamekanismeja ovat esimerkiksi yrityksen osakkaiden tahdonvaltaiset sopimukset, kuten yhtiöjärjestyksen sekä osakassopimuksen laatiminen ja vaaliminen.

2.2. Strategiatyö

Strategian määrittely ja termit

Termi:	Määrittely:	Esimerkki:
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 menestyksekäs dieetti
Strategia	Pitkän tähtäimen suunta	Yhteistyöverkosto (urheiluseura, säännöllinen liikunta, kilpailee maratoneissa säännöllisesti, pysyy asianmukaisesti dieetissä)
Valvonta	Valvoa toimenpiteiden edistymistä: - arvioida strategian tehokkuutta ja toimenpiteitä - muuttaa strategiaa ja/ tai toimenpiteitä, jos tarpeellista	Valvoa painoa, juostuja kilometrejä ja aikaa, jos kehitys tyydyttävää älä tee mitään; jos ei, harkitse muuta strategiaa tai toimenpiteitä

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

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 määrittelyt käytännön esimerkkeineen esitetään edellisessä Johnsonin et al. (2005) laatimassa taulukossa (Taulukko 1.).

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 resurssimuutoksia 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 yleistoimivallan 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. Huolehtiessaan yhtiön hallinnon tehtävistä sille kuuluu vaikutukseltaan laajat liiketoimintaan liittyvät päätökset sekä muut merkittävät oikeustoimet.

Hallitus strategiatyössä

Lain määräämien tehtävien lisäksi hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on suunnitella, päivittää sekä toteuttaa yrityksen strategiaa omistajien tahtotilan pohjalta. Mikro- ja pienyrityksissä hallituksen jäsenet ovat 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 määritelty 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

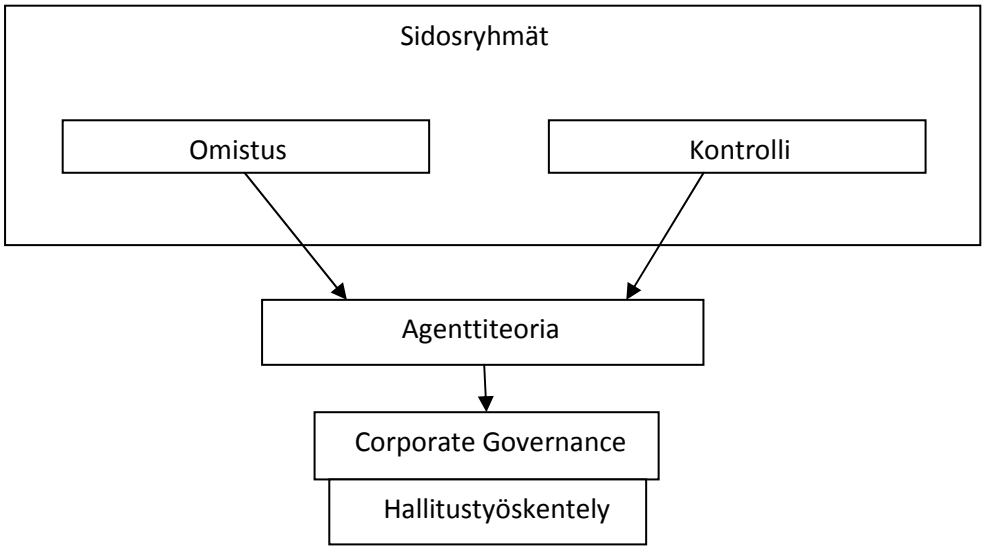
2.3.1 Agenttiteoria

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 johtamisen toimenpiteet eroavat niistä, joilla on tarve maksimoida voitot omistajille. Agentti-päämies suhdetta tutkittiin 1970 luvulla aluksi hallitustyöskentelyn näkökul-

masta. Agenttiteorian kehityksen taustalla ovat vaikuttaneet Zahra & Pearcen (1989, 301-302) kehittämät talous- ja rahoitusteoriat. Jensen ja Meckling (1976, 5), julkaisivat aikaisempien agentti-päämies suhdetta koskevien kirjoitusten pohjalta artikkelin, jonka mukaan päämies tekee agentin kanssa sopimuksen. Agenttiteorian perusajatuksena 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 eturistiriitoja, 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, jol-

loin pyritään hallitsemaan riskejä ja agenttiongelmaa sekä minimoimaan agenttikustannuksia. Corporate Governance säätelee omistusohjausta, joka päätyy hallituksen kokoonpanon nimeämiseen ja hallitustyöskentelyyn.

Agenttisopimus

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

Agenttiongelma

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).

Valvontaongelma

Jensen ja Mecklingin (1976) mukaan johtajat 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). Fama ja Jensenin (1983) mukaan agenttikustannus syntyy, kun päämies käyttää sijoittamaansa pääomaa huolehtiakseen siitä, että agentti toimii päämiehen etujen mukaisesti. Jensen ja Meckling (1976, 308) jakoivat 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 organisaatiorakenteen määrittämissä tilanteissa, jolloin johdon asema ja toimenkuva määrittävät johdon tehokkaat toimenpiteet. Ongelmaksi tämä muodostuu, mikäli organisaatiorakenne 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 seuraavanlaisesti:

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 tuottama tuote/palvelu, leikkikalu, 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) määrittelee psykologisen omistajuuden tunteen muodostumisen siten, että se edellyttää omistajan kokevan yritykseen investoimisen arvokkaaksi. Yritys voi myös olla väline saavuttaa muita yrityksen ulkopuolella arvostamiaan asioita (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 psykologista 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 kysymys 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 psykologinen 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). Ikä-

valko (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 perheyrityskontekstissa. Esimerkiksi Pierce et al. (1991) kehittivät 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 uudelleenmäärityksiä 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 johtajaomistajien jokapäiväiseen todellisuuteen. On todettu, että PK-yritysten omistajista monet omistavat enemmän kuin yhden yrityksen osuuksia. Dittmar (1992) havaitsi laajassa psykologisiin sekä sosiaalipsykologisiin 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

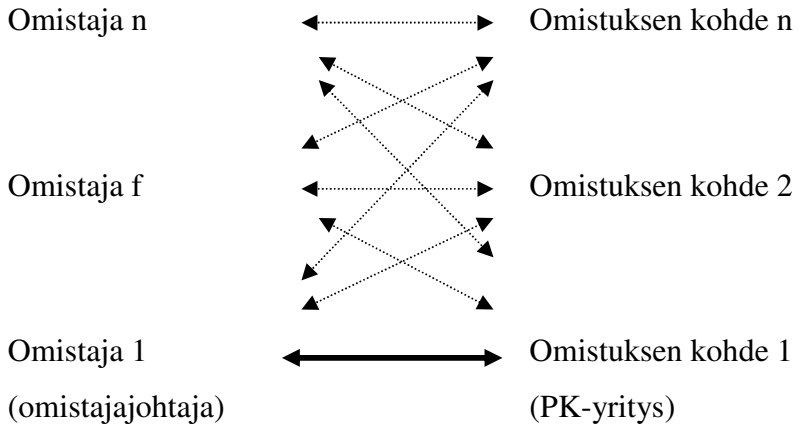
mallin. Se perustui omistajan asenteeseen omistuksen kohteen suhteen, jossa sekä omistaminen että sen kohde ovat todellisia ja psykologisena kokemuksena nämä ovat omistajan ajatuksia ja suunnitelmia. Eri tutkijat e.g. Nordqvist (2005) sekä Brundin, Melin & Samuelsson (2005) jatkoivat perheyritystutkimuksessaan 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 perheyrityksille. 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 lisänä Mattila ja Ikävalko (2003) määrittelivät psykologiseen omistajuuteen perustuvan omistajuusmallin lailliseen ulottuvuuteen, psykologiseen ulottuvuuteen, sosiaaliseen ulottuvuuteen sekä toiminnalliseen ulottuvuuteen ja sen vaikutuksiin.

PK –yrityksen omistajajohtajan psykologinen omistajuus

Edellisessä kappaleessa esitellyt 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 omista-

jajohtajan 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 perheyrityksiin, 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 sekä ei-perheyrityksen että perheyrityksen omistajajohtajan psykologisen omistajuuden ulottuvuuksien omistajuusprofiilit voidaan identifioida ja ne eivät vastaa täysin toisiaan.

Ikävalko et al. (2008) lähestyvät tutkimuksessaan PK –yritysten omistajajohtajia kysymymällä 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 (subjekti-suhde-objekti), joka sosiaalis-toiminnallisena ilmiönä jaetaan sosiaaliseen (social), toiminnalliseen (action) sekä vaikutukselliseen (object) ulottuvuuteen.

Yrityksen sisäinen status	**Huolenpito**	Laaja minäkäsitys
Sosiaalinen ulottuvuus -------	**Toiminnallinen ulottuvuus --**	**Vaikutuksellinen ulottuvuus**
Yrityksen ulkopuolinen status	Henkilökohtainen vapaus	**Työväline tavoitteisiin**

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

Analysoitaessa perheyrityksiä ja ei-perheyrityksiä tutkimuksessa havaitaan, että sosiaalinen ulottuvuus ei ole suorassa suhteessa perheyrityksen omistajajohtajan luonteeseen ja käyttäytymiseen, koska omistajajohtajat suhtautuvat tutkimukseen yksilöinä, ei sosiaalisen ryhmän osana. Sen sijaan toiminnallisessa ulottuvuudessa huolenpito sekä vaikutuksellisessa ulottuvuudessa työväline tavoitteisiin olivat perheyrityksille tyypillisimmät merkitsevät tekijät. Tärkeänä havaintona jatkotutkimuksia varten tutkijat löysivät perheyritysten omistajajohtajien hyväksyvän muiden perheenjäsenten omistuksen, joka voidaan ajatella liittyvän stewardship –teorian määritelmään.

3. METODOLOGIA

Tieteenfilosofinen lähtökohta tutkielmaan

Tieteenfilosofisen tulkinnan vaatimus koskee myös empiiristä työtä suunnittelevaa tutkijaa. Tutkimus perustuu lukuisiin piileviin oletuksiin, jotka koskevat ihmistä, maailmaa, tiedonhankintaa jne. Näitä oletuksia kutsutaan taustasitoumuksiksi tai filosofian perusoletuksiksi. (Hirsjärvi et al. 2009, 129).

Tutkimuksen filosofinen viitekehys

Empiirisen tutkimuksen lähtökohtien taustalla vaikuttavat neljä filosofian aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka sekä teleologia, jotka muodostavat tutkimuksen filosofisen viitekehyksen. Ontologia esittää kysymyksiä, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää todisteina. Epistemologia eli tieto-opillinen tarkastelu etsii tietämisen alkuperää ja luotaa suhdetta tutkijan ja tutkittavan välillä. Logiikka pyrkii näyttämään toteen sekä todistamaan ilmiöitä ja etsii syy-yhteyksien vaikutusta tiedon muodostumiseen. Teleologia etsii tutkimuksen tarkoitusta ja pyrkii tunnistamaan tutkimuksen tarkoituksen sekä hyödyn tutkittavalla alueella.

Tämän tutkielman empiiriseen osaan liittyvät oleellisimmat filosofiset kysymykset ovat ontologisia sekä tieto-opillisia. Vastatakseen näihin kysymyksiin täytyy muodostaa käsitys minkälaisia ovat tutkielman tiedonsaannin kohteina olevat mikro- ja pienyritykset sekä minkälaisilla metodeilla näitä tulisi lähestyä. Ontologinen lähestyminen tuottaa empiiriseen tutkimukseen valittavaksi teoreettisia malleja, havaintoja ja käsitteitä sekä tieto-opillinen lähestyminen konkreettisen tutkimuksen tekoa koskevia valintoja. Logiikkaa hyväksikäyttämällä pyritään muodostamaan kohteista saaduilla tiedolla johtopäätöksiä ja uusia teoreettisia malleja sekä teleologisella pohdinnalla löytämään tutkielmalle oikeutus ja hyödyntämisen kohde.

Tutkimuksellisia tiedonsaannin lähestymistapoja

Tutkimuksella pyritään hankkimaan tietoa kohteista, jotka ovat valittu aihepiirissä joko satunnaisesti tai valikoidusti. Robsonin (1995, 11-12) mukaan tutkimuslinjat jakautuvat soveltavaan tutkimukseen eli eksperimentaaliseen sekä perustutkimukseen. Soveltava tutkimus pyrkii ratkaisemaan ongelman, kun taas perustutkimus koskee vain tiedonhankintaa. Soveltavaa tutkimusta tekevät asiantuntijat pyrkivät saamaan vaikutuksia aikaiseksi suunnatulle asiakkaalle ja perustutkimuksessa erikoistuneet tutkijat etsivät ja mittaavat syitä löytääkseen muuttujien välisiä suhteita tiedeyhteisön hyödynnettäväksi. Tämä tutkielma on experimentaalista ja soveltavaa, vaikka tarkkaa vaikutuksen saajaa ei ole valittu. Tavoitteena on, että pienyrityksen pienosakkuuksia suunnitteleville omistajille sekä tiedeyhteisölle saataisiin tutkielman aihepiiristä lisätietoa aiheen jatkokäsittelyyn ja hyödyntämiseen.

Tutkimusstrategian hahmottaminen

Tutkimuksen menetelmien kokonaisuutta kutsutaan tutkimusstrategiaksi, josta erotetaan suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi. Tutkimusmetodit valitaan tutkimusongelmien sekä tutkimustehtävien perusteella (Hirsjärvi et al. 2009, 132). Ymmärtääkseen termien merkityksen Robson (1995, 38) kuvaa joen ylitystä tehtävänä ja ongelmana. Tutkimusongelmat liittyvät joen ylittämiseen liittyviin kysymyksiin esim. kuinka usein ylitetään, kuinka monta ihmistä ylittää, mistä kohtaa ylitetään jne. Tutkimusstrategialla voidaan ymmärtää joenylitystä kuvaavassa analogiassa esimerkiksi kuinka joki ylitetään; kuten uiminen, veneellä, sillan yli kävellen, ilmateitse yms. Tutkimusmetodit ovat esimerkiksi veneen tai sillan jne. tyyppejä.

Perinteiset tutkimusstrategiat

Eksperimentaalinen tutkimus on esiintynyt myös kuvattuna kokeellisena tutkimuksena, jossa halutaan tietää muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Tästä on erottunut

myöhemmin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus tehdään ns. kenttätyönä ja aineistoa kerätään osallistuvalla havainnoinnilla, muodostaen tiedonkeräyksen tapauskohtaisesti. Survey–tutkimus perustuu numeeriseen muotoon muutettuun tietoon, jolloin sitä kutsutaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Numeerinen tieto kerätään joukosta ihmisiä valituilta yksilöiltä käyttämällä hyväkseen standardoituja ja strukturoituja tiedonkeräysmenetelmiä, kuten kyselylomakkeet ja haastattelut, jonka jälkeen saatua aineistoa analysoidaan kuvaamalla, vertaamalla ja selittämällä havaittuja ilmiöitä. Tapaustutkimus (case study) etsii intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa yksittäisistä kohteista ja tapauksista. Kohteet voivat olla myös pieni joukko tapauksia, joilla on jokin erityinen tutkimuksen aihepiiriin kuuluva suhde toisiinsa (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Robsonin (1995, 40) mukaan edellisestä on vedettävissä yhteen kolme eri tutkimusstrategiatyyppiä, jotka ovat kokeellinen, survey-tutkimus sekä tapaustutkimus. Tämä tutkielma noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita ja tietoa kerätään tapaustutkimuksena haastatteluilla pienestä joukosta tapauksia eli tässä tapauksessa yrityksiä, joita yhdistää yrityskokoluokka (mikro- ja pienyritykset) sekä pääomistajan tai pääomistajien aikaisempi tarve ja päätös pienosakkuuksien implementoinneista.

Kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen vuorovaikutus

Vaikka tutkimuksessa on yleistynyt lähestymistapojen ja yleislinjojen karkea erottelu kvantitatiiviseksi sekä kvalitatiiviseksi, kyseessä on kuitenkin jatkumo kahden tutkimuksen ääripään välillä (Eskola ja Suoranta, 1998) ja tämä ei ole kovinkaan tarkkarajainen. Hirsjärven et al. (2009, 136) mukaan näiden eri suuntauksien tarkoituksena ei ole asettaa kvantitatiivisen lähestymistavan numeroita ja kvalitatiivisen lähestymistavan merkityksiä vastakohdiksi, vaan nämä auttavat tutkijaa ydinkysymysten kautta avaamaan tutkimuksen strategisia valintoja. Nämä voidaan myös nähdä toisiaan täydentävinä, esim. kvalitatiivista esikokeena kvantitatiiviselle, niiden käyttäminen rinnakkain vahvistamaan tuloksia sekä kvantitatiivinen vaihe edeltämään kvalitatiivista muodostamalla mielekkäitä vertailuryhmiä. Eri lähestymistapojen numerot sekä mer-

kitykset ovat toisistaan riippuvaisia; numeroilla kyetään käsitteellistämään ilmiöitä sisältävät merkitykset. Tämän tutkimuksen tutkittavien tapausyritysten ja niiden omistajien kvalitatiivinen tarkastelu saattaa edellyttää myös kvantitatiivista tietoa, ymmärtääksemme omistajien motiivien ja tavoitteiden (omistajuusstrategian) toteutumista.

Tiedonkeruun menetelmiä

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonne on kokonaisvaltainen ja tapa siinä kerätä aineistoa tulee perustua tilanteeseen, jossa tutkija pyrkii luomaan aineistonkeruun mahdollisimman todellisena ja luonnollisena, että kohderyhmä ei kokisi tilannetta liian tärkeäksi ja paineistetuksi antaen vastauksiin virhemahdollisuuksia. Tiedon keruun lähteenä on tyypillisesti ihminen, jolloin havaintoja tekevä tutkija kykenee sopeutumaan haastatteluprosessin eri tilanteisiin. Tutkijan tehtävä ei ole testata teorioita tai hypoteesiaan tutkimuskohteeseen vaan esittää yllättäviä näkökulmia tiedonkeruuprosessissa ja tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti induktiivisen analyysin keinoin. Aineistoja kerätään laadullisilla metodeilla, joita ovat esim. teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaiset kohderyhmän vastauksiin perustuvat dokumentit, joita voidaan analysoida myös keskustelun keinoin. Kohderyhmän valintaa ei tule tehdä satunnaisesti, vaan se tulee valita tarkoitukseen mahdollisimman hyvin soveltuvana sekä tutkimuksen aihealueen ja rajausten piirissä. (Hirsjärvi et al. 2009, 164).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mallinnetaan ilmiöitä sekä analysoidaan niiden pohjalta laadittuja kyselyaineistoja, jotka tuottavat laskennallista sisältöä. Kyselyaineistot ovat standardoituja sekä strukturoituja ja niiden vastauksina saatujen numeeristen muuttujien perusteella tehdään päätelmiä sekä analyysejä erilaisilla tilastollisilla analyyseillä, matemaattisilla tekniikoilla sekä työkaluilla, joita ovat esimerkiksi todennäköisyyslaskenta, todennäköisyysjakaumat sekä tilastolliset riippuvuudet. Havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, jolloin kohdehenki-

löiden ja otantasuunnitelmien tulee olla tarkkoja. Määritellystä perusjoukosta otetaan otoksia, joita taulukoidaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Useiden tutkimusmetodien yhdistelmien käyttämisen (triangulaatio) on todettu lisäävän tutkimuksen luotettavuutta ja vähentää yhden tutkimusmenetelmän ns. perusteetonta varmuutta, joskin negatiivisina puolina mainitaan tutkimuksen keston pidentyminen sekä kustannusten kasvu. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 33, 38-39).

Tämä tutkimus kerää tietoa haastattelemalla avoimesti tapausyritysten omistajuutta hajauttanutta pääomistajaa tai pääomistajia sekä kaikkia yrityksen omistajia koskevilla teemahaastatteluilla.

Teemahaastattelu

Menetelmätieto-opetuksen tietovarannon (© Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, KvaliMOTV, https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html) mukaan teemahaastattelu on muodoltaan lomakehaastattelun sekä avoimen haastattelun välimuoto, jossa ei noudateta tarkkoja ennalta valmisteltuja kysymyksiä vaan vastauksia pyritään saamaan tutkimuskohderyhmältä tutkijan ja haastattelijan esittämällä haastattelutilanteessa valmiiksi laadittuja teemoja. Hirsjärven ja Halmeen (2001, 47-48, 66) mukaan teemahaastattelu on avointa haastattelua strukturoidumpi. Tutustuttuaan aiempiin aihepiirin teorioihin ja raportteihin tutkija on laatinut ennalta teemat, jotka hän esittää kaikille haastattelun kohderyhmille ja osallistujille samanlaisina. Teemojen esittäminen on vapaamuotoisempaa ja ne voidaan esittää haastattelutilanteessa eri järjestyksessä, mikäli tutkija päättää haastattelutilanteen onnistumisen ja tehokkaan tiedon saamisen näin edellyttävän. Teemahaastattelu vaatii kohderyhmän jäsenten yksilöllisen tulkinnan sekä niiden merkityksien huomioimista ja haastattelun tulee olla siten keskustelunomainen avoin ja kattavasti vastaanottavainen kaikkien vastaajien osalta. Vaikeus tiedon saamisessa saattaa olla äänekkäämmän haastatteluryhmän jäsenen

varjolla hiljaisen jäsenen mielipiteen kuuleminen, joka saattaa olla hyvien vastausten suhteen palkitsevaa.

Paremman keskusteluyhteyden ja hyvän keskustelun intensiteettin saamiseksi tutkijan on kyettävä suorittamaan haastattelu mahdollisimman avoimena ja ilman häiriötekijöitä. Tämä on mahdollista, mikäli esimerkiksi tutkija lukee vähemmän paperista ja tekee haastattelun aikana muistiinpanoja vain juuri sen mikä on tarkoituksenmukaista. Teemat ja alateemat voidaan tuoda lyhyesti esille avustavin kysymyksin ja avainsanoin esimerkiksi listaamalla ne ranskalaisin viivoin haastattelurunkoon. Teemahaastattelun (suhteessa enemmän strukturoituihin) yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada kohderyhmä vastaamaan yllättäviin ja vähemmän tunnettuihin ilmiöihin, jolloin uuden tiedon muodostumiselle sekä havainnoille voidaan luoda edellytyksiä. Kohderyhmään ja sen tilanteeseen tutustuminen ennakkoon voi kohdistaa haastattelun tematiikan paremmin hyvän teoriatuntemuksen sekä aikaisempien tutkimusten havaintojen tuntemisen lisäksi. Edellinen tutkimuskohderyhmien sisältötuntemus ja kohderyhmien valinta aihepiirin ja käsillä olevan tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi on myös ensiarvoisen tärkeää.

Teemahaastattelun operationalisointi eli tutkimuksen aiheen sekä tutkimuskysymysten muokkaaminen tutkittavaan muotoon pyritään tekemään siten, että joko haastattelijasta tai haastattelun kohteesta johtuvat virhelähteet- ja mahdollisuudet sekä mahdollisesti avoimesta haastattelutilanteessa saatavat ns. ”sosiaalisesti hyväksyttävät” vastaukset minimoidaan. Haastattelutilanteessa on myös hyväksyttävää muokata kysymysten sanamuotoja tilanteeseen sopivasti (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 47).

Tutkimuksen tiedonkeruun toteuttaminen

Tässä tutkielmassa pyritään esitetyn kirjallisuuskatsauksen sekä laadittujen tutkimuskysymyksien kautta johdetun käytännön tutkimuksen avulla muodostetun sisällön pohjalta tekemään analyysi ja löytämään uusia näkökulmia, ideoita, havaintoja, ilmiöitä,

syy-yhteyksiä sekä teoreettisia malleja. Lähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus sekä tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus (case- study) sekä teorian yhteys empiriaan on hypoteettis-deduktiivisen mallin mukainen, jossa teoria ohjaa uuden tiedon etsinnässä jäsentäen ja systematisoiden kerättyä aineistoa (Hirsjärvi et al. 2009, 144). Kirjallisuuskatsauksen ohella tiedonkeruuta jalostetaan puolistrukturoimattomilla ja havainnoivilla teemahaastatteluilla, joissa tarkastelun alainen kohde tietää olevansa havainnoinnin sekä tarkkailun kohteena. Teemahaastatteluilla äänitallentimella kerätyt tiedot litteroidaan tutkimuksen tausta-aineistoksi.

4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1. Tiedonkeruun suunnitelma

Tietoa kerätään neljästä kohdeyrityksestä kahdessa eri vaiheessa jakautuen tiedonkeruun teemojen välillä. Ensimmäisessä vaiheessa haastatellaan pääomistajaa tai toimitusjohtajaa, mikäli selkeää pääomistajaa ei yrityksessä ole. Ensimmäisessä haastattelussa selvitetään kaavamaista sekä erityistä tietoa yrityksen historiasta, omistuksen ja johdon koostumuksesta, strategiatyöstä sekä omistajuusstrategiasta. Toisessa vaiheessa haastatellaan kunkin yrityksen omistajia samanaikaisesti, jolloin teemojen sisällä erityisiä mielenkiinnon kohteita ovat yksilön kontrollointihalukkuus (omistajaohjaus), omistajuusstrategia sekä omistamisen tavoitteet ja niiden toteutumisen arviointi.

Case-yritys 1.	Pienosakas 1 (Tj)	Pienosakas 2	
Case-yritys 2.	Pääomistaja (Tj)	Pienosakas 1	Pienosakas 2
Case-yritys 3.	Pääomistaja (Tj)	Pienosakas 1	
Case-yritys 4.	Pääomistaja (Tj)	Pienosakas 1	Pienosakas 2

Taulukko 2. Case-yritysten teemahaastatteluun osallistuvat omistajat

Tavoitteet jakaantuvat tarkemmin kollektiivisiin sekä yksilön tavoitteisiin että omistajuuden motiiveihin. Toisen haastatteluvaiheen tutkimukselliset tiedonkeruun tavoitteet liittyvät teemahaastattelun vapaasti esitettäviin kommentteihin, joita havainnoidaan ja joista pyritään löytämään mahdollisten konfliktien, eturistiriitojen sekä syy-yhteyksien esiintymisiä. Jokaisen teeman taustalle on määritelty aiheiden teoreettinen vaikuttavuus (4. sarake) tutkielmassa aikaisemmin esitettyihin teorioihin peilaten.

1.	Yritys, johto, omistus	Omistusosuudet, omistamisen erityispiirteet, omistajaohjaus	Omistajaohjaus, aktiivinen omistaja, passiivinen omistaja
2.	Strategia, kannustimet	Omistajuusstrategia, strategiatyö, palkkiojärjestelmät	Stewardsship –teoria, agenttiteoria, SEW ja psykologinen omistajuus
3.	Kollektiiviset ja yksilön tavoitteet	Tahtotila ja tavoitteellisuus, omistajuuden motiivit	Kts. edelliset teoriat, omistamisen motiivit ja tavoitteet
4.	Vapaat kommentit edellisiin yms.	Konfliktit, eturistiriidat, syy-yhteydet	Suhde em. teorioihin mikro- ja pienyrityksissä

Taulukko 3. Haastattelujen teemat, teemojen aiheet sekä vaikutukset

Osakkaita koskevassa toisen vaiheen yhteishaastattelussa pyritään haastattelun kulun ehdoilla esittämään keskustelutilanteeseen sopivia ydinkysymyksistä sovellettuja kysymyksiä teema-alueittain.

1. Miten omistajaohjaus on toteutettu ja mitkä ovat sen välineet? Mitkä ovat pienosakkaan mahdollisuudet kontrolloida ja vaikuttaa yrityksen toimintaan? Kuinka aktiivisesti pienosakkaat ottavat osaa yrityksen omistajien muodostamaan hallitus- ja/tai johtoryhmätyöskentelyyn?

2. Onko yrityksessä selkeästi määritellyt arvot, visio, omistajuusstrategia sekä strategia? Onko osakkailla yhteinen tahtotila? Miten yritys kannustaa osakkaita ja työntekijöitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla? Toteutuuko osakkaiden kesken tasa-arvo? Onko yrityksellä osakkuuden lisäksi muita palkkiojärjestelmiä?

3. Mitkä ovat pienosakkuuden hankinnan motiivit ja tavoitteet? Mitä osakas tavoittelee sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä? Miten pienosakkuusprosessi on onnistunut? Onko pienosakkuusprosessi ollut kannustava ja laajennuskelpoinen?

4. Onko pienosakkuusprosessissa tullut esiin mitään ongelmia ts. kehittämisajatuksia tai/ja toiveita? Onko osakkailla mitään lisäkommentoitavaa ja huomionarvoista edeltäneisiin aiheisiin ja kysymyksiin?

Haastatteluaineiston laajuuden vuoksi haastateltavien vastaukset puhtaaksikirjoitetaan vain osittain siten, mikä on katsottu tarpeelliseksi. Puhtaaksikirjoitetut vastaukset ovat litteroitu tutkimuksen tausta-aineistoksi sanatarkasti, että pienimpiäkin merkityksiä ja vivahteita voidaan asiayhteydessä analysoida. Haastattelujen kuvaukset, joka ovat tehty litteroidun tausta-aineiston perusteella, ovat kvalitatiivista kolmivaiheista prosessia (Day, 1993, 31) tukeakseen pyritty luokittelemaan aihepiirien mukaisesti, että myöhemmässä raportointi- ja analyysivaiheessa aineistot ovat helpommin ja tarkemmin luokiteltavissa.

4.2. Tiedonkeruun kohdeyritykset

4.2.1. Hyvinvointipalvelujen tuottaja

Toiminta-ajatus ja liikeidea

Tuottamansa ja toimittamansa kerran vuodessa julkaistavan asiakaslehden mukaan tämä yritys on tavoitteellisten hyvinvointiohjelmien ja innostavien tapahtumien valta-

kunnallisesti toimiva asiantuntijayritys. Yrityksellä on laaja asiantuntija-, valmentaja- ja kumppaniverkosto sekä se on luonut monipuolisen palvelutarjonnan avulla ainutlaatuisen palvelukonseptin kyeten palvelemaan valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti toimivia ketjuja ja suuryrityksiä. Yritys on kehittänyt viime aikoina toimialan edelläkävijänä markkinoiden laajimman yrityksien hyvinvointia edistävän ja puutteellista työelämän hyvinvointia ennaltaehkäisevän konseptin, jonka vaikutuksia parhaillaan arvioidaan väitöstason tutkimuksella. Vaikuttavuutta konseptilla haetaan kohdeyrityksen parantuneisiin henkilöstövoimavaroihin sekä paremman työntekijöiden hyvinvoinnin sekä vireyden kautta säästöinä henkilöstökuluihin. Edellisten vaikuttavuuksien tavoitetasot voivat olla merkittäviä. Yrityksen toimintatapa on hyvin innovatiivinen ja sillä on voimakas halu kehittää toimintaansa esimerkiksi sisältöpalvelutoimijoista koostuvaa kumppaniverkostoansa ylläpitämällä, aktivoimalla sekä sitouttamalla erilaisilla työkaluilla. Näitä ovat sen lanseeraamat verkkoyhteisö ja sen säännölliset verkkokirjeet sekä kokoontumiset että interaktiivista yhteistyötä ja synergiaa lisäävä verkkoalusta. Asiakkuuksia pyritään sitouttamaan lanseeraamallaan konseptilla, jossa sen osaavat ja sosiaalisesti taitavat ns. isännät suunnittelevat ja operoivat tapahtumalle teemoitetun ja viihdyttävän ohjelman.

Yrityksen historiaa

Yritys perustettiin 2001 suuren alan toimijan palveluksesta lähteneiden neljän toimialan osaajan toimesta. Kunkin perustajan osaamisalueet täydentävät vahvasti toisiaan ja niissä on uudelle yhtiölle tarpeellisia osaamisalueita liiketoimintaosaamisesta, tapahtumien operointi- ja myyntiosaamisesta aina koulutus- sekä valmennusosaamiseen. Tuotteiden muotoilun ja kehittämisen perustana oli hyvinvoinnin edistäminen asiakasyrityksissä. Lähtökohta suurelta alan toimijalta irrottautumisessa oli myös halu tehdä ja kehittää yhteistyötä aikaisemmin työnantajan kanssa täydentävillä palveluilla, ei suoranaisesti kilpailla sen kanssa samoista asiakkaista. Toiminta käynnistyi nopeasti havaitun markkinaraon sekä voimakkaan ja osaavan myyntitoiminnan ja verkostoitumisen seurauksena.

Omistajat, toimitusjohtaja sekä hallituksen koostumus

Vahvaa toistensa osaamista arvostavan tiimin ja siitä muodostuvan yrityksen perustaksi osakkuudet muodostettiin tasapuolisesti; 25 % yrityksen osakekannasta merkittiin kullekin osakkaalle. Yrityksen hallitus muodostui myös kaikista neljästä osakkaasta ja toimitusjohtajuus sekä hallituksen puheenjohtajuus olivat jo heti yrityksen startin jälkeen selkeästi määritelty tietyille henkilöille, joilla nämä toimivaltuudet edelleenkin ovat. Noin viisi vuotta perustamisen jälkeen muut osakkaat lunastivat yhden yrityksen perustajaosakkaan osakkeet yhtiösopimuksen määräyksiä noudattaen. Samalla hän poistui hallituksesta. Tämän toimenpiteen jälkeen yhtiötä on omistanut kolme muuta perustajaosakasta tasasuuruisin omistusosuuksin. Neljäntenä hallituksen jäsenenä on nykyisin yhtiön palveluksessa oleva hyvinvointiliiketoiminnasta vastaava henkilö. Hän kehittää uusia innovatiivisia palvelutuotteita. Samainen henkilö tekee myös parhaillaan väitöstutkimusta konseptista ja sen vaikuttavuudesta asiakasyrityksissä. Tämä yrityksen avainhenkilö on optioitettu yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä siten, että kolme osakasta tiettyjen ehtojen täyttyessä tulee luopumaan tasasuuruisin erin osasta omistuksiaan uuden osakkaan hyväksi.

Hallitustyöskentely sekä strategiatyö

Pääosin yrityksen hallituksessa tapahtuva strategiatyö on toimitusjohtajan mukaan säännöllistä ja tehokasta, joskin suuret strategialinjaukset tehdään noin kolmen neljän vuoden välein. Tänä päivänä hallitus käyttää hallitustyöskentelyä ja strategiatyötään ohjaamaan ja tukemaan ulkopuolista neuvonantajaa sekä ns. sparraajana Advisory Board-tyyppistä noin puolivuosittain kokoontuvaa huippuasiantuntijatiimiä, joka koostuu asiakaspinnan, liike-elämän, HR -johtamisen, markkinoinnin sekä terveyspalvelujen aloilla toimivista meritoituneista huippuosaajista ja/ tai johtotason henkilöistä. Advisory Boardin hyödyntämisessä on pyritty saamaan strategisten sekä taktisten toimenpiteiden ja ideoiden sparrauksen lisäksi uutta ja syntyvää tietoa eri alojen kehityk-

sestä, tarpeista ja trendeistä. Ns. mielipidevaikuttajien sitouttaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen uskotaan parantavan myös yrityksen laadun ja toiminnan mielikuvaa markkinoilla ja asiakaspinnassa.

Organisaatio sekä kannustinjärjestelmät

Huomionarvoista on mainita, että yrityksessä ei ole ollut missään vaiheessa käytössä muita kannustin- ja/ tai palkkiojärjestelmiä kuin osakkuuksien suhteessa maksettavat tasapuoliset osingot yhtiön tuloksesta. Bonusjärjestelmiä on harkittu, mutta myyntitoiminnan tiimitasolla tapahtuva operointi sekä asiantuntijaorganisaation keskinäinen vuorovaikutus tavoitteisiin ei ole mahdollistanut bonusjärjestelmien syntymistä. Yrityksen operatiivisesta toiminnasta vastasi toiminnan alkuvuosina kolme yhtiön osakasta ja yhden osakkaan päivittäinen ansaintatyö oli yrityksen ulkopuolella. Hänelle ei siis maksettu yrityksestä palkkaa, kuten tehtiin muiden kolmen osakkaan kohdalla. Hänen tehtävänään oli julkisuuden henkilönä, meritoituneena huippuvalmentajana sekä tärkeän kansallisjoukkueurheilumme menestyksekkäänä johtohahmona toimia tärkeissä asiakashankintaprosesseissa tunnettuna kasvona ja tuoda yritykselle luotettavuutta ja uskottavuutta. Muita osakkuuksien ulkopuolella olevia avainhenkilöitä ovat olleet yrityksen perustamisesta lähtien hallinnon toiminnoista vastaava henkilö sekä palvelutoimintojen ja verkoston tukipalveluista vastaava työntekijä. Palvelujen laadun ja asiakasjatkumon varmistus on kuitenkin tapahtunut osakkaiden toimesta.

Liikevaihto ja kannattavuus

Yrityksen liikevaihto on ollut kaikkien 19 toimintavuosien aikana suhteellisen stabiilia, ollen edellisinä tilikausina noin reilu miljoonan euron luokkaa. Tulosta yritys on vuosittain tehnyt suhteellisen maltillisesti. Yritys on työllistänyt viime vuosina noin 20 henkilöä.

Omistajaohjaus ja kontrollointihalukkuus

Teemahaastattelussa kysyttiin omistajaohjauksesta ja yhdestä sen tärkeimmistä välineistä eli hallitustyöskentelyn tasosta ja intensiteetistä. Yrityksen alkuaikoina lähinnä kolme neljästä osakkaasta sekä hallintopäällikkö (ei yrityksen osakas) kokoontuivat lähes joka aamu, jolloin päivitettyä yrityksen tietoa pystyttiin antamaan, keräämään ja työstämään.

> ”Jos oli jotain niin pyydettiin, et tulkaas vähän tänne istumaan ja sitä rataa.” (Osakas 1)

Kokoontumiset olivat ja ovat edelleen spontaaneja ja luonteeltaan ei-formaalisia. Yrityksen laajentaessa toiselle paikkakunnalle, osakkaat huomasivat johtoryhmätyöskentelyn heikkenemistä. Tuolloin havaittiin yhteisten näkemysten erilaistumista, jolloin kuitenkin omistajatahon yhteinen tahtotila pysyi samana. Omistajaohjauksen välineenä eli hallinto- ja talousasioiden toteuttajana sekä tiedottajana on toiminut luotettu pitkää uraa yrityksessä tekevä hallintopäällikkö, jonka toiminta ei osakkaiden mukaan ole kuitenkaan ollut johtoryhmätasolla proaktiivista ja erityisen ohjaavaa.

> ”Me ollaan monesti mietitty, et ois hommattu hallitukseen vahva talousosaaja, joka ulkopuolisena kattois niitä ja kyseenalaistais ja ohjais." (Osakas 1)

Talouden johtaminen on jäänyt siten osakkaiden vastuulle ja osakkaiden osaamisessa sen osalta on havaittu parantamisen varaa. Omistajataho on pohtinut yrityksen talousosaamisen lisäämistä siten, että hallitukseen otettaisiin omistajatahon ulkopuolinen jäsen parantamaan, kyseenalaistamaan sekä kontrolloimaan taloudenhoitoprosesseja. Uuden taloushallintojärjestelmän implementointi on osakkaiden mukaan parantanut talousohjausta ja talouden johtamista. Yrityksen laskutusprosessit ovat omistajien vastuulla, joka varmistaa omistajien kontrollia yrityksen tulovirrasta.

Omistajuusstrategia ja motivoituminen omistukseen

Osakkailta tiedusteltiin mitä he tavoittelivat omistuksella.

> ”Me lähdettiin tekemään meille hyvää työpaikkaa.” (Osakas 1)

Osakkaat halusivat luoda edellisestä työpaikasta kootulle tiimille hyvän työpaikan. Aikaisemmin alalla opitun sekä kokemusten perusteella muodostunut omistajatiimi uskoi kykenevänsä luomaan silloisia hyvinvointialalla olemassa olevia tuotteita laadukkaampia tuotteita. Yrityksen perustamisen lähtökohta oli perustajaosakkaiden toistensa hyvä tunteminen, keskinäinen luottamus, luottamus yhteiseen visioon ja strategiaan, usko toisten osaamiseen ja tekemiseen sekä edellisten kautta luottamus vahvan ja laajasti osaavan sekä vaikuttavan tiimin muodostaminen. Kirjoitettua strategiaa ei aluksi ollut, vaan toiminnan strategia alkoi muotoutua toiminnan käynnistämisen jälkeen. Toiminnan käynnistämisessä ja strategian muodostamisessa auttoi erään ison valtakunnallisesti toimivan asiakkaan saaminen. Toiminnan alkuaikoina tulivat ratkaistaviksi erityisesti yrityksen eri funktioiden, kuten tuotannon ja jakelutien hallinnan, haasteet.

> ”Kyllä me ollaan mietitty erilaisia niin kun koko henkilöstöä koskevia (palkkiosysteemejä) ja ulkopuolinen taho vois rakentaa sellasen systeemin.” (Osakas 1)

Yritys on harkinnut pitkään koko henkilöstöä koskevaa kaikkien kannalta tasapuolista ja motivoivaa palkkiojärjestelmää, joka haluttaisiin teettää yrityksen ulkopuolisen tahon toimesta. Yrityksessä koetaan palkkiojärjestelmien olevan haastavia, koska yrityksen operaatiot ovat vaikeasti ennakoitavia ja ne ovat satunnaisesti riippuvaisia yrityksen muista funktioista, joita tulisi myös palkita. Myyntioperaatioiden toteuman jälkilaskenta katsotaan olevan liian vaativa ja aikaa vievä prosessi.

> ”Kaikkien tulisi osallistua vahvasti tuloksen tekemiseen.” (Osakas 2)

Osakkaat kokevat organisaation olevan pieni ja haavoittuva ja palkitseminen tulisi kytkeä ennemminkin yhteiseen tekemiseen sekä yhteisten pelisääntöihin sitoutumiseen, joita tulisi ylläpitää suunnitelmallisesti.

Omistamisen tahtotila ja tavoitteellisuus

Osakkailta pyrittiin saamaan tietoa kysymällä, miten osakkaiden tasasuuruiset omistukset ovat heidän mielestään onnistuneet. Aluksi yrityksessä oli neljä osakasta 25 % osuuksin. Myöhemmin kolme osakasta lunasti neljännen osakkaan osakkeet, jonka jälkeen yrityksen omistus on jakautunut kolmelle osakkaalle kukin omistaen kolmasosan.

> ”En mä usko ainakaan, et siitä ois ollu mitään haittaa.” (Osakas 2)

Osakkaiden mielestä tasasuuruiset omistukset eivät ole olleet ongelmallisia.

> ”Kyllä tää ehdottomasti on plussan puolella.” (Osakas 1)
> ”Tavallaan tää ymmärrys tään asian eteenpäin viemiseen on helpottunu.” (Osakas 2)

Yhden osakkaan luovuttua omistuksestaan kolmen osakkaan järjestely katsottiin olevan päätöksenteon kannalta helpompi ratkaisu.. Osakkaiden yhteinen näkemys päätöksentekotavasta ja tiimin toiminnasta oli, että päätettäviin asioihin pitää pystyä löytämään yhteinen näkemys ja saada kaikkien hyväksyntä. Alkutilanteen neljännen osakkaan rooli oli eriytynyt muista kolmesta, koska neljäs osakas ei ollut yrityksen operatiivisessa toiminnassa mukana. Hänen rooli oli yrityksen alkutaipaleella aukoa ovia yrityksen ulkopuolelle, olla mukana strategiatyössä sekä tuoda uusia ajatuksia yrityksen liiketoiminnan ulkopuolelta.

> ”Et jos meil olis joku sellanen, joka tois selkeesti lisäarvoo osaamisellaan tai omilla kontakteillaan tai muilla ois niin ku osakkaana.” (Osakas 1)

Yhdelle yrityksen työntekijälle on annettu viime aikoina optio lunastaa yhtiön osakkeita, jolloin palattaisiin neljän pienomistajan malliin. Tämä option kohdehenkilö on yrityksen kehityksen kannalta tärkeä. Yritys on edelleen avoin uusien erityistä lisäarvoa tuovien osakkaiden ottamiseksi yritykseen. Yritystä on lähestytty vuosien varrella myös sijoitusnäkökulmasta, mutta näihin mahdollisuuksiin yritys ei ole toistaiseksi tarttunut.

> ”Palo olis saada tuo hyvinvointipuoli lentämään, meil on hyvät tuotteet ja jos niitä otetaan käyttöön, niin saadaan tuloksia.” (Osakas 1)

Yrityksellä on kahden vuosikymmenen toiminnan jälkeen edelleen tahtoa uudistua vastatakseen hyvinvointitoimialan kehitykseen sekä räjähdyksenomaiseen kasvuun.

Ongelmia ja kehittämiskohteita

Osakkailta kysyttiin, miten heidän mielestään pienosakkuusprosessi on onnistunut ja minkälaisia kehittämisajatuksia heille tulee mieleen.

> ”Mä koen, että on. Mä ajattelen, että mitä me oltais voitu tehä toisin. Musta me lähettiin ihan oikealla lailla liikkeelle. Me saatiin sillä se homma toimimaan.” (Osakas 1)

Yrityksen pienosakkuusprosessi, omistajuusstrategia sekä toimintastrategia koetaan olevan onnistuneita ja omistajat eivät näe jälkeenpäin juurikaan ongelmakohtia sekä kehittämiskohteita. Yrityksellä on edelleen tahtoa ja intohimoa kehittää hyvinvointipalveluja, mutta hyvistä tuotteistaan huolimatta tulosten saaminen on haastavaa. Suu-

rien hyvinvointialan toimijoiden taholta on viestitetty omistuksellisen yhteistyön olevan mahdollista, mikäli mahdollinen sijoitettu pääoma saataisiin tuottamaan riittävästi.

4.2.2. Konepaja

Konepajan historiaa

Konepajalla on pitkä historia perinteikkäällä teollisuuspaikkakunnalla metalliteollisuuden yrityskentässä. Yritys on perustettu 1954 kahden veljeksen toimesta. Myöhemmässä vaiheessa toinen veljeksistä lunasti yrityksen itselleen. Yritystä omistetaan ja johdetaan tänä päivänä toisessa polvessa perheyrityksenä. Yritys harjoitti aluksi peltiseppäliiketoimintaa. Yritys alkoi saada paikkakunnan kasvaessa sekä laadukkaan urakointinsa avulla alati isompia kattourakoita rakennusyhtiöiltä. Toimitilat kävivät ahtaiksi jo 50-luvun lopulla ja yritys investoi isompiin toimitiloihin vuosikymmenen lopulla. 60–luvulla yrityksen kasvu jatkui ja toimintaa laajennettiin peltisepäntöiden lisäksi tekemällä alihankintatöitä muille paikkakunnan kansainvälisestikin merkittäville metallialan yrityksille. Esimerkkinä tästä yritys teki turbiinin siipien särmäystä ja pakoputken osia suurille moottorivalmistajille. Toimitilat ja konekanta kehittyivät edelleen hyvää vauhtia 70 luvulla ja hitsaukset sekä isommat kappaleet raskaine siltanostureineen tulivat kuvaan mukaan ja esimerkkinä näissä olivat esimerkiksi monta metriä kanttiinsa sekä 10 tonnia painavat kurottajan runko-osat.

Konepajassa alkoi uudenlainen vaihe, kun perustajan poika aloitti työnsä 1985 isänsä yrityksessä. Yrityksen kehitys jatkui vakaasti ja vauhdikkaana koko 80–luvun lopun ja yritys kehitti osaamistaan esimerkiksi metallien lämpökäsittelykarkaisuihin, jotka toivat uudenlaista mielenkiintoista asiakaskuntaa yritykselle, kuten Suomen Krematoriosäätiön. Uusi sukupolvi toi yrityksen myös ATK-aikaan 80-luvun lopulla ja selätti yrityksen osalta 90-luvun vaihteen laman, kun käynnissä olevissa uusissa hallilaajennusten rahoituksissa kieltäytyi halvemmista tarjotuista valuuttapohjaisista lainoista. Konepaja vei 90-luvulla läpi myös ISO 9002 laatujärjestelmän implementoinnin ja en-

tistä suurempia kappaleita kyettiin entisestään laajentuneisiin tuotantotiloihin sovittamaan. Yrityksen mielikuva laatutoimittajana kasvoi markkinoilla ja uusia laadukkaita alihankintasuhteita luotiin laman jälkeiseen noususuhdanteeseen runsaasti aina Japania myöten.

Tänä päivänä konepaja on kasvanut edelleen ja yrityksessä on panostettu esimerkiksi robotiikkaan sekä toimitiloihin, joissa toimialan edelläkävijänä tarjotaan työntekijöille esimerkiksi tehdassaleissa puhdasta ja laadukasta ilmaa, joka lisää työhyvinvointia ja henkilökunnan sitoutumista yritykseen. Yrityksen perustajaveljesten jälkiä seuraten yrityksessä on aina arvostettu ammattimiehiä ja niihin halutaan esimerkiksi tulospalkkauksella ja pienosakkuuksien luovuttamisella edelleenkin panostaa.

Toiminta-ajatus sekä liikeidea

Konepaja on metalliteollisuuden alihankintaan keskittynyt teollinen toimija. Sen vahvaa osaamisaluetta ovat vaativien levy- ja teräsrakenteiden valmistus sekä niiden koneistukset. Yrityksen toimitilat ja konekanta ovat moderneja ja monipuolisia ja ne mahdollistavat asiakkaiden vaativienkin tuotteiden tai niiden osien valmistuksen. Yrityksen viennin osuus on kasvava ja nykyisin tuotteita viedään esimerkiksi Ruotsiin, Viroon ja Keski-Eurooppaan. Yrityksen työmenetelmiä on hitsaus sekä levytyöt ja se kykenee tuottamaan salkomateriaaleja, konekokonaisuuksia, jousiteräksiä, tulenkestäviä osia, koneistuksia, kiilauria sekä syvänreiän porauksia. Yritys tuottaa varastohotellipalvelua. Se kykenee varastoimaan asiakkaille alihankittuja tuotteita, puolivalmisteita ja osia lyhentääkseen toimitusaikoja.. Yritys tarjoaa siis nopean ja joustavan jopa 24 tunnin toimitusajan mahdollistavan ATK-pohjaisen tukipalvelukonseptin asiakkailleen ja varastohotellin 1000 m²:n pinta-ala mahdollistaa suurienkin tuotantosarjojen valmistamisen. Tuotannon ohjausjärjestelmä mahdollistaa myös tarkan materiaalin jäljitettävyyden sekä täsmällisen toimituksen. Yrityksessä on käytössä myös sertifioitu ISO 9002 laatujärjestelmä, joka takaa laadukkaan valmistuksen. Nykyisin yrityksen asia-

kaskunta on huomattavan laaja ja referenssilistalta löytyy lukuisia suomalaisia pörssinoteerattuja konepaja- sekä paperiteollisuuden yhtiöitä.

Omistajat, toimitusjohtaja sekä hallituksen koostumus

Konepajan pääosakas luovutti noin reilu kaksi vuotta sitten pienosakkuuksia kahdelle konepajan työnjohtajalle, kummallekin 6,5 %, sekä yrityksen ulkopuolella työskentelevän pääosakkaan tyttärelle 10,5 % yrityksen koko osakekannasta. Kummallakin työntekijäosakkaalla on pitkä työkokemus yrityksen palveluksessa. Kauppa toteutettiin B-osakkeina, koska pääosakkaan mukaan A-osakkeiden arvo olisi ollut pitkän historiallisen taseen kehityksen vuoksi aivan liian arvokas. B-osakkeiden ns. alihintaiseen luovuttamiseen haettiin verottajalta ennakkopäätös. Lisäksi pääosakas rahoitti osakekaupat korottomina. Aiemmin mainitut pienosakkaat ovat myös hallituksen jäseniä. Yhtiön toimitusjohtajana toimii edelleen pääosakas.

Hallitustyöskentely sekä strategiatyö

Säännöllisesti kokoontuvissa yrityksen hallituksen kokouksissa käytetään myös ulkopuolisia neuvonantajia ja hallituspartnereita, joilla on sekä laajaa liiketoiminta- että rahoitusalan osaamista. Hallitus mukaan lukien neuvonantajat sekä hallituspartnerit keskustelevat ja päättävät yrityksen strategiasta, joskin vakaan ja kokeneen metalliteollisuuden alihankkijan strategia on hyvin suoraviivainen. Pääosakkaan mukaan yritys haluaa noudattaa aiemmin valittua strategiaa ja omistamisen strategia painottuu hänen näkökulmastaan perheen omistukseen ja kontrolliin myös pitkällä aikavälillä.

Organisaatio sekä kannustinjärjestelmät

Yrityksen palveluksessa on nykyisin noin 35 henkilöä. Pääosa yrityksen henkilöstöstä on tuotantotoiminnassa. Yrityksen hallinnosta vastaa toimitusjohtaja sekä hallinto- ja talouspäällikkö. Yrityksessä on ollut jo noin 15 vuotta käytössä koko henkilöstöä kos-

keva kannustinjärjestelmä, jossa kannattavuuden lisäksi tarkastellaan kuukausittain yrityksen toiminnan suoriutumista monilla eri osa-alueilla. Pääosakkaan mukaan jo luovutettuja sekä tulevaisuudessa mahdollisesti luovutettavia pienosakkuuksia varten rakennettu konsepti on myös kannustinjärjestelmä, joka kohdistetaan yrityksen tärkeille avainhenkilöille. Pienosakkaat pääsevät näin ansaitsemaan pitkällä aikavälillä myös yrityksen tuloksen sekä yritysarvon nousun avulla. Tavoitteeksi omistaja kertoi noin yhden tai kahden kuukauden ansiotuloa vastaavan osingon syntymisen pienosakkaille vuositasolla sekä sitouttamisajan jälkeen pienosakas voi myydä osakkeet ostohintaan verraten hyvin kannattavalla kauppahinnalla. Yritys pyrkii maksamaan osinkoja maksimissaan puolet tuloksesta.

Liikevaihto ja kannattavuus

Yrityksen liikevaihto lähentelee tänä päivänä vuotuisesti viittä miljoonaa euroa ja tulosta yritys on viimeisinä vuosinaan kyennyt tekemään maltillisesti. Taseeltaan yritys on vahva, vaikkakin yrityksen toimitilat pääosakas omistaa toisen yrityksensä kautta.

Omistajaohjaus ja kontrollointihalukkuus

Haastateltavilta pienosakkailta kysyttiin, onko pienosakkaalla riittävästi tietoa yrityksen toiminnasta ja pystyvätkö he kontrolloimaan yrityksen toimintaa.

> ”Kyllä.” (Pääosakas)
> ”Niin se kontrolli joo, mut tietääkin asioista enemmin ja jos vaan älyää kysyä, niin kaikki selviää.” (Pienosakas 1)

Pienosakkaiden rooli omistajaohjauksessa on suhteellisen pieni, koska he omistavat eiäänivaltaisia B-osakkeita. Yrityksen hallintopäällikkö antaa kysyttäessä tietoa säännöllisissä johtoryhmäluonteisissa hallituksen kokouksissa, joissa on mukana myös hallituspartneri. Pienosakkaat pystyvät vaikuttamaan tuotteiden myyntikatteisiin, joskin

pääomistaja on joskus joutunut muuttamaan pienosakkaiden määrittämiä myyntikatteita suuremmiksi. Uusasiakashankinta ja tärkeät asiakkuudet ovat lähtökohtaisesti pääomistajan vastuulla.

> ”Onhan se ihan eri asia olla hallituksen ja yrityksen toiminnassa mukana.” (Pienosakas 1)
> ”Me ollaan saatu hallitustyöskentely toimiin ja siellä on hyvää keskustelua, toki aikaisemminkaan täällä ei ole ollut sellaista, että minä olen puhunut.” (Pääosakas)

Epäselväksi jäi haastattelun perusteella miten formaali hallitustyöskentely toteutetaan. Kaupparekisterin mukaan hallituksen kokoonpano on erilainen verrattuna edellä mainittuun pienosakkailla sekä yrityksen ulkopuolisella asiantuntijalla vahvistettuun kokoonpanoon.

> ”Tuo sen oman osaamisensa hienosti siihen mukaan.” (Pienosakas 2)

Pääosakkaan tytär ei ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, mutta hän osallistuu aktiivisesti hallituksen kokouksiin. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri ja pääaineena opinnoissa oli muutosjohtaminen.

> ”Yks murroskohta on se kun X (pääosakas) on jäämässä eläkkeelle. Mitä sitten tapahtuu?” (Pienosakas 1)

Yrityksessä on odotettavissa tulevaisuudessa operatiivisen toiminnan sekä omistajaohjauksen kannalta murros, kun pääomistaja jää eläkkeelle toimitusjohtajan tehtävistä. Pääosakkaan mukaan yritykseen etsitään tuolloin palkkajohtaja hoitamaan toimitusjohtajan tehtäviä. Kumpikaan pienosakas ei kertomansa mukaan lähtökohtaisesti ole kiinnostuneita toimitusjohtajan tehtävästä ja uskovat palkkajohtajan olevan paras ratkaisu.

> ”Mehän ollaan Y:n (hallintopäällikkö) kanssa juteltu, että oltas vielä 10 vuotta hommissa. Y on mun oikea käsi, se hoitaa kaikki asiat, ja joo on äärimmäisen tärkeä ihminen.” (Pääosakas)

Yrityksessä on pitkäaikainen hallintopäällikkö, joka tekee tiiviisti pääosakkaan kanssa yhteistyötä ja hoitaa käytännössä yrityksen koko taloushallinnon.

Omistajuusstrategia ja motivoituminen omistukseen

Osakkailta tiedusteltiin, mikä oli pienosakkuuden hankinnan ja luovuttamisen motiivi.

> ”Koska sai enemmän rahaa ja näkee mihin yritys on menossa eli näkee yritystä syvemmältä.” (Pienosakas 1)
> ”Kun tarjottiin mahdollisuus ja että kai sen näki siinä vaiheessa positiivisena asiana. Mulla se ei oo niinkään rahaa, vaan sitä ajatteli tulevaisuutta ja siinä sai hallin nurkasta kiinni, seuraavat 30 vuotta on vähän varmemmalla pohjalla.” (Pienosakas 2)
> ”Kai se on parempi, että niin pitkälle ei mieti mitään.” (Pienosakas 1)
> ”Meidän neljästä lapsesta kukaan ei ole ollut kiinnostunut tulemaan aktiivisesti tähän meidän konepajaan. Tässä oli hyvä tilaisuus ja oli minusta järkeä. En haluaisi yritystä myydä, vaan haluaisin, että se säilyisi perheyrityksenä.” (Pääosakas)

Hallituksen kokouksissa käydään pääosakkaan mukaan keskusteluja toimintastrategiasta. Hallituspartnerin tehtävänä on ollut laatia yrityksen strategiatyötä varten esityksiä, jonka perusteella strategiakeskustelua on jatkettu. Yrityksen arvot ja visio ovat perheyrityksen tapaan selkeitä ja muuttumattomia. Yrityksen liiketoiminta lukuisine vanhoine alihankintaliikesuhteineen on varsin vakaata ja sillä ei ole lainkaan omia tuotteita, joten strategiatyö on kaavamaisempaa ja enemmin taktista. Omistajuusstra-

tegiaa ja sitoutumisen kestoa luotaaviin kysymyksiin vastauksista selvisi, että yrityksen pienomistajat ovat sitoutuneita, mutta saattavat olla sitouttamisajan suhteen varautuneita.

Omistamisen tahtotila ja tavoitteellisuus

Haastattelussa haluttiin selvittää, mitkä syyt johtivat pienosakkuuksien hankkimiseen ja luovuttamiseen. Yrityksessä saattaa olla lukuisia työntekijöitä pienosakkaiden lisäksi, joiden työpanokset voivat olla yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä ja verrattavissa pienosakkaiden työpanokseen. Kiinnostavaa oli siis saada tietoa miten pienosakkaiden valinta tehtiin ja miten siihen yrityksessä muut työntekijät suhtautuivat..

> ”Yks tärkee henkilöhän on henkilö x, mut siitähän ei tiedä kukaan, kun se ei puhu mitään, mitä hän ajattele. Ehkä siinä eläköity-neessä vanhassa kaartissa oli hivenen kateutta, mutta ei tässä nykyisessä, joka on kasvanut tähän mukaan. Nuoremmat kattoo, että noi kaverit on oikeesti mukana tässä.” (Pienosakas 2)
>
> ”Henkilölle x ja y tarjosin molemmille mahdollisuutta. X ilmoitti, että isän yrityksissä mukana olo on hänelle tarpeeksi. Tarjottiin neljälle mahdollisuutta ja kaks tuli, peli oli avoin ja rehti. Kyllä nekin kokee tän jollain lailla turvaks, jos mun pää ei jonain aamuna nouse tyynystä.” (Pääosakas)
>
> ”Minä en oo kokenu, että mikään ois muuttunu siinä” (Pienosakas 1)

Yrityksen pääomistaja tarjosi selektiivisesti pienosakkuutta. Kieltäytymiset liittyivät yrityksen ulkopuolisiin arvoihin ja asenteisiin, jotka liittyivät perheeseen ja jopa perheyrittäjyyteen. Huomionarvoista on, että toisella pienosakkaista on isällään perheyritys, jossa hän työskentelee ja on vastuullisessa asemassa konepajan operatiivisen toiminnan ulkopuolella.

> ”Tässä puhuen, mä selvästi huomasin y:stä (hallintopäällikkö), että olis kiinnostunut tuleen kans, mutta mä en jotenki kokenut, että se ois oikeesti ollu ihan oikeesti.” (Pääosakas)

Esiin nousee kysymys, näkeekö yrityksen pääomistaja sitouttamisen tuotannon ylläpidon ja varmistamisen pitkän tähtäimen keinona vai onko hallintopäällikkö muutenkin sitoutunut työhönsä riittävällä tavalla (Stewardship –teorian mukainen toiminta).

> ”Pitemmällä aikavälillä, kun meikäläisestä aika jättää tai teistäkin, niin kyllähän se kuvio niin menee, että siihen kun löytyy hyviä miehiä, niin samalla formaatilla pienosakkaaks ja sitten noin yritykseen toimitusjohtaja ja muuta, että olis jatkuvuutta.” (Pääosakas)
> ”Niinku hän (pääomistaja) sanoi, niin pätevää kaveria vaan ja pikkusen palloa jalkaan ja sillä saa sitoutettua.” (Pienosakas 1)

Pääosakas katsoo pienosakkuusprosessin olevan onnistunut ja hänellä on selvät suunnitelmat uuden toimitusjohtajan rekrytoinnin, sitouttamisen sekä motivoinnin suhteen. Pienosakkaat ovat pääosakkaan kanssa yhteneväisillä linjoilla ja näkevät yrityksen kehittymisen henkilöstön osalta positiivisena.

Ongelmia ja kehityskohteita

Haastateltaville esitettiin kysymys ,miten pienosakkuusprosessi on mielestänne onnistunut.

> ”No ainakin toistaiseksi mä en oo ainakaan huomannu mitään. Se on pari kolme vuotta niin lyhyt aika kuitenkin vielä. Itte koki tän vaan mahdollisuutena.” (Pienosakas 1)
> ”Tää oli tavallaan hyppy tuntemattomaan, eli ei ollu oikeen keltä kysyäkkään. Jos ei ota, niin ei annakkaan nii ja siinä on se hyvä puoli, että kyllä siitä eroon

> pääsee halutessaan, että eihän se niin sanotusti naulaa loppuiäkseen.” (Pienosakas 2)

Haastattelija esittää kysymyksen, onko pienosakkuusprosessissa tullut esiin mitään kehittämisajatuksia tai -toiveita.

> ”Se jäi omalta osalta hitusen hyödyntämättä, kun osakassopimusta aikanaan tehtiin, niin Pekka antoi siihen mahdollisuuden, että olis pystynyt käyttään sitä jollain lakimiehellä luetuttavana, ns. puolueeton mielipide minkälainen se on, mä jätin käyttämättä ja luotin siihen. Tulevat vuodet näyttää sit oli tämä sen arvoinen.” (Pienosakas 1)
> ”Kellään ei voi olla ketunhäntää kainalossa, kyllä mä haluan yrityksen ja näiden osakkaiden hyvinvointia.” (Pääosakas)

Yrityksen pienosakkuusprosessi on konsepti, jonka pääomistaja on laatinut ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta ja se on pyritty laatimaan kaikkien osapuolien kannalta tasapuoliseksi ja motivoivaksi. On kuitenkin mahdollista, että pienosakkuuksia hankkineet pienosakkaat eivät ole aivan tarkkaan ymmärtäneet osakassopimuksen merkityksiä ja kaikkien osakkaiden yhteiset tavoitteet saattavat olla hieman epäselviä.

> ”Metalliliitossa henkilö Z on kommentoinut tätä ja sanonut, että toi on hieno homma ja Suomessa olis monta konepajaa pystytty pelastamaan tällä. Siellä on monissa pajoissa hyviä kavereita verstaan puolella, joissa ei oo huomattu, että B-osakkeilla pystyy lähtee junaan ja lopulta yritys on rapautunut ja lakannut olemasta. Lääkärikeskus yms. maailmasta oli käytetty, mutta metallipuolelta oltiin edelläkävijöitä.” (Pääosakas)

Yrityksen omistajalla on vahva usko konseptiin ja sen jatkohyödyntämiseen vastaavissa metalliteollisuuden yrityksissä.

4.2.3. Vientiyritys ja palvelutuoteyritys

Yritysten historiaa

Yritykset ovat suomalaisia osakeyhtiötä, jotka ovat perustaneet sama henkilö. Vientiyritys on perustettu 1988 ja sen vientipainotteinen liikeidea muotoutui vuonna 1990 keväällä, kun ensimmäiset yrityksen tuotteet asennettiin Englantiin. Tänä päivänä voidaan todeta, että yhtiön tuotteita on myyty kaikille toimialan päämarkkinoille Japanista Amerikan Yhdysvaltoihin, päämarkkina-alueenaan tänä päivänä Eurooppa sekä USA. Yrityksen brändi on edelleen toimialalla hyvin tunnettu ja se onkin kapealla toimialalla henkilöitynyt kolmen vuosikymmenen aikana paljolti pääomistajaan.

Palvelutuoteyrityksen toiminta alkoi kehittyä nykyiseksi palvelumuotoiseksi 1990 luvun lopulla, jolloin nykymuotoista liiketoimintakonseptia tuotiin Suomeen. Vientiyritys hyödynsi palvelutuoteyrityksen konsepteja tuotekehityksensä kasvualustoina sekä testiympäristöinä. Parhaimmillaan palvelutuoteyrityksellä on ollut viisi brändillään nimettyä liiketoimintayksikköä, joskin tänä päivänä niitä on jäljellä kolme ja yhtiön nykyinen omistajataho on päättänyt yritykselle ns. exit –strategian eli jäljellä olevatkin lt-yksiköt ovat myyntilistalla. Viimeisimmällä tapahtumamyyntiin keskittyvällä konseptillaan yrityksessä nähdään kehittämispotentiaalia markkinakysyntää myötäillen, joten siltä osin strategian uudelleensuuntaaminen voi myös olla uudella yrittäjätiimillä ajankohtaista ja mahdollista.

Toiminta-ajatukset ja liikeideat

Yhtiöiden omistuksen majoriteetti on edelleen yhtiöt perustaneen henkilön omistamalla holding yhtiöllä, joka muodostaa tyttärien kanssa konsernirakenteen. Kumpikin yritys toimii samalla vapaa-aikateollisuuden toimialalla, mutta niiden toiminta- ja ansaintalogiikat ovat hyvin erilaisia. Toinen tytäryrityksistä on teollinen vientiyritys ja toinen on vapaa-ajanpalveluja sekä tapahtumia tuottava yritys. Teollinen yritys valmistaa va-

paa-ajan teollisuuden tuotteita, joista pääosan se myy vientimarkkinoille ja vain pienen osan jäädessä kotimaan markkinoille. Kotimaan myynnin osuudesta osa on myyntiä sisaryritykselle, joka hyödyntää niitä palvelutuotteidensa tuottamiseen tarvittavissa installaatiossaan. Yritykset ovat kooltaan mikroyrityksiä ja ne työllistävät yhdessä kymmenisen ihmistä ja työtä tehdään avainhenkilöiden toimesta molempiin yrityksiin. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on ollut jo pitkään 2-3M€ luokkaa. Pääomistajan tehtävä on kaksijakoinen. Yhtäällä se allokoi riskinottoa sekä rahallisia resursseja ja toisaalla se tarjoaa liiketoimintaosaamista sekä hallintopalveluja tytäryrityksilleen.

Omistajat, toimitusjohtajat ja hallituksen koostumukset

Holding-yhtiö on mikrokokoinen, mutta vakavarainen yritys. Vientiyrityksen sekä palvelutuoteyrityksen perustaja omistaa koko holding-yhtiön osakekannan ja on yrityksen toimitusjohtaja sekä hallituksen puheenjohtaja ja ainoa hallituksen jäsen. Holding-yhtiö omistaa tänä päivänä tytäryrityksistä; vientiyrityksestä 75 % osakekannasta sekä palvelutuoteyrityksestä 80 % osakekannasta.

2004 pääomistaja myi palvelutuoteyrityksen osakekannasta 20 % tuolloin yhtiössä noin kuusi vuotta toimineelle yrityksen tekniselle johtajalle. Kauppa oli seurausta optiosta, joka pääomistaja ja johtaja olivat sopineet kannustimena, kun johtaja tuli yhtiön palvelukseen 1998. Osakekauppa kyettiin tekemään alihintaisena verottajan ennakkopäätökseen perustuvana lahjana. Samalla omistajat solmivat osakassopimuksen ja yhtiön strategia linjattiin kasvuhakuiseksi ja yhtiöön tehtiin omistuksen suhteessa panostukset sijoitetun vapaan pääoman rahastoon. Osakassopimuksineen voimassaoloajaksi sovittiin 10 vuotta. Palvelutuoteyrityksen hallituksen muodostivat pääosakas ja pienosakas. Pääosakas oli ja on edelleen hallituksen puheenjohtaja sekä yrityksen toimitusjohtaja.

Vientiyrityksen perustamisesta (1988) lähtien hallituksen puheenjohtajana sekä toimitusjohtajana on toiminut pääomistaja. Yrityksessä oli alkuvuosina pienosakkaita 10 %

osuuksin (kolme henkilöä), joiden kaikkien osakkeet pääomistaja lunasti vuoteen 1996 mennessä, omistaen yrityksen osakekannasta 100 % vuoteen 2011 asti. 2011 pääomistaja myi vientiyrityksen osakekannasta 40 % kolmelle yksityishenkilölle, joista 10 % osakekannasta siirtyi yhtiöissä tuolloin noin 14 vuotta toimineelle hallinnon työntekijälle sekä 20 % osakekannasta yhtiöissä noin 13 vuotta toimineelle tekniselle johtajalle, joka on sama henkilö kuin palvelutuoteyrityksen pienosakas. Yhtiöön palkattiin samalla hetkellä uusi toimitusjohtaja, jolle pääomistaja myi 10 % yhtiön osakekannasta. Viimeksi mainittu henkilö oli pääomistajalle ja muille yhtiön em. avainhenkilöille ennestään tuttu, koska oli toiminut yhtiössä aikoinaan tuotekehityksen parissa tekniikan korkeakouluopintojensa ohessa. Yhtiön hallitukseen tulivat kaikki kolme uutta pienosakasta. Hallituksen puheenjohtaja toimi edelleen pääosakas. Osakkeiden kauppa kyettiin tuolloin tekemään yhtiön tasearvoon perustuen, koska tuottoarvoa ei edellisten vuosien perusteella verottajan silmissä ollut. Lisäksi pääomistaja rahoitti osan osakekauppahinnoista. Uusi muodostunut yrittäjätiimi tekivät keskenään osakassopimuksen ja yhtiön strategiaa päätettiin linjata vahvaksi kasvuhakuiseksi vientitoiminnaksi, jossa iso paino asetettiin uuden teknologian hyödyntämiseen yrityksen tuotteissa. Tuotekehitys oli uuden toimitusjohtajan erikoisosaamista. Tavoitteeksi asetettiin tuoteperheen edelleen kehittäminen ja uusiminen, jolloin avautuisi mahdollisuus hakea tuotteisiin kansainvälistä patenttisuojaa. Yritys päätti tehdä yhteistyötä valtiollisten teknologiaa edistävien tahojen kanssa. Vientiyrityksessä toteutettiin syyskuussa 2019 teknisen johtajan osakkeiden lunastus yhtiölle (20 % osakekannasta), koska ko. henkilö poistui vientiyrityksen operatiivisesta toiminnasta vuoden 2019 alusta lähtien. Holding-yhtiö omistaa tänä päivänä vientiyrityksestä 75 % ja kahdella aikaisemminkin mukana olleelle avainhenkilöllä on 12,5 % omistusosuus per henkilö. Hallituksen koostumus on muutettu kolmihenkiseksi ja yhtiön toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana jatkaa pääomistaja.

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely sekä strategiatyö

Toimialan ja yritysten pienuuden vuoksi yritysten työntekijät olivat kasvaneet vuosien saatossa toimialan erikoisosaajiksi. Yritykset täydentävät toisiaan hyvin myös kausivaihtelun osalta, koska komponentteja alan installaatioihin toimitetaan pääasiassa kesäaikaan ja talviaika tarjoaa vastaavasti kovempaa kysyntää palvelutuotteelle. Yritysten työntekijöistä oli muodostunut yhdessä työtä tekevä tiimi, jonka puitteissa yritysten rajat olivat häilyviä. Yrityskaksikkoa pyritään johtamaan kummankin yrityksen johtohenkilöistä koostuvan pienimuotoisen johtoryhmän toimesta. Yrityksiä on haluttu kehittää toistensa strategiaa ja toimintaa mukailevalla johtamistavalla sekä myös erillisinä yhtiöinä, koska niiden toiminnallisia mahdollisuuksia ja uhkia on haluttu optimoida pitkällä aikavälillä. Hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä ja strategiatyössä on ollut haasteita vuosien varrella yhtiöiden monimuotoisen toimialarakenteen sekä yritysten erilaisten omistuspohjan myötä. Haasteet olivat erityisen suuria vuosien 2011 - 2014 aikana, jolloin vientiyrityksessä epäonnistuttiin päätavarantoimittajan materiaalitoimituksissa ilmenneiden vakavien laatuongelmien vuoksi, jolloin implementoitu kasvustrategia ei toiminut. Ongelmat kulminoituivat tässä yritystä kohdanneessa erikoistilanteessa avainhenkilöiden vaihtumiseen 2014 mennessä.

Sitouttamisen ja pienosakkuuksien implementoinnin tahtotilaa

Pääosakas on ajatellut, että on tärkeää pitää tiimi kasassa ja sitouttaa avainhenkilöt siten, että heillä olisi motivaatio kehittää toimintaa myös kummankin yrityksen näkökulmasta. Sitouttamishalun ja pienosakkuuksien luovuttamisen taustalla oli pääomistajan pyrkimys keskittyä uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja jakaa yritysten operatiivisen toiminnan vastuita avainhenkilöille aikaisempaa enemmän.

Näkökulmia ja työkaluja avainhenkilöiden sitouttamiseen

Aikaisemmin mainittuihin syihin perustuen pääomistajalla on ollut tarve sitouttaa avainhenkilöitä ja tähän hän on käyttänyt erilaisia ratkaisuja, kuten optiojärjestely, pienosakkuuksien luovuttaminen sekä yrityksen kannattavuuteen sekä laadukkaaseen

tekemiseen liittyvät bonusjärjestelmät. Bonusjärjestelmistä ja toiminnan laatujärjestelmistä esimerkiksi tasapainotettua tuloskorttia on pienimuotoisesti kokeiltu, mutta sen on todettu olevan vaikea toteuttaa pienissä yrityksissä, että se motivoisi työntekijöitä myös pitkäjänteisesti. Optiota käytettiin onnistuneesti yhden avainhenkilön kohdalla, mutta ne eivät aina sovellu listaamattomiin yrityksiin, koska verokohtelu on optiota lunastettaessa usein kohtuuton.

Muutoksia pienosakkuuksiin ajan saatossa

Vientiyrityksen pienosakkuuksien ja uuden yrittäjätiimin muodostamisen jälkeen huomattiin ongelmia yrityksen toimittajasuhteissa sekä tämän jälkeen johtamisessa, jolloin yrityksen kannattavuus heikkeni huomattavasti. Ongelmat johtivat toimitusjohtajan eroon, jolloin hänen työskentelynsä yrityksessä loppui 2014 vuoden aikana pääomistajan ottaessa uudelleen johtamisvastuun. Väistyvä toimitusjohtaja hakeutui yrityksen ulkopuolelle pienen start-up–yrityksen palvelukseen, jonka toiminta kuitenkin loppui hyvin nopeasti. Pääosakas oli päättänyt olla aikaisemmin lunastamatta hänen osakkeitaan eikä osakassopimuskaan tätä vaatinut. Hänen vahva tuotekehitys- sekä toimialaosaaminen todetaan jälleen olevan asteittain yrityksen käytettävissä ja yritys tervehdytettiin suhteellisen nopeasti pääosakkaan johdolla.

2017 20 % kummastakin yrityksestä omistava avainhenkilö ilmoitti jäävänsä yhtiön palveluksesta pois 2019 vuoden alusta lukien. Syyksi hän ilmoitti oman saman toimialan yrityksen perustamisen, joka ei kuitenkaan suoranaisesti kilpaile samoista asiakkaista. Muut syyt olivat hajanaisempia ja ne liittyivät osaltaan hänen työuransa pituuteen ja sen myötä työnkuvan vaihtamisen halun liikkuvammasta staattisempaan. Syyksi hän mainitsi myös huonontuneet henkilösuhteet muihin johtoryhmän jäseniin. Pääomistaja katsoikin, että koska poistuva avainhenkilö oli toiminut moitteettomasti hyvällä motivaatiolla yritysten eteen jo kaksi vuosikymmentä ja palvelutuoteyritys päätettiin ajaa alas myymällä liiketoiminnot pois, voitiin työsuhdetta jatkaa 2018 vuoden

loppuun asti. Loppuaikoina tämän henkilön työmotivaatiossa oli huomattavissa puutteita ja johtoryhmän toiminta heikkeni entisestään.

Liikevaihto ja kannattavuus

Palvelutuoteyrityksen liikevaihto on ollut viime vuosina n. 1,2-2 M€ luokkaa ja se on exit -strategian vuoksi voimakkaassa laskussa. Yhtiö on tehnyt pääosin voitollisia tilikausia parhaimpia vuosina liikevoittoprosentti ylittäen 10 % rajan. Tällä hetkellä yrityksen voidaan todeta olevan täysin velaton ja edelleen kannattava.

Vientiyrityksen liikevaihto oli 2000-luvun alkupuolella parhaimmillaan yli 2 M€ ja se on 2010-luvulle siirryttäessä laskenut noin puoleen, käyden vuosikymmenen puolessa välissä jopa reilusti alle 1 M€:n. 2010-luvun loppua kohti yrityksen liikevaihtotrendi on ollut volyymikuopan jälkeen nouseva, päästen vuosikymmenen loppua kohden jälleen yli 1 M€ tason. 2000-luvun alkupuolella yritys teki hyvää tulosta. Liikevoittoprosentti ylitti tuolloin 10 % rajan useampana vuonna. 2010-luvun alkupuolen tulostrendi oli laskeva, käyden jopa miinuksen puolella ennen luvun puolta väliä. 2015 vuodesta lähtien tuloskunto on ollut paraneva ja yritys tekee jälleen kohtuullista tulosta yrityksen ollessa tänä päivänä täysin velaton ja kannattava.

Palvelutuoteyritys

Omistajaohjaus ja kontrollointihalukkuus

Palvelutuoteyrityksessä oli laajennettu omistuspohjaa vuonna 2004 avainhenkilön optiosopimuksen seurauksena.. Tutkimuksessa haluttiin selvittää pienosakkaan suhtautumista yrityksen omistajaohjaukseen, hallitustyöskentelyyn sekä vaikuttamiseen verrattuna omistajuutta edeltävään aikaan.

> ”Ei se ole muuttunut sen kummemmin, samalla lailla työtä on tehty kuin aikaisemminkin.” (Pienosakas)

Yrityksen toimintaa oli johdettu jo pitemmän aikaa pääosakkaan ja optioitetun avainhenkilön yhteistyöllä ja tiiviillä keskusteluyhteydellä. Hallitustyöskentely kahden avainhenkilön hallituksessa on ollut hyvin ei-formaalista. Yritys laajentui voimakkaasti 2000-luvun loppua kohti.

> ”Sen jälkeen kun aloin työskennellä tytäryrityksen tehtävissä jäi vähän ulkopuolinen olo. Oli vähän sellanen fiilis, että siitä ei oikein tullut mitään ja ei oikein pystynyt vaikuttamaan mihinkään.” (Pienosakas)

Yrityksessä tehtiin kaikki merkittävät taloudelliset päätökset kummankin osakkaan yksimielisellä hyväksynnällä ja kaikki nämä kirjattiin järjestysnumeroituihin hallituksen pöytäkirjoihin. Minikonsernissa avainhenkilöiden työtehtävät olivat moninaisia ja ennen vuotta 2010 pienosakas veti minikonsernin teknisen johtajuuden lisäksi etupäässä ketjun tukipalveluja tuottavan tytäryrityksen toimintaa. Kasvun seurauksena aikaisemmin tiiviin osakkaiden välisen keskusteluyhteyden intensiteetti väheni ja pienosakas koki tämän vaikuttamisen vähenemisenä.

> ”Aika vähän, etenkin kun Helsingin liiketoimintayksikkö tuli, niin se oli pois käsistä, kun tuli muut ihmiset sinne. Kun yhtiö lähti laajenemaan, niin Espoon epäonnistuminen oli mulle sen verran iso pettymys.” (Pienosakas)

Osakkaat olivat tehneet aikaisemmin strategiatyötä päivittäisessä kanssakäymisessä. Kun yritykseen investoitiin 2010 uusiin liiketoimintayksikköihin, toiminta laajentui maantieteellisesti sekä yritys rekrytoi uusia avainhenkilöitä, pienosakkaan vaikuttamisen vähenemisen tunne korostui. Lisäksi Espoon liiketoimintayksikön heikko menestys uusia yksiköitä vielä käynnistettäessä vaikutti pienosakkaaseen voimakkaasti, jolloin yrityksen osingonmaksukyky heikentyi heikomman tuloskunnon seurauksena het-

kellisesti. Oli havaittavissa, että tuona aikana pienosakas koki enemmän yrittäjäriskiä suhteutettuna työmäärään.

> ”Ilmeisesti sitten eri tavalla koettujen yritysriskien ja tasa-arvovajeen takia me ei enää löydetty yhteistä näkemystä ja strategiatyö keskittyi enemmin mulle, koska päätöksiä oli pakko tehdä.” (Pääosakas)

Vaikeina kasvun vuosina strateginen ja taktinen päätöksenteko keskittyi enemmän pääosakkaalle ja pienosakas koki vaikutusvaltansa vähenemistä.

Omistajuusstrategia ja motivoituminen omistukseen

Pienosakasprosessi oli toteutettu optiojärjestelyn jatkeena. Osakkailta haluttiin selvittää, mikä oli optiosopimuksen ja myöhemmin osakkuuden hankkimisen ja luovuttamisen motiivi.

> ”Silloin ajatteli, että voi saada jotain aikaiseksikin. Se oli minkä takia haluu tehdä paljo hommii.” (Pienosakas)

Sitouttamishalun ja pienosakkuuden luovuttamisen taustalla oli pääomistajan pyrkimys keskittyä uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja jakaa yritysten operatiivisen toiminnan vastuita avainhenkilöille.

Omistamisen tahtotila ja tavoitteellisuus

> ”Kyllä se rahahan se on se motivaattori eli mahollisuus tienaa pikkasen extraa siihen liksan päälle.” (Pienosakas)

Omistajat tavoittelivat osakassopimuksen mukaisesti maksettavien vuotuisten osinkojen maksua. Monena vuonna näin toteutuikin. Pienosakkaan tahtotila heikkeni yrityk-

sen laajentaessa voimakkaasti ja sen kohdatessa vaikeuksia. Erikoisen ja harvinaisen toimialansa vuoksi yrityksellä oli kasvuvaiheessa vaikeuksia rekrytoida riittävästi osaavaa teknistä henkilökuntaa, jolloin joidenkin avainhenkilöiden työmäärä kasvoi.

Pienosakkaalta kysyttiin, toteutuuko osakkaiden välillä tasa-arvo.

> ”Tää ei liity suoranaisesti palvelutuoteyritykseen, mutta kun työmäärä kasvoi niin verrattuna esimerkiksi X:ään (hallintopäällikkö), niin sillä oli viikonloput vapaat ja sen ei tarvii ikinä vastailla pahemmin puhelimeen. Tuntui ettei saanut mitään extraa.” (Pienosakas)

Minikonsernin avainhenkilöillä oli kaikilla johtajasopimus ja he vastasivat työajastaan ja lomistaan itsenäisesti.

Ongelmia ja kehityskohteita

Osakkailta tiedusteltiin, miten pienosakkuusprosessi on mielestänne onnistunut.

> ”Kyllähän sillä oli sitouttava vaikutus, et jos sit ei ois ollu, ni mä oisin todennäköisesti lähteny niin ku 10 vuotta sit veke.” (Pienosakas)
> ”Mä koen, että pienosakkuusprosessi on ollu siedettävällä tasolla ja vieläkään tämä ei ole päättynyt eli siel on edelleenkin mahdollisuus, jos omistajat on samaa mieltä.” (Pääosakas)

Pienosakkaan lopetettua päivätyönsä yrityksen palveluksessa omistajien hallitus- ja strategiatyö on edelleenkin heikentynyt. Optimaalista yrityksen etua ja yhteisiä tavoitteita on osakkaiden välillä todella vaikea enää saavuttaa.

> ”Kyllä se nyt sillai häiritsee, koska tää on ihan täyspäiväistä työtä ja ei täs niin ku ehi. Siis omii päätöksiihän nää on.” (Pienosakas)

Pienosakas kokee, että ei ole ehtinyt vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Hän ei kuitenkaan koe, että omistajien välillä olisi selvittämättömiä ongelmia tai katkeruutta ja pääomistaja ei ottaisi häntä huomioon päätöksenteossa. Negatiivisella toimialan kehityksellä 2000-luvun loppupuolella oli vaikutusta pienosakkaan työn motivaatioon ja omistuksen tahtotilaan.

> ”Sittenhän yrityksessä tehtiin, että saatiin se Espoo ajettuu loppuun ja uutta ylös. Tehtiin uusi strategia ja osakkaat päätti yhdessä historiansa isoimmasta investoinnista Helsinkiin ja Vierumäkeen, jotka kummatkin on näin jälkikäteen osoittautuneet kohtuullisen hyviksi investoinneiksi. Tosiaan yhdessä yksimielisesti kun näistä isoista investoinneista päätettiin, niin oli tärkeää niistä innostuminen. Nämä investoinnithan ne sitten sentään kuitenkin pelasti tämän firman ja nyt on kuitenkin tilanne firmassa se, että on aika tavalla jakamatonta pääomaa ja jos onnistutaan fiksulla tavalla paikat pois myymään, niin sieltä voi vielä saada aika tavalla ylimääräistä.” (Pääosakas)

Osakkaat sitoutuivat yhdessä investointeihin ja uuteen strategiaan. Pienosakkaan vastauksista on vaikea hahmottaa näihin päätöksiin sitoutumista, vaikka yrittäjäriski kasvoi merkittävästi. Uudet investoinnit olivat yrityksen kokoon nähden todella isoja. Näinä kasvun vuosina pienosakas nosti jatkuvasti samaa kohtuullista palkkaa, mutta pääosakas ei nostanut lainkaan korvauksia muutamaan vuoteen, kunnes investoinnit alkoivat tuottamaan positiivista kassavirtaa ja tulosta.

> ”Oon mä sitä miettiny välillä, et oisinko lähteny ollenkaan siihen hommaan. Sillee vaan kun ne tilanteet muuttuu niin paljon, et nii ku siis, toisaalta kun mitä on nähnyt ja ehkä ois pitänyt oppia jo aikasemminkin, et kimppayritykset on vaikeita. Varsinkin pienessä mittakaavassa se on ihan sikavaikeeta. Jos on viiskyt viiskyt, niin sit ei päätetä mistään mitää. Pitäs oikeesti pääomistajan päättää ja muut turvat kii. Ei oikee sellast välimuotoo oo helppoo. Nii, ku se kimppahom-

> ma tekee sen, et ku tekee sen vaikeeks et ku menee huonosti, niin ruvetaan miettii ja laskee, et kuka on tehny ja mitä on tehny ja paljon se on tienannu, onks toi saanu millasen korvauksen tai tämmösen.” (Pienosakas)

Aikaisempaan viitaten pienosakkaan omistamisen tavoite oli raha ja muita teorian mukaisia omistamisen motiiveita ei pienosakas juurikaan maininnut. Yritys ei kyennyt toimialan huonon kehityksen, yhden liiketoimintayksikön huonon menestyksen sekä päivitetyn strategian ja isojen investointien vuoksi maksamaan hetkellisesti osinkoja, vaan tuotto-odotukset siirrettiin tulevaisuuteen.

> ”Nii, näin se yksinkertaistettuna kyllä. Jos oot jossain duunissa ja näät et ei tää oikeen kulje tää homma, elämä on kuitenkin niin lyhyt, pitäs tavallaan olla pääasiallisesti mukavaa hommaa. Nii ku se, että pystys joka aamu lähtee hyvällä fiiliksellä, hyviä päiviä pitäs olla enemmän ku huonoja päiviä, jolloin tekee sen, että rupee olee pakkopullaa.” (Pienosakas)

Haastattelussa jäi epäselväksi oliko pienosakkaan omistamisen motiivit laajemmat, vaikkakin pienosakkaan ensisijainen rahanansainnan tavoite voidaan sitaattien perusteella rinnastaa ensisijaiseksi tyytyväisyyden ja motivaation lähteeksi. Mikäli rahanansainta on yrittämisessä ensisijainen tavoite, yrityksen laadukas ja intohimoinen kehittäminen sekä tiimiytyminen saattavat jäädä taka-alalle heikentäen yrityksen suoritustasoa oleellisesti.

> ”Et, ei kaikki ihmiset oo sellasii niin yrittäjä, et ne niin ku jaksais maailman tappiin uskoo siihen asiaan, vaan jossain kohtaa tulee se kyllästyminen, et vitsi, et ei täst tuu mitään.” (Pienosakas)
>
> ”Sillon kun aloitettii, niin me ei riittävästi terotettu, miten missä ajassa asiat pitäis olla eli laadittu selkee omistajuusstrategia, siinä pitää olla alku ja loppu. Me ei edes tiedetty, että koko osakassopimuksen voimassaoloaika on loppunut. Tätä oon ite pitäny suurimpana virheenä, miten tää meillä on menny.” (Pääosakas)

> ”Nii, aivan. Se on totta.” (Pienosakas)

Yritys käytti osakassopimusta laadittaessa lakimiestä, mutta ulkopuolista liiketoimintaosaajaa ei käytetty. Osakkailla ei ollut riittävän hyvin määriteltynä, mitkä ovat omistamisen tavoitteet pitkällä aikavälillä. Osakassopimuksen voimassaoloaika oli määritelty 10 vuodeksi ja sitä ei uusittu. On mahdollista, että osakkaiden tahtotilan hiipui jo osakkaiden yhteistyön alkutaipaleella, kun optiosopimuksesta siirryttiin pienosakkuuteen.

> ”Tuli mieleen, että niin kauan kun ei ollu mitään sitouttamista, ni se ehkä vaikutti suhunkin sillai, et me niinku oli tehtävä helpommin sitä yhteistyötä, ku ties että tää voi loppuu tähän. Siin on negatiivisia piirteitäkin, voi niin ku rupee käyttäytyy eri tavalla ja sanoa karrikoidusti vähän pahemminkin eli sillä ei oo niinku enää niin väliä.” (Pienosakas)

On huomattavaa, että osakkaiden odotukset osakkuuden motiivien ja tavoitteiden yhteensovittamisessa ovat saattaneet eriytyä siirryttäessä optiosta osakkuuteen. Tällä on saattanut olla vaikutusta myös yrityksen johtamiseen ja siihen miten johtajuus koetaan pienosakkaan näkökulmasta.

Vientiyritys

Omistajaohjaus ja kontrollointihalukkuus

Yrityksessä laadittiin 2010 pienosakkuusprosessin implementoinnin yhteydessä uudet omistajaohjauksen välineet eli kaikista osakkaista koostuva hallitus sekä valittiin uusitoimitusjohtaja (pienosakas 1).

> ”Näin jälkikäteen ajatellen sen ois voinu tehdä paremmin.” (Pienosakas 1)

Omistajaohjaus ei ollut kaikkien omistajien kannalta riittävästi määriteltyä ja säännöllistä sekä sen vaikutus oli tehotonta. Uuden hallituksen sekä uuden toimitusjohtajan omistajaosaamisessa oli puutteita. Niillä ei ollut riittävää kykyä välittämään kaikille osakkaille tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta.

> ”Laskelmia ja kassavirtalaskelmiahan me tehtiin niiden konsulttienkin kanssa, että mun mielestä firman strategiahan oli meillä kunnossa ja sitähän käytiin läpitte.” (Pienosakas 2)

Yrityksellä oli käytössään riittäviä toimintaa ennakoivia ja analysoivia laskentamenetelmiä, mutta varsinainen kaikkia omistajia sitouttava strategiatyö oli puutteellista.

> ”No se on kyllä hyvä kysymys, että oliko kaikki sitoutunu siihen ja oliko asia ymmärretty. Strategian konkretisointi ja sen jalkauttaminen sitten niin kun tavallaan siitä tahtotilasta toimenpiteisiin asti. Yhteinen tahtotila oli hukkunu.” (Pienosakas 1)

Strategia ja tavoitteet olivat muodostuneet epäselväksi. Tiimin dynamiikka ei riittänyt viemään strategiaa ja siihen vaadittavia toimenpiteitä teoiksi asti. Tiimiltä puuttui johtajuutta. Toimenkuvat sekä tiimin kesken sovitut tehtävät olivat epäselviä ja tahtotilassa oli puutteita.

> ”Mää laskin sen liian vapaaks sen tilanteen ja mää en pystyny enää sitä omistajaohjausta toteuttamaan, miten mä pääosakkaana olis vaadittu. Silloin se mopo käsistä lähti.” (Pääosakas)
> ”Niin, silloin ku sää tulit, niin eihän siihen menny aikaakaan, kun mehän oltiin niin isoissa teknisissä vaikeuksissa toimittajien kanssa ja rahavaikeuksissa. Kaikkihan niin kun romahti siinä yhdessä vaiheessa aivan täysin.” (Pienosakas 2)

Omistajat uuden hallituksen ja toimitusjohtajan kautta eivät kyenneet kontrolloimaan yrityksen toimintaa ja vaikea laatuongelma päätoimittajan materiaalitoimituksissa pahensi tilannetta huomattavasti. Likviditeettiongelmat heikensivät tilannetta ja niiden puutteellinen selvittäminen sekä selkeät vastuunjaot ajoivat yhtiön johtajuuskriisiin.

Omistajuusstrategia ja motivoituminen omistukseen

Pääomistajan omistama holding-yhtiö oli aikaisemmin omistanut yrityksestä koko osakekannan. Pienosakkuusprosessissa mukaan tulivat sekä minikonsernin sisaryritystä (palvelutuoteyritys) aikaisemmin omistanut henkilö että kokonaan uudet omistajat, joista toinen oli minikonsernin hallinnosta pääomistajan alaisena jo aikaisemmin vastannut henkilö (pienosakas 2) sekä uusi toimitusjohtajasopimuksella firman toiminnan ulkopuolelta tullut henkilö (pienosakas 1).

> ”Ei se omistajuus muuta niin kun sitä. Kaikkia yrityksiä hoidan, vaikka mä en oo palveluyrityksessä ollu osakkaana, niin hoidan niitten asioita ihan yhtälailla kun vientiyrityksen. Työn tekemisen tasoon se ei vaikuta.” (Pienosakas 2)

Pääosakas päätti tarjota osakkuutta minikonsernin hallintopäällikölle avainhenkilöiden tasapuolisen kohtelun vuoksi

> ”Miks lähti näin, sitä vaan ehotettiin. Mä en nähnyt sitä niin hirveen isona asiana alun perin tätä osakkuutta sillä tavalla, koska mä en osaa nähdä omassa työnteossa eroo siinä, oonko mää omistaja vai en. Nyt pidemmän ajan kuluessa rupee katselemaan firman toimintaa eri kantilta.” (Pienosakas 1)

Toisen pienosakkaan motivaatio oli ensisijaisesti työskennellä yrityksessä ja toissijaista oli yrityksen omistus. Vasta pitemmällä aikavälillä hän on motivoitunut kehittämään yrityksen toimintaa samalla näkökulmalla toisten omistajien kanssa.

Omistamisen tahtotila ja tavoitteellisuus

> ”Ei suurta odotusta, mut jos kerran firmaa omistaa ja saa firman arvoa kohotettua, niin jotain siinä voi tienata. Pystyykö niin kun katsomaan sitä ulkopuolelta ja näkemään enemmän semmosia pitkän ajan suunnitelmia, miten joku esimerkiks uus kehitys vaikuttaa useamman vuoden tähtäimellä. Voin tälleen jälkikäteen sanoa, et ei ollu aavistustakaan silloin kun tuli tähän mukaan ja mitä se nyt tarkoittaa olla omistaja. Tää tulee tällasena henkilökohtaisena kasvutarinana.” (Pienosakas 1)

> ”Että pystyy vaikuttaan omalla työpanoksellaan siihen, miten yrityksellä menee ja totta kai raha. Kyllähän jos tähän laittaa rahaa, niin toivoo, että se joskus tulis takasin. Tarkotan, et se ei oo pelkästään taloudellinen järjestely, vaan se on ennen kaikkee asenne ja tahtotilaan vaikuttamismetodi. Sitä niin kun, että ei lyhyen tähtäimen etua, vaan miten pitkällä aikavälillä toimis tää homma.” (Pienosakas 2)

Uusien omistajien motiivit ja tavoitteet liittyivät enemminkin työn laadukkaaseen tekemiseen, josta ymmärretään seuraavan pitkällä aikavälillä yrityksen arvonnousu sekä osingonmaksukyky. Näiden pienosakkaiden vastaukset eroavat kolmannen pienosakkaan vastauksiin, jotka esiteltiin aikaisemmin palvelutuoteyritystä koskevan teemahaastattelun tuloksissa. Hänellä motiivit ja tavoitteet liittyivät ensisijaisesti rahan ansaitsemiseen lyhyellä tähtäimellä osinkojen kautta. Yrittäjäriskin kokeminen ei tullut esiin näiden kahden haastatellun osakkaan kohdalla kovinkaan päällimmäisenä. Tutkijan huomiota herätti myös, että näiden kahden pienosakkaan kohdalla vapaa-ajan yhteen sovittaminen työn kanssa ei koettu olevan ongelmallista, vaan jopa yksi yrittäjyyden motiiveista. Omien rahojen sijoittaminen yritykseen lisäsivät heidän mukaansa vastuullisuutta toiminnassa, oikeaa asennetta ja pitkän aikavälin ajattelua. Heidän kohdallaan myös hyvän tiimin tavoittelu oli myös yhtenä tahtotilan muodostajina.

Ongelmia ja kehityskohteita

> ”Kaikkihan ei oo menny päin hanuria, vaan firma on edelleenkin olemassa ja toimii siis. Ollaan varmaan kaikki opittu aika paljon tässä niin kun prosessin kuluessa ja niin tota ainakin henkilökohtaisesti tuntuu, että nyt mä oon niin ku aika paljon valmiimpi joissakin asioissa . Kaikki on niin kun nähny että mitenkä tärkee olis olla yhteinen tahtotila. Ei oo enää niin kun sellaisia henkilöitä, jotka pelkäis niin kun yhdessä päättämistä ja yhdessä suunnitelman tekemistä ja sen noudattamista. Ehkä tässä on ollu, että kaikki on niin kun yrittäny itsekseen, varmasti hyvä tahto mielessä kaikilla. Niin kun on sanottu, että mennää vähän laput silmillä ja yritetään ihan hirveesti sitä omaa kaistaa, mutta ei sitten nähdä kokonaisuutta. Ei uskalleta tai tajuta tai haluta pyytää muulta porukalta sitä tukee niin kun, et mää tässä hakkaan vaan päätäni seinään, että tää ei onnistu ja pyytää, et istahdetaampas taas alas ja mitenkä tää menis sillai. Yhdessä tavallaan mennään sitä valittua polkua näin ja sitten niin kun ja pidetään se koko porukka siinä mukana.” (Pienosakas 2)

Osakkailta haluttiin selvittää kehittämiskohteita ja -ajatuksia havaittuihin ongelmakohtiin.

> ”Kyllähän meillä keskusteltiin.” (Pienosakas 1)
> ”Onkohan kaikki ollu ihan niissä keskusteluissa mukana?” (Pääosakas)

Kun yrityksessä havaittiin passiivisesti toimiva omistaja, niin siihen ei osattu tiimin kesken suhtautua ja asioiden päättäminen vaikeutui.

> ”Oliskos se toiminu ilman sitä passiivista omistajaa?” (Pääosakas)
> ”Se on oikeestaan aika pieni osa siitä omistajuudesta, että no mitenkäs tässä vois tienata, vaan se on aika paljon enemmän ku sitä. Jos mää niin kun olisin uudel-

leen siinä tilanteessa, meidän pitäis keskustella mitä se oikeesti merkitsee ja mitä sää pääomistaja odotat pienosakkailta.” (Pienosakas 2)

Yrityksessä pyrittiin käymään uuden mahdollisen avainhenkilön ja mahdollisen osakkaan kanssa keskusteluja yrittäjyydestä ja osakkuudesta, mutta ilmeisesti nämä keskustelut eivät olleet riittäviä. Tällä henkilöllä ei myöskään ollut kokemusta pienyritystoiminnasta.

4.2.4. Case-yrityksiä koskevien ilmiöiden teoriavertailut teemoittain

Omistusohjauksen ja kontrollihalukkuuden ilmiöitä teorioiden vaikutuksessa

Usean case -yrityksen omistajaohjauksen tasossa ja laadussa havaittiin etenkin talouden johtamisen ja kontrolloitavuuden suhteen parantamisen varaa. Ikäheimosen (2014, 22) mukaista omistajien tahtotilan tietoista keräämistä, muokkaamista ja valvontaa ei näissä yrityksessä suunnitelmallisesti juurikaan tehdä, joilla yritys saisi jalkautettua taloudelliset tavoitteensa paremmin. Hyvinvointipalvelurityksen omistus jakaantuu useaan tasasuuruiseen omistusosuuteen eli selkeä päävastuullinen pääomistaja puuttuu. Muissa case -yrityksissä päävastuullinen pääomistaja pitää huolen taloudellisten tavoitteiden vaalimisesta ja valvonnasta, johon pääasiassa pienosakkaat luottavat. Taloudellisen tilan kontrolloitavuus pienosakkaan näkökulmasta on satunnaisempaa ja enemmän omaehtoisuuteen perustuvaa.

Kaikissa case -yrityksissä havaittiin omistusohjauksen teoreettisen viitekehyksen mukaisissa rakenteellisissa mekanismeissa suhteellisen intensiivistä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä. Konepajassa tästä prosessista vastasi pääomistaja-toimitusjohtajan lisäksi yrityksen ulkopuolinen hallitusammattilainen ja hallitustyöskentely olivat muita case -yrityksiä formaalimpaa ja säännöllisempää. Tämä tukee Ikäheimosen et al. (2014) johtopäätöstä; omistuspohjan hajaantuminen lisää tarvetta erilaisten omistajaohjauksen mekanismien hyödyntämiselle. Muissa kokoluokaltaan pienemmissä case-

yrityksissä hallitus- ja johtoryhmätyöskentely oli pääasiassa päivittäisen kanssakäymisen ohessa tapahtuvaa satunnaisempaa ja vähemmän strukturoitua vuorovaikutusta omistusohjauksen valvonta- ja varmistamistehtävissä. Laineman ja Haapasen (2010) vaikutusmekanismien välillisten ja välittömien jaottelun mukaan konepajan pääomistajan omistajaohjauksen tahtotila välittyi välillisenä mekanismina hallituksen ja johtoryhmän kokoonpanon määrittämisessä. Tämä saattaa selittyä konepajan pääomistajatahon vahvan perheyritystaustan sosioemotionaalisen varallisuuden (Gòmez-Mejia et al, 2007)) mukaiseen tasapainon ja riskitason säilyttämisen logiikalla. Näyttäisi siltä, että pääomistajalle on tärkeää, että yrityksen hallintofunktio on sen suoran vaikutusvallan väline. Tästä oli tullut erityisesti pääomistajan kannalta omistajaohjauksen kulmakivi ja säilyttämisen varmistaja.

Kaikissa case -yrityksissä havaittiin erityisesti hallintofunktion toimihenkilöissä Stewardsship–teorian mukaista käyttäytymistä. Mielenkiintoinen havainto oli, etteivät pääomistajat näe hallintopäälliköitä muihin avainhenkilöihin verraten samalla tavalla yrityksen potentiaalisina pienosakkaina. Esiin nousi ilmiö, haluaako pääomistaja pitää hallintopäällikön suoran ja johtamisnäkökulmasta mahdollisimman yksinkertaisen suhteen alaisena ja voisiko tämä suhde sekoittua muiden pienosakkaiden vaikutuksesta. Täytyykö hallintofunktiosta vastuussa olevaa henkilöä motivoida erilaisella sitouttamissopimuksilla esimerkkinä Jensen ja Mecklingin (1976, 5) agenttiteorian mukaisella toimintatavalla vai onko kohtuullinen kiinteä ansiotulo riittävä viitaten Stewardship-teorian opportunistisen tavan vastakohtaisuuteen? Hallinnossa ei välttämättä pysty ilman talousjohtamisen keinoja ja valtuutusta vaikuttamaan yrityksen kannattavuuteen verrattuna esimerkiksi tuotanto- ja myyntifunktioihin, jolloin agenttiteorian mukainen palkitseminen saattaa aiheuttaa hallintopäällikön toimivallan rajojen häilymistä ja siten myös ongelmia johtamisessa.

Omistajuusstrategian ja omistamisen motiivien ilmiöitä teorioiden vaikutuksessa

Palvelutuote- ja vientiyrityksessä havaittiin kumpaakin yritystä omistavan pienosakkaan taholla ongelmia tehdä pitkävaikutteista strategiatyötä palvelutuoteyrityksessä pääosakkaan ja vientiyrityksessä kaikkien osakkaiden kanssa. Torchian et al., 2018, mukainen yrityksen missio, visio, arvot ja strategia tulee olla omistajien yhteisen tahtotilan mukaisia, joiden pohjalta muodostuu kaikkien omistajien yhtenevien tavoitteiden mukainen toimintastrategiaa linjaava omistajuusstrategia. Tämän havainnon kohdalla palvelutuote- sekä vientiyrityksessä saattoi olla yhteisen tahtotilan ja tavoitteiden muodostamisessa eri näkemyksiä, jolloin selittyy kummankin yrityksen kasvuvaiheiden kehittämisen haasteellisuus. Havaintoa tukee myös Ikäheimosen et al. (2014) määritelmä aktiivisesta omistajasta, jossa yrityksen kehittyminen edellyttää osakkaan aktiivisuutta sekä tavoitteellisuutta. Lisäksi tätä myös tukee saman tutkijaryhmän ja tutkimuksen määritelmä passiivisesta omistajasta, joka haluaa passiivisesti odottaa yrityksen kehittymistä ja vuotuisia osinkoja. Pienosakkaan motivoitumisessa omistajuuteen saattoi olla myös puutteita, mikäli sitaatin ”silloin ajatteli, et voi saada jotain aikaiseksikin” piilomerkitystä tulkittaisiin koskemaan vain pienosakasta itseään perusteluna Koirasen (2003, 52-53) hyvän omistajan määritelmä, jossa omistajan tulisi tavoitella ei pelkästään omaa etua, vaan hänen tulisi tavoitella tasapuolisesti myös yrityksen etua. Tätä havaintoa saattaa vahvistaa lähimenneisyydessä omistajakokoonpanoa muuttaneen vientiyrityksen toisen pienosakkaan sitaatti ” ei oo enää nii ku sellaisia henkilöitä, jotka pelkäis niin kun yhdessä päättämistä ja yhdessä suunnittelemista”. Elo-Pärssisen (2017) mukaan yrityksen johdon tulee olla tietoinen omistajien odottamista tuotoista, kasvutavoitteista sekä riskinsietokyvystä. Palvelutuote- ja vientiyritykseen viitaten sen tärkeänä avainhenkilönä toimineen passiivisen omistajan tiedostamattomuus ja sitoutumattomuus yrityksen tavoitteisiin johtivat lopulta omistajuusstrategian toimimattomuuteen.

Hyvinvointipalveluyrityksen hajautunut omistus näyttää tuovan asioiden päättämiseen muista case -yrityksistä eroavan päätöksentekotavan, koska kaikkiin päätöksiin halutaan konsensus eli kaikkien osakkaiden yksimielisyys. Havaintoa vahvistaa osakkaan sitaatti ”tavallaan tää ymmärrys tään asian eteenpäin viemiseen on helpottunu”, joka

viittaa neljän tasasuuruisen omistuksen muutokseen kolmeen tasasuuruiseen omistusosuuteen. Motivoituminen omistajuuteen Mattilan ja Ikävalkon (2003) mukaan määritellään sosiaalisen, juridisen, henkilökohtaisen ja psykologisen sekä toiminnallisuuden tasoilla tapahtuvaksi prosessiksi. Toiminnallisuuden tasoon liittyy vaikutuksellisuuden sekä tuloksellisuuden ulottuvuudet hyvinvointipalveluyrityksen kohdalla omistajuuden sosiaaliset, juridiset ja psykologiset ulottuvuudet saattavat olla korostuneita toiminnallisen ulottuvuuden kustannuksella. Tämä ilmenee vahvasti jo perustamisvaiheessa osakkaiden yhteiseen omistamisen motiiviin luoda hyvä työpaikka. Se ilmenee myös taloudellisten tavoitteiden merkityksen pienenemisenä tuloksellisuutta koskevien päätösten jäämisenä operatiivisessa toiminnassa taka-alalle ja omistajien konsensuksen aiheuttaman strategisten päätösten tekemisen haastavuuden ilmentymisenä. Vastaavasti esimerkiksi vientiyrityksessä vahvasti vaikuttavan pääosakkaan toiminnallisuus saattaa johtaa parempaan yrityksen tuloksellisuuteen, mutta voimakkaan pääosakkaan vaikutuksesta sosiaalinen sekä psykologinen ulottuvuus saattavat kärsiä. Johnsonin et al. (2005) mukaan yrityksen on valittava pitkän tähtäimen suunta sekä toiminnan laajuus. Omistamisen tarkoitus täytyy linkittyä yrityksen missioon sekä visioon, joissa yrityksen tarkoitus on linjassa yrityksen arvojen kanssa sekä minkälaisen päämäärän omistajat näkevät yritykselle. Hyvinvointipalveluyrityksen perustaneiden omistajien saman taustan vuoksi arvomaailma ja päämäärä olivat hyvin selkeinä, joka täydentää edelleen havaintoa. Toiminnallinen ulottuvuuden merkitys oli siis vähäisempää, joskin sosiaalisen ja psykologisen vahvat ulottuvuudet ovat kantaneet yrityksen toimintaa lähes samalla omistajakokoonpanolla pitempään ja jota vahvistaa vielä passiivisen omistajan karsiutuminen pois yrityksen toiminnasta.

Konepajayrityksessä huomio kiinnittyi pääosakkaan pienosakkuuden luovuttamisen motiiviin, jossa hän antoi ymmärtää luovutuksen hetkellä olleen tilaisuuden ja vahvisti säilyttämisen halunsa. Tämä viittaa sosioemotionaalisen varallisuuden teoreettiseen viitekehykseen (Gómez-Mejia et al., 2007), jossa perheellä on tunnearvo yritykseen ja johon se on sijoittanut. SEW:n FIBER-mallin (Berrone et al., 2012) mukaiset ydinulottuvuudet täyttyvät ja korostuvat erityisesti pienosakkuuksien ei-äänivaltaisten

osakkeiden luovutuksen (F=Family, perheen kontrolli ja vaikutusvalta yrityksessä) sekä tyttärelle osakkeiden luovuttaminen muiden pienosakkuuksien luovuttamisen hetkellä (E=Emotional, perhe pyrkii edistämään perhesiteitä tunnesiteitä yritykseen). Konepajan toisen perheen ulkopuolisen pienosakkaan oman perheen taustalta löytyy pientä ja menestyksekästä teollista yrittäjyyttä, joka saattaa lisätä pienosakkaan halua olla mukana isommassa perheyrityksessä perheyrityksiin liittyvien arvojen vuoksi. Hänen sitaattinsa viittasi konepajan jatkuvuuteen ja pitkäjänteisyyteen, jotka ovat perheyritysten arvomaailmaa tukevia arvoja. Konepajan lisäksi minikonsernin pääomistajassa havaittiin erityisesti kriisitilanteessa SEW:n mukaista säilyttämisen motivaatiota, joka ilmeni pääomistajan vaikutusvallan lisäämisenä ja jopa omistuksen laajuutta palauttamalla, kuten toimittiin minikonsernin vientiyrityksessä lähimenneisyydessä. Tämäkin yritys on jo yli 30 vuotta vanha, joka tukee havaintoa SEW:stä.

Omistamisen tahtotilan ja tavoitteellisuuden ilmiöitä teorioiden vaikutuksessa

Johnson et al. (2005) mukaan yrityksen tavoitteet määritellään julkilausumana, joka koostuu tähtäimestä ja tarkoituksesta. Heidän mukaansa nämä ilmoitetaan numeroina ja tavoitteiden kirjallisina kuvauksina. Case -yrityksissä havaittiin numeeristen sekä kirjoitettujen tavoitteiden säännöllisen suunnittelun ja kontrolloinnin puutteita. Tämä oletetaan johtuvan yritysten pienestä kokoluokasta, jolloin pienissä yrityksissä harvoin koetaan olevan aikaa ja resursseja vaalia omistajuuden tahtotilaa. Konepajan sekä hyvinvointiyrityksen toimialat, ansaintalogiikat sekä liikevaihdot ja kannattavuustasot ovat olleet suhteellisen stabiileja jo pitkään, mikä saattaa antaa osakkaille tunteen omistajuuden tavoitteiden dokumentoinnin ja päivittämisen tarpeen vähenemisestä. Minikonsernin yrityksissä omistajuuden tavoitteita on päivitetty silloin, kun edessä on ollut uuden päivitetyn strategian vaatimia isoja investointeja, kun uusia omistajia on tullut yrityksiin mukaan sekä yrityksen kriisitilanteissa.

Osakkaiden yhteisen tahtotilan mahdollistaminen edellyttää epävirallisten järjestelmien kehittämistä jolloin voidaan tasapainottaa pienosakkaiden valvontaa ja valtaa suh-

teessa pääosakkaisiin (Ikäheimonen et al., 2014). Konepajassa luodun pienosakkuuskonseptin mukaan tähän on eritoten panostettu, vaikkakin valtaa pienosakkailla on eiäänivaltaisten osakkeiden omistuksen kautta vain vähän. Tagiurin ja Davisin (1992) perheomisteisten yritysten tavoitteiden määrittelyyn viitaten konepajan pienosakkaiden motivoitumisen taustalta löytyivät yrityksen ja henkilökohtaisten arvojen kohtaaminen, taloudellisen turvan ja etujen hankkiminen sekä etsiminen turvaa työttömyyttä vastaan. Hyvinvointipalveluyrityksen kohdalla osakkaiden motivaation kohteita olivat nuo edelliset lisättyinä sosiaalisen edun ja autonomian sekä laadukkaiden tuotteiden kehittämisen tavoitteluilla. Minikonsernin pienosakkaiden tahtotilassa oli huomattavaa erityisesti kumpaakin yritystä omistavalla pienosakkaalla taloudellisten etujen priorisoinnin etusija muihin tavoitteisiin ja erityinen huomio tässä kiinnittyi lyhytnäköiseen yrityksen arvon pitkän aikavälin kehittämisen puuttumiseen. Muiden vientiyrityksen pienosakkaiden tavoitteisiin kuului laajempi kirjo omistajan tahtotilan muodostavia motiiveita esimerkiksi Boardmanin (2012) havaitsemat yritysarvon ja liiketoiminnan kasvattaminen, vuotuiset osingot, mahdollinen yrityksen myynnistä tuleva voitto, yrityksen jatkuvuuden turvaaminen, itsensä työllistäminen sekä itsenäisyys.

Palvelutuoteyrityksen 1998 optioitetun ja 2004 pienosakkaana olleen henkilön omistamisen tahtotilassa tapahtui muutos 2000-luvun loppupuolella, jota ennen hänelle oli syntynyt pienimuotoisemman ja kannattavan yritystoiminnan aikana yritystä kohtaan psykologista omistajuutta, joka Piercen (2001, 304) mukaan määritellään yrityksen tuloksellisuuteen ja kasvuun liittyvinä strategisina valintoina. Palveluyrityksen toiminnan laajentuessa vuosikymmenen loppua kohti havaittiin, että pienosakkaan motivoitumisessa tapahtui muutos, joka saattaa selittyä psykologinen omistajuuden negatiivisina vaikutuksina, jotka Piercen et al (2004, 304) mukaan tulee esiin omistajuuden tavoitteiden muuttumisena yrityksen kasvun ja riskinoton olosuhteissa. Piercen et al. (2001, 301-302) mukaan psykologinen omistajuus mahdollistuu, kun kohde tunnetaan hyvin, sitä kyetään hallitsemaan ja valvomaan sekä siihen on panostettu aikaa ja rahaa. Pienosakkaan kohdalla yrityksen laajentuessa yrityksen tunteminen kärsi liiketoimintayksiköiden ja uusien avainhenkilöiden tullessa toimintaan mukaan, joka saattoi aihe-

uttaa psykologisen omistajuuden tunteen vähenemistä. Piercen et al. (2001, 300) mukaiset vuorovaikutustarpeet, identifioitumistarpeet sekä adaptoitumistarpeet saattoivat myös vähetä työn kuvan muutoksessa. Yrityksen arvon kokeminen pitkällä tähtäimellä oli pienosakkaalle hänelle ominaisten lyhytnäköisen ja taloudellisiin etuihin painottuvan omistajuuden tavoitteiden vuoksi puutteellista. Tätä havaintoa vahvistaa sekä van Dynen ja Piercen (2004, 441-442) että Ikävalkon (2010, 33) tutkimukset ja johtopäätökset, jotka tuovat esiin kohteen arvon merkityksen psykologiseen omistajuuteen. Selitys mainitun yrityksen omistajien strategiatyön vaikeuteen selittyy Piercen (2001, 304) havaintoon, jossa psykologisen omistajuuden merkitys strategisiin valintoihin on erittäin suuri.

Mikro- ja pienyrityksissä pienosakkuuden luovuttamisen tilanteessa psykologisen omistajuuden syntyminen luovutuksen saajalle on yrityksen menestykselle ensiarvoista, koska psykologinen omistajuus tuottaa positiivisia asenteita, työtyytyväisyyttä, itsetuntoa, parantaa suorituskykyä ja organisaation osien ja jäsenten käyttäytymistä sekä vuorovaikutusta (Van Dyne ja Pierce, 2004, 444-446). Mikäli on kysymys yritykselle tuntemattomammasta henkilöstä, riski epäonnistua omistajien muodostaessa omistajuusstrategiaa korostuu. Viitteitä tästä havaittiin vientiyrityksessä, kun yrityksen pienosakkaaksi ja toimitusjohtajaksi valittiin henkilö, jonka taustatiedot ja aikaisemmat työkokemukset olivat vanhentuneita. Kokemukset henkilöstä olivat jo yli 10 vuotta vanhoja ja perustuivat henkilön opiskeluaikoihin. Vastaavasti pienosakkuusprosessin epäonnistumisen riskiä saattoi lisätä vientiyrityksen pääomistajan luovuttaessa operatiivista valtaa, jolloin uudistuneen omistajakokoonpanon omistajuusstrategian määrittelemiä omistajaohjauksen välineitä jouduttiin kehittämään uudelleen. Omistajuusstrategiaa ja omistajaohjausta tulisikin mikro- ja pienyrityksissä tarkoin suunnitella jo osakasta rekrytoitaessa ja päätös uusista pienosakkuuksista tulisi tehdä kaikkien osakkaiden ja rekrytoitavan henkilön intensiivisen keskustelujen ja yksimielisenä tuloksena.

Ongelmien ja kehityskohteiden ilmiöitä teorioiden vaikutuksessa

Mikäli pienosakkaan lyhytnäköinen rahanansainta on yrittämisessä ensisijainen tavoite, yrityksen pitkäkestoinen laadukas ja intohimoinen kehittäminen sekä vuorovaikutteinen omistajuusstrategian ja toimintastrategian puutteellinen toteuttaminen saattavat heikentää yrityksen suoritustasoa oleellisesti.

Minikonsernin yrityksissä pienosakkuusprosessien implementoinnissa ulkopuolista kokenutta liiketoimintaosaajaa ei käytetty. Osakkailla ei ollut riittävän hyvin määriteltynä, mitkä ovat pitkän aikavälin omistamisen tavoitteet, joita tulisi painottaa tarvittaessa yrityksen ulkopuolelta tulleen mallin tai osaamisen avulla.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli halu selvittää ei-perheomisteisten mikro- ja pienyritysten pienosakkuuksia luovuttaneiden pääomistajien sekä pienosakkuuksia vastaanottaneiden henkilöiden omistajuuden tavoitteita, eturistiriitoja sekä onnistumisen edellytyksiä. Näitä selvittääkseen tutkimuksessa kerättiin tietoa analysoimalla aihepiirin kirjallisuutta haastattelututkimuksen keinoin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on esitelty aihepiiriin liittyviä teorioita sekä muiden tutkimusten johtopäätöksiä, joihin kuuluvat omistajuusstrategian määrittelyn ohella omistajien tahtotilan, tavoitteellisuuden ja motiivien selvitysten lisäksi erilaisia vaikutusmekanismeja sekä sitoutumisen teoreettisia malleja. Omistajuusstrategia linjataan yrityksen toimintastrategiaan, joten omistajaohjauksen ja strategiatyön laadun tutkiminen pienosakkuusprosessin eri vaiheissa on tärkeää.

Kirjallisuuskatsauksen (kohta 2.) tärkeimpien teorioiden tiivistelmät

Omistajuusstrategia on Torchia et al. (2018) mukaan väline toteuttaa omistajien sekä henkilökohtaisten että yrityksen missio ja visio. 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.

Mattilan ja Ikävalkon (2003) mukaan omistamisen ulottuvuudet voidaan jakaa neljään eri tasoon. Sosiaalisen omistamisen tasolla organisaation osat kommunikoivat ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Juridinen taso, joka on myös sosiaalinen rakenne, on tyypillisesti staattisempi, jossa yhteisö kehittää ja ylläpitää sitä enemmän tai vähemmän tarkoituksellisesti muodostaen eniten määriteltävissä olevan omistuksen tason. Henkilökohtaisella ja 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.

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.

Boardman (2012) esitti, että omistajien tavoitteet olisivat yritysarvon kasvattaminen, liiketoiminnan kasvattaminen, osinkotuottojen tavoittelu, yrityksen osakkeiden myynnistä saatava voitto, yritystoiminnan jatkuvuuden turvaaminen, työllistäminen sekä itsenäisyys.

Sosioemotionaalinen varallisuus (SEW) on tunnearvo, jonka perhe on sijoittanut yritykseen. Perhe pyrkii säilyttämään sosioemotionaalisen varallisuuden kaikissa perheyritystä 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 vastuualueen 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.

Stewardsship–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.

Tähän tutkimukseen soveltuva metodologia esitettiin kohdassa 3. Tutkimukseen vallittiin tiedonkeräämiseen experimentaalinen ja soveltava lähestymistapa. Tämä kvalitatiivinen tapaustutkimus kerää tietoa neljästä tutkimuksen kokoluokan yrityksestä puolistrukturoidun ja havainnoivan teemahaastattelun keinoin. Tutkimuskysymyksiä on neljä ja niistä on johdettu neljä haastatteluteemaa. Haastattelu vietiin läpi teemoittain esivalmisteltujen kysymysten pohjalta, jotka esitettiin haastattelutilanteeseen sopivilla tavoilla ja jopa yllättävillä uusilla esiin nousevilla näkökulmilla. Haastattelut suoritettiin jokaisessa case -yrityksessä kaikkien haastattelutilanteeseen lupautuneiden omistajien läsnä ollessa. Haastattelut litteroitiin ja mielenkiintoiset sekä aihepiiriin liittyvät tärkeät sitaatit ja asiatiivistelmät dokumentoitiin induktiivisesti tutkimuksen tuloksiin (kohta 4.). Tutkimuksen tuloksia tulkittiin ja analysoitiin edelleen hypoteettis-deduktiivisen mallin mukaan, jossa teoria ohjaa uuden tiedon etsinnässä jäsentäen ja systematisoiden kerättyä aineistoa (Hirsjärvi et al., 2009, 144).

Tutkimuksen tuloksilla ja johtopäätöksillä tavoiteltiin uusia näkökulmia ja ideoita sekä mikro- ja pienyritysten osakkuusprosessien suunnittelussa mukana oleville tahoille että ilmiöitä, havaintoja, syy-yhteyksiä ja teoreettisia malleja tiedeyhteisön jatkohyödyntämiseen.

5.2. Johtopäätökset

Seuraavat johtopäätökset tehtiin ei-perheomisteisten case -yritysten ja kokoluokaltaan mikro- ja pienyritysten kontekstissa. Rajauksena tähän oli, että case -yrityksistä konepaja voidaan määritellä enemmän perheyrityksenä kuin ei-perheomisteisena yrityksenä.

Omistajaohjauksen ja kontrollointihalukkuuden johtopäätökset

Päävastuullinen pääomistaja näyttää vastaavan tyypillisesti omistajaohjauksesta, johon pienosakkaat lähtökohtaisesti luottavat. Mikäli yrityksessä ei ole pääomistajaa ja omis-

tus jakaantuu tasaisesti enemmän kuin kahdelle omistajalle, omistajaohjaus saattaa olla puutteellista etenkin talouden johtamisessa ja valvonnassa.

Hallitus- ja johtoryhmätyöskentely on tyypillisesti päivittäistä vuorovaikutteista kanssakäymistä. Se näyttää olevan vähemmän formaalia ja enemmän operatiivisiin sekä taktisiin asioihin keskittyvää kuin omistajuuden tavoitteiden ja siitä johdetun omistajuusstrategian ja toimintastrategian käsittelemistä.

Pääomistaja näyttää muodostavan hallintofunktion vastuuhenkilön kanssa vahvan omistajaohjauksen toimielimen ja ei mahdollisesti näe hallinnon vastuuhenkilöä yrityksen omistajana muihin yrityksen pienosakkaisiin rinnastaen. Taloudesta vastaavan henkilön mahdollinen oman edun tavoittelu saattaa johtaa ristiriitaan erityisesti pääomistajan etujen kanssa.

Omistajuusstrategian ja omistamisen motiivien johtopäätökset.

Psykologisen omistajuuden muodostumisen kolmantena perusulottuvuuteen oleva rahan tai ajan panostus saatetaan määritellä pienosakkaalle kaikkia osakkaiden yhteisen tahtotilan määrittävässä omistajuusstrategiassa rahan panostuksena jo pienosakasprosessin alussa. Se voi myös kehittyä ajan saatossa ajan panostuksena tai rahan lisäpanostuksina. Yrityksen strategian epäonnistuessa, avainhenkilöiden ryhmädynamiikan muuttuessa tai yrityksen kohdattaessa vaikeuksia, yritysriski saatetaan kokea ylimitoitetuksi ja psykologisen omistajuuden tunne hiipuu. Sitä on hyvin vaikea palauttaa.

Menestyvän yrityksen on pyrittävä laadukkaisiin prosesseihin sekä tuotteisiin, joiden arvo mitataan pitkällä aikavälillä. Jos raha on pienosakkaan ensisijainen motiivi, näyttää olevan, että yrityksen laadukas kehittäminen pitkällä aikavälillä kärsii ja tämä saattaa johtaa pienosakkaan passiivisuuteen. Saattaa olla, että tällöin avainhenkilö kannattaa option ja pienosakkuuden sijasta palkita muilla lyhyen tähtäimen palkkiojärjestel-

millä, jotka ovat sidottu yrityksen taloudellisiin mittareihin. Näyttää olevan, että optiojärjestelyt tulee tehdä mahdollisimman lyhyelle aikavälille.

Tasaosuuksilla omistettavalla yrityksellä saattaa olla päätöksentekotapa, jossa tyypillisesti pyritään kollektiivisen yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiseksi tekemään vain yksimielisiä päätöksiä. Näyttää olevan, että mitä useampi henkilö omistaa yritystä tasasuuruisin omistusosuuksin sitä vaikeampi päätöksiä on tehdä ja on mahdollista, että tällöin päätökset eivät ole optimaalisia.

Omistamisen tahtotilan ja tavoitteellisuuden johtopäätökset

Tutkimuksen kokoluokan yrityksissä on harvoin aikaa ja resursseja vaalia ja valvoa omistajuuden yhteistä tahtotilaa ja henkilökohtaiset tavoitteet voivat eriytyä. Yrityksen liikevaihtoluokan ja kannattavuustason ollessa suhteellisen stabiileja, nämä saattavat antaa osakkaille tunteen omistajuuden tavoitteiden valvomisen ja päivittämisen tarpeiden vähenemisestä.

Pienosakkuuden luovuttamisen tilanteessa psykologisen omistajuuden syntyminen luovutuksen saajalle on yrityksen menestykselle ensiarvoista. Mikäli on kysymys yritykselle tuntemattomammasta henkilöstä saattaa olla, että riski epäonnistua omistajuusstrategiassa korostuu. Tuntemattoman ja yritykselle tärkeän avainhenkilön kohdalla saattaa olla järkevää käyttää pienosakkuuden lisäksi myös muita kannustimia.

Omistajuusstrategian kehityskohteiden johtopäätökset

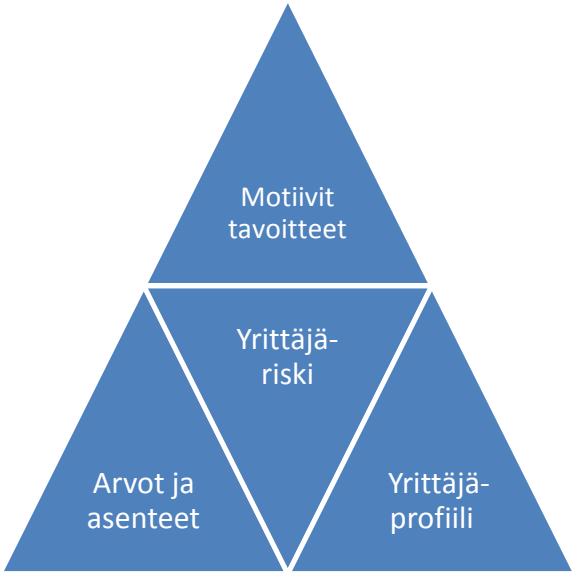
Yritykset voivat ajan saatossa kohdata ongelmia sekä sisäisistä että ulkoisista syistä. Näillä saattaa olla vähillä resursseilla operoivissa mikro- ja pienyrityksissä erittäin negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, jos yhdenkin pienomistajan hiipunut psykologinen omistajuus on aiheuttanut heikentynyttä hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä vaikuttaen negatiivisesti omistajaohjaukseen sekä omistajuusstrategian toimivuuteen.

Tässä tutkimuksessa havaittiin case -yritysten pienosakkaissa suhteita ulkopuolisiin perheyrityksiin, jotka joissakin tapauksissa koettiin yrittämisen ja osakkuuksien näkökulmasta joko positiiviseksi tai negatiiviseksi. Saattaa olla, että pienosakkaan yrittäjyyden aikaisempi kokeminen, yrittäjän typologinen luonne sekä yrittäjämäinen toimintatapa ovat pienosakkuusprosessissa tärkeää omistajuusstrategiaan sitoutumisen kannalta.

Tämän tutkimuksen havainnon mukaan omistajien samanlaiset arvot ja asenteet saattavat lisätä Mattilan ja Ikävalkon (2003) määrittelemien omistamisen ulottuvuuksien valmiuksia. Erityisesti samanlaisella omistajien arvomaailmalla ja asenteilla voi olla positiivista vaikutusta sosiaalisella ja psykologisella tasolla. Nämä saattavat edelleen edistää toiminnallisuuden tason laadukkuutta ja selkeyttää juridista ulottuvuutta.

Ikäheimosen et al. (2014) tutkimuksessa on aikaisemmin todettu, että yrityksen omistajien omistajuuden tavoitteet tulisivat olla yhteneviä. Tämän tutkimuksen havainnon perusteella myös omistajatahon omistamisen motiivien yhtenevyys saattaa parantaa omistajuusstrategian onnistumista.

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna osakkaan henkilökohtainen riskinottokyky saattaa parantaa mikro- ja pienyrityksen toimintaedellytyksiä huomattavasti, jolloin se ikään kuin liimaa edelliset osakasidentiteetin osat toimivaksi kokonaisuudeksi.

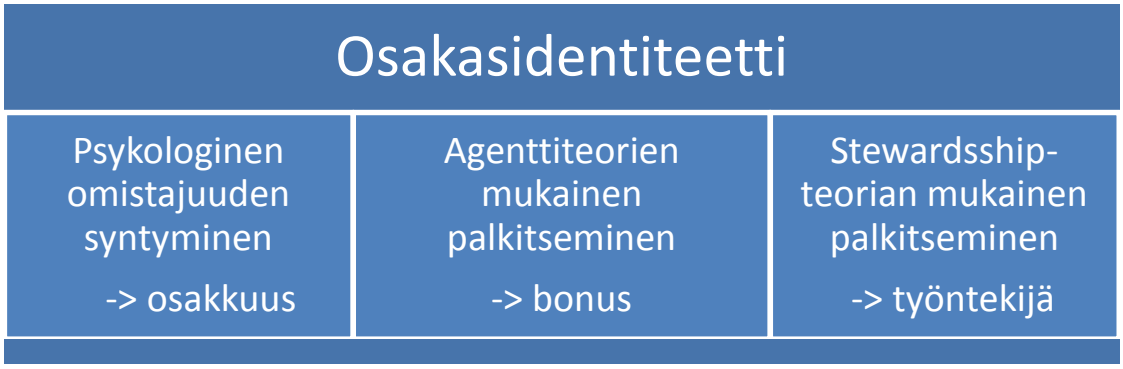


Kuvio 5. Mikro- ja pienyrityksen osakasidentiteetin analyysin viitekehys

Kyetäkseen arvioimaan rekrytoitavan sopivuutta kohdeyrityksessä analyysissä saattaa olla tärkeää saada muodostettua käsitys rekrytoitavan arvoista ja asenteista verraten niiden suhdetta muuhun omistajatahoon, tutkia henkilön yrittäjäprofiilia ja yrittäjämäisen käyttäytymisen edellytyksiä, selvittää rekrytoitavan suhtautumista yrittäjäriskiin sekä selvittää omistajuuden motiiveja ja tavoitteita verraten niitä muiden omistajien motiiveihin ja tavoitteisiin.

Arvot ja asenteet edistävät omistajaohjausta ja suhdetta kohdeyrityksen valvontaan, suotuisa yrittäjäprofiili edistää kohdeyrityksen tuntemista sekä yrittäjäriski luo ajan tai rahan panostuksen. Edelliset muodostavat edellytykset psykologiselle omistajuudelle.

Motiiveilla ja tavoitteilla on strateginen ulottuvuus eli yrityksen omistajuusstrategian perustukset ovat pyramidin psykologisen omistajuuden rakennuselementit.



Kuvio 6. Osakasidentiteetin hyödyntäminen osakkaan rekrytoinnista

Osakasidentiteetin analyysin perusteella yritys ja sen muut omistajat saattavat saada käsityksen rekrytoitavan psykologisen omistajuuden kasvumahdollisuuksista suhteessa omistajuusstrategiaan jo rekrytointiprosessin aikana. Vahva osakasidentiteetti puolustaa osakkuuden luovuttamista. Mikäli osakasidentiteetin osat eivät muodosta toimivaa kokonaisuutta täytyy yrityksen ja muiden omistajien pohtia minkälaisilla muilla palkitsemiskeinoilla rekrytoitavaa henkilöä voisi järkevimmin sitouttaa, vai kannattaako henkilöä ylipäänsä sitouttaa tai palkata.

Avainhenkilön valintaprosessin palkitsemistapoihin, mukaan lukien pienosakkuus, saattaa vaikuttaa mihin yrityksen funktioon häntä rekrytoidaan. Tässä tutkimuksessa havaittiin hallintofunktion vastuuhenkilön olevan harvoin yrityksen omistaja.

Jatkotutkimuksen aiheita

Epäonnistuneiden pienosakkuusprosessien selvittämiseen kuluu paljon ylimääräisiä resursseja. Saattaa olla, että pienosakkuusprosesseja varten olisi kannattavaa luoda yrityksille enemmän koestettuja pienosakkuusmalleja ja työkaluja. Yrityksille olisi edellisten lisäksi tarjottava yrityksen ulkopuolelta helposti saatavissa olevaa kohtuuhintaista valtioavusteista pienosakkuusprosesseihin vihkiytynyttä asiantuntija-apua.

Tämän tutkimuksen viimeisimmän johtopäätöksen mukainen osakasidentiteetin viitekehyksen tapainen työkalu saattaisi olla jatkotutkimuksen arvoinen. Sitä edistääkseen pitäisi syventyä tarkemmin yrittäjätypologioihin, yrittäjäpanoksen ja -riskin ilmiöihin ja ulottuvuuksiin, yrittäjien arvojen ja asenteiden tutkimiseen sekä näiden edellisten pohjalta motiivien ja tavoitteiden kautta omistajuusstrategian muodostumiseen mikro- ja pienyrityksissä. Erityisesti osakasidentiteetin viitekehyksen motiivit ja tavoitteet sekä eri tilanteissa ja ajan saatossa vallitseva yrittäjäriski saattavat olla hyvin tärkeitä resursseiltaan hyvin rajallisissa, suhdanne- ja ongelmaherkissä mikro- ja pienyrityksissä.

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.

Barney, J. B. 1990. The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict? Academy of Management Review, Vol 15, No. 3.

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.

Berle, A., Means, G. 1932. The Modern Corporation and Private Property. Commerce Clearing House, New York.

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 16th 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.

Day, I. 1993. Qualitative Data Analysis. A user-friendly quide for social scientists, London: Routledge, pp. 31.

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.

Donaldson, L. 1990. Organizational Economics and Management Theory. Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3.

Donaldson, L. 1990. A Rational Basis for Criticisms of Organizational Economics: A reply to Barney. Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3.

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.

Fama E., Jensen, M. 1983. Agency Problems and Residual Claims. The Journal of Law and Economics 26, no. 2 (Jun., 1983): 327-349.

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 16th annual world conference, September, Brussels. pp. 4.

Herzberg, F., Maunser, B., Snyderman, B. 1959. The Motivation to Work, John Wiley and Sons Inc., New York, NY.

Ikäheimonen, T., Pihkala, T., Rautiainen, M., Ikävalko, M. 2014. Omistuksen tavoitteellisuus perheyrityksissä – 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 11th 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 Psykological Ownership. Proceedings of the 17th 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 Concequences of Psychological Ownership in Organizational Settings. The Journal of Social Psychology, Vol. 147, No. 5: 477-500.

McClelland, D. C.. 1961. The Achieving Society. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

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 Owenrship: 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 Jorurnal, 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 Planinning 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.

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

Donaldson, L. 1985. In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics. Cambridge University, U.K.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki, pp. 129, 132, 134, 136, 144, 164.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino. pp. 47-48,66.

Hirsjärvi, H., Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Yliopistokustannus. pp. 33, 38-39, 47.

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

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. 2005. Exploring Corporate Strategy, 7th edition.

Koiranen, M. 2003. Perheyrityken 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.

Locke, J. 1690. The Second Treatise of Civil Government. London.

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.

Robson, C. 1995. Real World research. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell. pp. 11-12, 38, 40.

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

Silverman, D. 1970. The thoory of organizations: a sociological framework. Basic Books, New York.

Tricker, RI (1984). Corporate Governance-Practices, procedures and power in British companies and their board of directors, Oxford.

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

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

Williamson, O.E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York.

Eletroniset 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. Perheyritysten liitto. Pp. 1. [verkkodokumentti] [viitattu 19.5.2019] Saatavilla: https://perheyritys.fi/uutishuone/asiantuntija-artikkelit/omistajastrategia-osana-yrityksen-strategiaprosessia

© Saaranen, Kauppinen & Puusniekka (viittausohje). Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV. 15.6.2019 – 6.3.2. Teemahaastattelu. Https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html