

*TIMO LEINO
MARKKU POHJOLA
HARRI SAUKKOMAA*

OMISTAJAN

TAHTO

***KUINKA SE SYNTYY?
MITEN SITÄ KÄYTETÄÄN?***

ALMA TALENT 2023 HELSINKI



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja kirjailijat

ISBN 978-952-14-4652-8

ISBN 978-952-14-4653-5 (e-kirja)

ISBN 978-952-14-4654-2 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4655-9 (äänikirja)

Kansi: Tom Backström

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Kirjat Oy, Helene Lindfors

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, 2023 Keuruu

Anna palautetta kirjasta: kustannustoitutus@almatalent.fi

"Omistaja on aina oikeassa."

- Kiinalainen sananlasku

***"Vielä ruumisarkustakin
ojentuu käsi: rahaa!"***

- Kiinalainen sananlasku

***"Näen, että sinä tunnet
yhden keinon rikastua:
voiton tekemisen.***

***Toivon, että se, joka onnistuu
kokoamaan ylimääräistä vähästä,
tekee sängen helposti suuresta
määrästä suuren voiton."***

- Ksenofon (430-355 eKr)

SISÄLLYS

ESIPUHE	10
----------------	----

OSA 1: ONKO OMISTAMINEN ELÄMÄÄ SUUREMPAA?	15
--	----

1.1. Kuka keksi omistaa ensimmäisen kerran? Mitä taapero ajattelee omistuksesta?	16
1.2. Kuka saa omistaa? Omistammeko luonnon, ilmakehän ja meret? Omistammeko enää edes itsemme?	21
1.3. Omistusoikeus on ihmisoikeus	25
1.4. ”Te kauhistelette sitä, että me tahdomme lopettaa yksityisomistuksen”	27
1.5. Minun! Tuo kaikki on minun! Tuo tuoli on minun!	28
1.6. Uskotko omistavasi kirjan Kindlessä? Uskotko omistavasi oman identiteettisi?	30
1.7. Tarvitsemmeko omistajien vallankumouksen?	33
1.8. Maailman omistaja: Larry Fink	37

OSA 2: KUKA TAI MIKÄ ON PARAS OMISTAJA?	
--	--

VAI ONKO SELLAISTA?	41
----------------------------	----

2.1. Mihin omistaja tarvitsee pörssiä?	42
”Jos on riittävän pitkään mukana, ei voi olla vaurastumatta” – Kim Lindström	47
”Suomi on muuttumassa valtio- ja kooperatiivimaaksi” – Björn Wahlroos	57
”Shellissä omistajan ääntä käytti Lontoon City” – Jorma Ollila, Nokia Oyj ja Shell Plc	65
”Olemme yksi monista omistajista” – Risto Murto, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma	75

2.2. Osuustoiminta – rikkaruoho kapitalismin puutarhassa vai tulevaisuuden omistusmuoto?	85
”Haluamme vain parantaa osuuskaupan palveluita”	
– Taavi Heikkilä, SOK	88
”Jouduin 24-vuotiaana siihen taisteluun”	
– Jorma Bergholm, SOK	97
”Ellet pysty lähestymään kuluttajaa, niin kaikki muu on turhaa” – Reijo Kiskola, HKScan	105
Vähäväkisten Osuusliikkeestä taloudelliseen yhteistoimintaan	115
2.3. ”Pane ne valtionyhtiöiden herrat järjestykseen!”	
– Osaako valtio omistaa?	119
”Valtion affäärit eivät ole tähän asti menneet hyvin”	122
”Noudata vain osakeyhtiölakia”	
– Markku Pohjola, Posti Group Oyj	128
VR Group myrskyjen keskellä	136
”Siinä sitten omistajan tahto mitataan”	
– Hannu Syrjänen, VR Group	138
Kaksi valtionyhtiötä, kaksi omistuksen kohtaloa	140
”Pitää kuunnella kaikkia, mutta pitää myös olla lähdekritiikkiä” – Mikael Aro, VR Group	142
”Valtio on erittäin heikko omistaja”	
– Eero Heliövaara, valtion omistajaohjaus	145
”Olemme isänmaan asialla” – Harri Sailas, Solidium	146
”Valtion omistajapolitiikka herättää valtavasti tunteita” – Mika Lintilä, valtion omistajaohjaus	155
Valtion luottomies ja pörssi-yhtiöiden puolustaja	
– Jorma Eloranta	163
Ovatko valtionyhtiöiden asiat paremmin	
Ruotsissa tai Tanskassa?	170

”Poliitikkojen hallituspaikat eivät ole hyvä idea”	
– Anna Magnusson, Ruotsin elinkeinoministeriö	171
”Ruotsin puoluejohtajat eivät ole kovin kiinnostuneita näistä asioista”	
– Lars Nordström, Vattenfall Ab	172
”Laskeeko Lidlin herra junalippujen hintoja?”	187
2.4. Onnelliset ja onnettomat perheet omistajina	189
Perhe on maailman vanhin omistamisen muoto	189
”Mehän olemme olleet tupakkakauppiaita”	
– Tomas von Rettig, Rettig Group Oy Ab	191
”Täydennämme toisiamme hyvällä tavalla”	
– Johanna Ikäheimo, Lappset Group Oy	199
”Laita vaikka nakkikioski!”	
– Marjo Miettinen, Ensto	202
”Muutokset yrityksessä tapahtuivat kuoleman kautta” – Maarit Toivanen, Onninen Oy	210
”Perhe ja sen hyvinvoinnin luominen olivat se motivaatio” – Paasikivet, Oras Group ja Oras Invest	221
”Hyppäsimme hanamiehinä pörssiympäristöön”	
– Pekka Paasikivi	222
”Mutta sitten joku kaverini sanoi, että tähän omistatte tuon” – Annika Paasikivi	224
Omistajaperheiden luotetut	232
Sukuyhtiössä toimitusjohtaja on suvun palveluksessa – Eeva Ahdekivi, Hartwall Capital	232
”Aika nopeasti kävi ilmi, että yhteistä omistajanaikemystä ei ollut” – Berndt Brunow, Oy Karl Fazer Ab	246
”Me kerroimme, mitkä näkemyksemme ovat, ja hallituksen jäsenet välittivät tiedon eteenpäin yhtiöihin” – Mikael Lilius, Ahlström Capital Oy	250

Näin naapurissa: perheomistajan tarina Ruotsista	
– Johan Lindh, J2L Holding Ab	254
2.5. Puhtaan kapitalismin asialla: pääomasijoittajat,	
”susilaumat”, aktivistit ja hyvät aktivistit	260
”Toimintamme kulmakiviä on vastuullinen omistajuus”	
– Juha Tukiainen, MB Rahastot Oy	265
Huonomaineinen serkku syntyy – aktivistisijoittajat	278
”Jos joukkueessa on liikaa huonoja pelaajia, suoritus paranee, kun huonot vaihtaa hyviin”	
– Christer Gardell, Cevian Capital	283
Omistajan asian ajaja – Manne Airaksinen	296
Greenpeace uskoo omistajien voimaan, muttei mene hallitukseen – Sini Harkki, Greenpeace	301
2.6. Omistajat, joilla on tarkoitus: ammattiliitto ja	
valtion Ilmastorahasto	304
Työväen taistelu pörssiomistuksien avulla:	
”Persaukisten kanssa työnantajat eivät neuvottele”	
– Riku Aalto, Teollisuusliitto	305
Valtio pelastamassa maailmaa: ”Meidän tehtävämme on vaikuttaa yhteiskunnallisesti” – Perttu Puro,	
Ilmastorahasto Oy	312
OSA 3: OMISTAJAN TULEVAISUUS JA	
TULEVAISUUDEN TAHTO	317
3.1. Onko omistajasta hyötyä?	320
3.2. Omistajan on pystyttävä viestimään	322
3.3. Mikä on omistamisen tulevaisuus?	324
3.4. Omistajuus on keino toteuttaa haave	326
3.5. Voisiko tekoäly ottaa omistajan paikan?	328
YHTIÖ- JA HENKILÖESITTELYT	330

ESIPUHE

Syksyllä 2018 yksi meistä istui kokoneen hallitusammattilaisen, pankinjohtajan, mentorinsa kanssa kahvipöydässä.

”Mitä sinä ajattelet omistajan tahdosta tuntemissasi yrityksissä?” kuului kysymys osaavalle vaikuttajalle.

Siitä kaikki alkoi: yksinkertaisesta kysymyksestä. Sama kysymys esitettiin tässä kirjassa haastatetuille 34 suomalaiselle, ruotsalaiselle ja tanskalaiselle yritysjohtajalle – eri omistajarakenteita edustavien sijoittajien, omistajien ja yrittäjien edustajille.

Pyrimme ymmärtämään, miksi omistamisesta on tullut tärkeä keskustelun ja arvioinnin aihe talouselämässä. Miksi omistajan vallankäytöllä ja tahdolla on merkitystä, kun aikaisempi teoria on ensi sijassa ollut fokusoitunut yritysjohtoon eli hallitukseen ja toimitusjohtajaan? Miksi on hyödyllistä ymmärtää, miten omistaja muodostaa tahtonsa?

Vastaukseksi saimme lähes 60 tuntia kertomuksia omistajuudesta, sen taustoista, perheistä, instituutioista. Siitä, miten päätöksiä on tehty puutteellisen tiedon varassa – ja joskus tunteen ja joskus analyttisen, faktoihin nojautuvan päättelyn perusteella.

Saimme näkemyksiä edustuksellisesta omistajuudesta, jossa ollaan vastuussa kasvottomien edunhaltijoiden varoista, ja toisia, joissa perheiden perinteet ja tahtotilat ovat setien ja tätien historiallisten päätösten taustalla.

Halusimme ymmärtää, miten taloudellista toimeliaisuutta harjoitetaan osuuskuntamuotoisissa tai yksityisomisteisissa yhtiöissä. Saimme kuulla pääomasijoittajien näkemyksiä ja verrata niitä yhdeksännen sukupolven perheyrittäjään, jolle kvartaalit eivät merkitse kuukausia, vaan vuosikymmeniä. Ne ovat isän, äidin, isoisan ja isoäidin ja sitä aiempien sukupolvien elämän

mittaisia. Meitä kiinnostivat erityisesti sukupolvenvaihdokset. Toisinaan ne tapahtuvat yllättäen ja valmistautumatta. Ja kuoleman kautta.

Valtion omistuksissa meitä kiinnostivat periaatteet: ovatko ne samat kuin yksityisissä yrityksissä? Poliitiikka ja omistaminen ei ole avioliitto, joka olisi solmittu taivaassa. Mutta miten se voisi toimia paremmin? Vai onko sellainen mahdoton tavoite?

Haastatelluilta toivottiin näkökulmia ja kokemuksia siitä, miten omistajan tahto yrityksissä ja yhteisöissä on muodostunut. Miten se on kehittynyt ajan kuluessa, miten se tulee osaksi yrityksen hallituksen toimintaa ja miten se välittyy edelleen yrityksen johdolle ja henkilöstölle, vai välittyykö se lainkaan?

Erityisesti meitä kiinnosti, miten omistaja toimii tilanteissa, joissa yrityksen toiminta ei toteudu omistajan tahtoa vastaavalla tavalla.

Halusimme nostaa esille myös omistamisen filosofiaa, historiaa ja politiikkaa. Omistaminen on osa ihmiskunnan pitkää tarinaa. Se on herättänyt aina suuria tunteita ja paljon kritiikkiä. Omistajilta vaaditaan nyt enemmän kuin koskaan ennen. Omistajilta vaaditaan vastuuta ympäristöstä, ihmisoikeuksista, ilmastonmuutoksesta ja monesta muusta asiasta. Omistajat joutuvatkin jakamaan valtaansa yhä enemmän yritysten sidosryhmien, viranomaisten ja valtioiden kanssa. Puhdas omistaminen, joka on vallan ja vastuun yhdistelmä, muuttuu entistä sameammaksi.

Tässä kirjassa tarjoamme lukijalle kokoelman erilaisia omistajia, erilaisia ihmisiä, erilaisia tilanteita. Omistajien tarinoita, iloja ja huolia. Yhteistä kaikissa kertomuksissa on niiden ainutkertaisuus sekä omistajien ylpeys ja vakaa usko omaan tekemiseen.

Kirjan tekijöinä uskomme kirkkaaseen omistajan tahtoon. Uskomme ja toivomme, että juuri se välittyy myös lukijalle.

Haluamme kiittää kaikkia haastattelemiamme henkilöitä, joiden tarinoihin ja kokemuksiin tämä kirja pohjautuu.

Kirjan valmisteluvaiheen tuesta haluamme kiittää erityisesti Philip Aminoffia, jonka kommentit johtamisesta, hallitustyöstä ja omistajan ohjauksesta saivat meidät keskittymään omistaja-ohjauksen keskeisiin kysymyksiin.

KTU Tuuli Ikäheimonen antoi vahvaa tukea projektillemme. Tuuli on väitöskirjassaan käsitellyt perheyrittäjien hallitustyötä, hallituksen, johdon ja omistajien välistä vuorovaikutusta sekä hallituksen kehittymistä. Keskustelumme Tuulin kanssa jäsenistötyöskentelyämme ja erityisesti haastatteluissa käyttämämme tutkimusmetodia.

KTU Matti Lainema, tietokirjailija, jolla on vuosikymmenten kokemus yritysten hallitustyöskentelystä, yritysstrategiasta ja yritysten johtamisesta, johdatti meidät pohtimaan eri omistajarakenteiden erilaisuuksia – asioita, joita hän on käsitellyt useissa kirjoittamissaan tietokirjoissa.

Arto Hiltunen on pitkän linjan suomalainen elinkeinovaikuttaja, muun muassa entinen SOK:n pääjohtaja. Arto auttoi meitä määrittelemään, teemmekö tietokirjaa vai akateemista opinnäytetyötä – valitsimme ensimmäisen. Mieleen jäi hänen lauseensa: ”Omistajan kanssa on aina ongelma – erityisen vaikeaa on omistajatahdon määrittely.” Se kannusti meitä lähestymään useita eri tyyppisten omistajarakenteiden edustajia samalla kysymyksellä.

Haluamme kiittää kustantajaamme Alma Talentia hyvästä yhteistyöstä. Erityisesti kiitämme kustannustoimittajaamme Stella Vuomaa, jonka vahva ja asiaamme paneutunut ote ja työ koituvat varmasti lukijan hyväksi.

Lopuksi kiitämme myös lähimpiämme, jotka pääsivät ja jouduivat seuraamaan kirjan tekemisen iloja ja suruja yli neljän vuo-

den ajan, vuoden 2018 syksystä yli pandemian tähänhetkiseen Ukrainan sotasyksyyn.

Helsingissä 7. marraskuuta 2022

Timo Leino

Markku Pohjola

Harri Saukkomaa