

TERO LUOMA

OSAAVA OMISTAJA

**HYVÄN OMISTAMISEN
KÄSIKIRJA**

Alma Talent • Helsinki 2018

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Tero Luoma

ISBN: 978-952-14-3460-0

ISBN: 978-952-14-3461-7 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3462-4 (verkkokirja)



Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print 2018 Liettua

Anna palautetta kirjasta: *protoimitus@almamedia.fi*

SISÄLLYS

Omistamisen merkitys Kari Stadigh	13
Omistaminen on omistautumista Philip Aminoff	15
Miksi valtio omistaa? Elinkeinoministeri Mika Lintilä	17
JOHDANTO	19
Lupaukseni suomalaiselle omistajuudelle	25
KIITOKSET	27
1 OMISTAMISEN FILOSOFIA	29
Mitä on omistajuus?	31
Miten omistajuus syntyy?	32
Mikä on omistamisen tarkoitus?	35
Taloudellinen näkökulma	36
Oikeudellinen näkökulma	37
Sidosryhmän näkökulma	38
Yhteiskunnallinen näkökulma	38
Arvopohjainen näkökulma	39
Filosofit omistajuudesta	40
 Omistat vain sen, minkä väkivaltamonopoli antaa sinun omistaa – omistusoikeuden keksimisen lyhyt historia Frank Martela.....	46
 Omistamisen käsite Markku Oksanen.....	53

2 OMISTAMISEN YHTEISKUNNALLINEN MERKITYS	75
Omistusoikeus ihmisyyden ytimessä	77
Mitä on pääoma?	81
Omistamattomuus on ongelma	85
Hyvä omistajuus hyödyttää kaikkia	89
☞ Yksityinen omistaminen automaattisena sopeutusmekanismina Risto Harisalo	94
3 SUOMALAISEN OMISTAMISEN HISTORIA JA KULTTUURI	105
Valtio ja ulkomaiset yrittäjät suomalaisen omistajuuden käynnistäjinä	107
Selviytymistaistelu	108
Kasinotalous ja krapula	109
Kansainvälinen menestystarina	110
Omistamisen kulttuuri	112
Valtio-omistuksen pitkä perinne	113
Yksityiset pääomamarkkinat Suomessa	115
☞ Suomalaiset omistajina Olli Kärkkäinen	121
☞ Omistamisen verotus Suomessa Simo Valtti	126
☞ Kohti omistajayhteiskuntaa Sari Lounasmeri	136
☞ Finanssialan monipuolinen rooli omistajuuden edistämisessä Piia-Noora Kauppi	144
4 MONIMUOTOINEN OMISTAJUUS	151
Valtio omistajana	153
☞ Omistajayrittäjä kantaa Suomea Mikael Pentikäinen.....	159
☞ Bisnesenkeli omistajana Sami Etula	166
☞ Pääomasijoittajat – kasvun rakentajat Pia Santavirta.....	174
☞ Joukkorahoitus demokratisoi omistamista Lasse Mäkelä...	186
☞ Perhe omistajana Auli Hänninen.....	192
☞ Eläkeinstituutiot sijoittajina ja omistajina Risto Murto	199

☞ Sijoitusrahastot omistajina Mika Heikkilä ja Olli Viitikko.....	209
☞ Kotitaloudet omistajina Jamilla Heiskanen	219
☞ Tesin roolista omistajana Samuel Saloheimo	226
☞ Valtionyhtiöt omistajana Antti Mäkinen ja Pauli Anttila.....	234
☞ Yhtiöomistajuus kunnissa Harri Ojala.....	241
☞ Säätiöt omistajina Eeva Ahdekivi	253
☞ Osuustoiminta – yleinen mutta huonosti tunnettu omistamisen muoto Iiro Jussila	258
☞ Asiakas omistajana – etuja ja riskejä Arto Hiltunen	273
☞ Merkityksellisen omistamisen Osuuskunta Tradeka Perttu Puro.....	282
☞ Ammattiliitto omistajana Timo Korpijärvi	291
5 HYVÄ OMISTAJUUS	295
Omistajuuden ideaalia etsimässä	296
Mitä eri teoriat sanovat?	301
Luonnolliset omistajat	306
Kuka omistaa median?	307
Strategiset omistukset.....	308
Ammatinharjoittajien etuoikeudet	311
Mikä erottaa hyvän omistajuuden huonosta omistajuudesta?	312
Hyvän omistajuuden muistilista	318
Osaava omistaja on paras omistaja – case Turun telakka	321
Osaava omistaja on paras omistaja – case Transtech	324
🗨️ Hyvän omistajuuden elementit Mika Ihamuotila.....	325
☞ Hyvä omistaja on yrityksen arvonluonnin ajuri Mikael Rautanen	331
☞ Omistaja ja itsepetoksen lajityypit Matti Apunen ja Juha Vikman	338

6 NÄIN MINÄ OMISTAN	345
☞ Omistajuus edistää kasvua Heikki Väänänen	347
☞ Miten minusta tuli omistaja Jussi Aho	353
☞ Ajatuksia suomalaisesta omistajuudesta Jalo Paananen	361
☞ Startupista vastuullisen omistamisen mahdollistajaksi Juhani Elomaa.....	366
☞ Matkalla omistajaksi Marko Parkkinen	374
☞ Hypetöntä sijoittamista, kun omat rahat ovat pelissä Kim Väisänen.....	381
☞ Luottamus on omistajuuden perusta Kimmo Timonen	389
☞ Välittävää omistajuutta Heikki Westerlund	394
☞ Pontos Oy – perheyriyksestä portfoliorytyksiin Timo Kokkila.....	401
☞ Hartwall – suomalaisen perheomistamisen tarina Peter Therman	409
☞ Oras Invest ja teollinen omistajuus Annika Paasikivi.....	414
☞ ENSTO – mietteitä kolmelta sukupolvelta Lari Raitavuo, Marjo Miettinen ja Ensio Miettisen päiväkirjaotteet.....	423
7 OMISTUSRAKENTEET JA VALTASUHTEET, MEILLÄ JÄ MAAILMALLA	435
Omistamisen lähtökohta: mitä eroa on yrittäjällä, omistajalla ja sijoittajalla	436
Jaettu omistajuus	440
Aktiivinen versus passiivinen omistajuus	445
Maailma omistajuuden silmin	448
Suurimmat omistajaryhmät	454
Osakkeenomistajien vallankäyttö ja aktivismi	458
☞ Omistamisen juridiikka osakeyhtiössä Antti Hannula.....	462
☞ Omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö Mikko Haapanen	481

👉	Yrityksen arvo omistajalle Jari Lauriala.....	488
👉	Omistajuus, riskit ja riskienhallinta Thomas Taussi	500
8	OMISTAJASTRATEGIA	513
	Mikä on omistajastrategia?	514
	Yritys yhdistää omistajien ja asiakkaiden tahdon	516
	Yrityksen strategiahierarkia	518
	5R-omistajastrategiamalli	520
	Oikeudet – Rights	522
	Resurssit – Resources	525
	Riskit – Risks	527
	Vastuut – Responsibilities	531
	Tuotot – Returns.....	532
	Yhteenveto – dynaaminen omistajastrategia	
	5R-mallin mukaan.....	536
👉	Omistajastrategian hyödyt ja käytännön	
	kokemukset Peter Therman	537
9	MITEN OPIIA OMISTAJAKSI?	553
	Mitä on omistajaosaaminen?	555
	Miten oppia omistajaksi?	561
	Yrittäjästä omistajaksi	564
	Ammattina omistaja	565
	Pohjoismaiden parhaat omistajat: Wallenbergiä, kiitos!	569
	Sata osaavaa omistajaa	572
	Kansainvälisiä esimerkkejä omistajista	573
	Akateemiset ajattelijat	578
👉	Omistajuuden koulutus Suomessa ja Euroopassa	
	Timo Pihkala, Tuuli Ikäheimonen ja Marita Rautiainen.....	585
👉	Mitä osaamista omistaja tarvitsee Mikael Silvennoinen	595

10 OMISTAMISEN TULEVAISUUS	605
Omistajuuden 10 suurinta innovaatiota	607
1 Omistusoikeus ja omaisuuden suoja (property rights).....	607
2 Kirjanpito.....	608
3 Yksityisomistus ja kapitalismin voitto sosialismista	609
4 Osakeyhtiö ja rajattu vastuu (limited liability)	610
5 Pörssi ja pääomamarkkinat	610
6 Säästäminen ja korkoa korolle -ilmiö.....	611
7 Hajautus	612
8 Yritysvastuu: shareholderism ja stakeholderism	612
9 Sopimusteoria ja johtamisen kannustimet	613
10 Corporate governance.....	614
Omistajuuden megatrendit	615
1 Omistajuus kannattaa aina	615
2 Omistusoikeudet ovat perusta yksilöiden ja yhteiskuntien vaurastumiselle.....	616
3 Omistusrakenteet muuttuvat monimutkaisemmiksi	617
4 Omistus muuttuu aineellisesta abstraktimmaksi	618
5 Omistajuuden globalisoituminen.....	619
6 Omistajuuden mannerlaatat liikkuvat.....	620
7 Kansainvälinen kilpailu strategisista omistuksista	621
8 Pääoman institutionalisoituminen.....	622
9 Omistajuuden palvelullistuminen ja ammatillistuminen.....	624
10 Perhe säilyy omistamisen perusyksikkönä	625
🔗 Omistajuuden yhteiskunnallinen merkitys ennen, nyt ja tulevaisuudessa Esko Kilpi.....	626
🔗 Omistamisen tulevaisuus Petri Kajander	635
KIRJALLISUUTTA	641
OSAAVA OMISTAJA -VISA	653

JOHDANTO

Owners – provided they are active, competent and well-positioned – have a crucial role to play in the process of creating value for business property.”

ROLF H. CARLSSON

”Sitten, kun sinä...” ovat sanat, joilla minut on kasvatettu omistajuuteen. Olen syntynyt yrittäjäperheeseen ja niin kauan kuin minä vain muistan, isäni on pitänyt esillä ajatusta siitä, että minä tulen jatkamaan perheyrietyksemme pyörittämistä. Samoin esimerkiksi perheyrietyksemme työntekijät saattoivat kysyä minulta, lapselta, mitä heidän tulisi tehdä sillä perusteella, että olin omistajaperhetä. Omistajuus on ollut minulle synnynnäinen rooli, vaikka juridista ja taloudellista omistajuutta minulla ei tuolloin ollutkaan. Näin jälkeempäin ajateltuna omistajuus on ollut elämässäni aina läsnä, vaikka en ole sitä aina ymmärtänyt.

Minusta ei tullut perheyrietyksemme jatkajaa. Se ei ollut minun juttuni. Halusin tehdä jotain muuta. Varttuminen yrittäjäperheessä antoi kuitenkin tärkeät eväät elämään ja opetti omistajuutta tavalla, jota en olisi muutoin voinut kokea. Yrittäjäyys on omistajuuden isä tai äiti, ja ilman ymmärrystä yrittäjäydestä on vaikea ymmärtää omistajuutta.

Varsinainen havahtuminen tapahtui yliopistossa. Ihmettelin suuresti, kun havaitsin valmistuneeni kauppatieteiden maisteriksi laskentatoimesta ilman, että yhdelläkään kurssilla olisi käsitelty omistajuutta. Yliopisto-opetuksessa omistajat olivat unohdettu joukko; omistaminen oli taustalähtökohta, mutta omistajalla ei ollut tunnustettua roolia yrityksen toiminnassa. Valmistuttuani työskentelin yritysanalyytikkona Panostaja Oy:ssä ja mitä enem-

män suomalaisia yrityksiä analysoin, sitä selvempää minulle oli, että ero hyvin omistetun ja huonosti omistetun yrityksen välillä on valtava. Näin muodostui perusväittämani siitä, että omistajuudella on merkitystä.

Aloin opiskella omistamista omatoimisesti. Hankin käsiini kaikki mahdolliset kirjat, jotka käsittelivät omistajuutta. Aihe vei minut mukanaan. Mitä enemmän luin ja selvitin, sitä enemmän ihmettelin sitä, kuinka vähän aiheesta oli kirjoitettu ja kuinka vähän sitä oli akateemisessa maailmassa tutkittu. Kipinä muuttui paloksi tutkia aihetta tarkemmin.

”Owners – provided they are active, competent and well-positioned – have a crucial role to play in the process of creating value for business property”, kirjoittaa Rolf H. Carlsson kirjassaan *Ownership and Value Creation – Strategic Corporate Governance in the New Economy* (2001, Wiley). Amen. Olin vihdoin löytänyt sanat hypoteesilleni. Tässä se oli, mustaa valkoisella, totta sanasta sanaan. Omistajilla, jos he ovat aktiivisia, osaavia ja hyvin asemoituneita, on keskeinen rooli yritystoiminnan arvonluonnissa. Olen kantanut tätä lausetta esityksissäni siitä lähtien, kun sen löysin, ja tulen kantamaan jatkossakin.

Carlsson asettaa omistajille kolme vaatimusta. Ensinnäkin omistajien on oltava aktiivisia. Tämä tarkoittaa, että omistajuus on tekemistä, se on työtä, se on aktiivista toimintaa. Omistajuus ei ole vain odottamista, se edellyttää tekoja, jotta syntyy arvoa. Toiseksi omistajuus edellyttää osaamista. Osaava omistaja luo arvoa, osaamaton omistaja sen sijaan tuhoaa arvoa. Omistajan on tiedettävä, mitä tekee; hänellä on oltava omistajaosaamista. Kolmanneksi omistajien on oltava hyvin asemoituneita. Tämä tarkoittaa toimivaa johtamisjärjestelmää ja hyvää hallintoa (corporate governance). Omistajan on ymmärrettävä, mitkä asiat kuuluvat omistajan rooliin, mitkä hallitukselle ja mitkä johdolle. Toimivat roolitus ja työnjako ovat tärkeitä. Helpommin sanottu kuin tehty.

Noihin aikoihin Marko Seppä oli professorina Jyväskylän yliopistossa ja sai houkuteltua minut jatko-opiskelijaksi kirjoitta-

maan väitöskirjaa omistajuudesta, tämä siis työni ohessa. Myös hänen oma väitöskirjansa käsitteli omistajuutta, ja siksi hän osasi auttaa minut alkuun. Akateeminen ympäristö on ollut sopiva viitekehys ja tehnyt opiskelustani systemaattista. Jyväskylän yliopistosta löysin myös ensimmäiset omistajuutta käsittelevät kurssit. Jyväskylässä omistajuutta käsitellään erityisesti perheyrittysten ja yrittäjyyden näkökulmasta. Olen onnekseni päässyt rakentamaan kurssisuunnitelmani omista lähtökohdistani käsin minua parhaiten palvelevaksi.

Koska omistajuus ei ole oppiaine, kuten markkinointi, laskenta-
toimi tai kansantaloustiede, on tutkimustani ollut vaikea saattaa sopivaan kategoriaan. Osana opintoja olen käynyt hakemassa oppeja St. Gallenista, Kellogg School of Managementista, Saksasta, Brysselistä ja Pohjoismaista. Selväksi on tullut, että omistajuus on akateemisessa maailmassa siiloutunutta. Perheyrittyspiirissä tutkitaan perheomistusta, pääomasijoittajat tutkivat pääomasijoittamista, rahoituksessa pohditaan sijoittajanäkökulmaa, osuuskuntatutkimuksissa osuuskuntia ja niin edelleen. Omistajuuden eri muotojen välinen vuoropuhelu on valitettavan vähäistä.

MITÄ ON OMISTAJUUS

Omistajuus on...

- ammatti
- arvopaperi
- arvovalintoja
- elämäntapa
- ensimmäisen oikeutta
- epävarmuuden kohtaamista
- etuoikeus
- hallintoa
- henkilökohtaista
- heterogeenistä
- houkuttelevaa (menestyvä yritys säteilee hyvinvointia ympärilleen)
- huolehtimista ja huolenpitoa
- ihanaa, aina välillä...

- ihmisoikeus
- innoittaja
- jatkuvaa oppimista
- juridista
- kilpailukyvyyn ja markkinatalouden perustekijä
- kivaa
- kokonaisvaltaista
- kompromisseja
- kunnianhimoa
- kutsumus
- kuuntelua
- kysymistä
- luokka
- luomista
- luottamusta
- luovaa
- mahdollistaja
- mahdollisuus
- merkityksellistä
- minun
- monimuotoista
- motivaattori
- muiden hyväksymä hallintaoikeus
- määräysvaltaa
- nimilappu
- näkemystä
- oikeus
- omaa
- omaa pääomaa
- omistuneisuutta
- omistusoikeus
- onnistumisia ja epäonnistumisia
- osaamista
- osake
- ote omasta elämästä
- palvelemista
- perinnöllistä
- perusoikeus
- psykologista
- päätöksentekoa
- rahaa
- rakentamista
- reiluus
- riskinottoa ja riskienhallintaa
- rohkeutta
- sitoutumista
- sosiaalinen konstruktio
- sosiaalista
- sosioekonomista
- strategista
- stressitekijä
- suhde omistamisen kohteeseen
- suoraselkäisyyttä
- symbolista
- taitavaa ja taitamatonta
- taloudellista
- tapa tehdä arvot näkyviksi ja mahdollistaa jotain arvokasta
- tasapainottelua

- tavoitteellista
- terveen kapitalismin ydin
- tilannesidonnaista (esim. pienyrityksissä näkemyksellistä ja suuryrityksissä usein kasvotonta)
- trendien luomista, ei niiden seuraamista
- tulevaisuutta
- tunnetta
- työllistämistä
- täyttä työtä!
- uskoa, toivoa, rakkautta ja luopumista
- vaihtoehtojen arviointia
- valintoja ja valinnanvapautta
- valtaa
- vanhemmuutta
- vapaus
- vastuuta; vastuun ottamista, sen kantamista ja jakamista
- vaurautta
- velvollisuus (velvoittaa hoitamaan leiviskänsä!)
- vuorovaikutusta
- välittämistä
- väärinymmärrettyä
- yhteiskunnallinen asema
- yhteistyötä (yhteistyötä omistajien välillä, yhteiskunnan kanssa ja itse kohteessa)
- yksilöllistä tai yhteisöllistä
- yksinäistä
- yksityistä tai julkista
- ymmärtämistä
- yrittäjyyttä ja yritteliäisyyttä

Väitöskirjani työnimi on *Understanding and Conceptualizing Active and Value-Creative Ownership*. Tutkin omistajien roolia yritystoiminnan arvonluonnissa. Sen keskeisimpiä teesejä tulee olemaan, että omistajuudella on merkitystä. Ei ole yhdentekevää, kuka omistaa, mitä omistaa, miksi omistaa, miten omistaa ja milloin omistaa. Hyvä omistajuus on yksi yrityksen menestystekijöistä. Aktiivinen ja osaava omistaja voi luoda arvoa omistuksissaan. Tosin väitöskirjani kanssa olen uponnut suohon. En ole saanut sitä vielä valmiiksi, vaikka vuosia on kulunut. Syitä on monia, mut-

ta vastuu on yksin minun. Ehkä palaan väitöskirjan pariin joskus myöhemmin.

Sitten minulle sanottiin: ”Miksi et kirjoittaisi mieluummin kirjaa kuin väitöskirjaa? Siitä olisi enemmän hyötyä käytännössä. Sille olisi tilausta. Ei väitöskirjoja kukaan lue.” Mitä enemmän keskustelin eri omistajien kanssa, sitä useammin minua pyydettiin kirjoittamaan kirja. Se onkin pitkään ollut unelmanani. Viime vuonna siitä tuli tavoite ja kesällä 2017 laadin suunnitelman. Sen jälkeen olen tehnyt määrätietoisesti työtä tämän unelmani toteuttamiseksi.

Tämä kirja on minun kontribuutioni keskusteluun suomalaisesta omistajuudesta. Se on sivistyksellinen perintö suomalaisen omistajaosaamisen ja -kulttuurin kehittämiseen. Kirjani pyrkii osoittamaan, mikä on omistajuuden yhteiskunnallinen merkitys ja paljastamaan, kuinka monimuotoista omistajuus on. Omistajuuskeskustelu on kehittynyt Suomessa viimeisen vuosikymmenen aikana merkittävästi, mutta vieläkin aihe ei ole saanut painoarvoaan vastaavaa huomiota ja ymmärrystä. Omistajuudesta on kirjoitettu muutamia teoksia eri näkökulmista, mutta yhtään kattavaa yleisteosta ei ole tähän mennessä Suomessa, eikä maailmallakaan. Tämä kirja pyrkii täyttämään tuon aukon ollen ensimmäinen kotimainen yleisteos omistajuudesta.

Kirjan tarkoitus on lisätä ymmärrystä omistajuudesta ja toimia hyvän omistajuuden käsikirjana. Tavoitteena on antaa käytännön työkaluja oman omistajaosaamisen kehittämiseen sekä tarjota opiskelijoille ja aiheesta kiinnostuneille helppo ja kokonaisvaltainen katsaus omistajuuteen. Kirjassa pyritään käsittelemään omistajuuden eri osa-alueita kattavasti, jotta lukijalle syntyy vahva kokonaiskuva omistajuuden monipuolisuudesta ja merkityksestä.

Kirjan luvut ovat itsenäisiä kokonaisuuksia: alkuosa on teoreettisempi ja loppuosa käytännönläheisempi. Tästä syystä suosittelen lukemaan kirjaa juuri siinä järjestyksessä kuin lukijan mielestä on sopivaa.