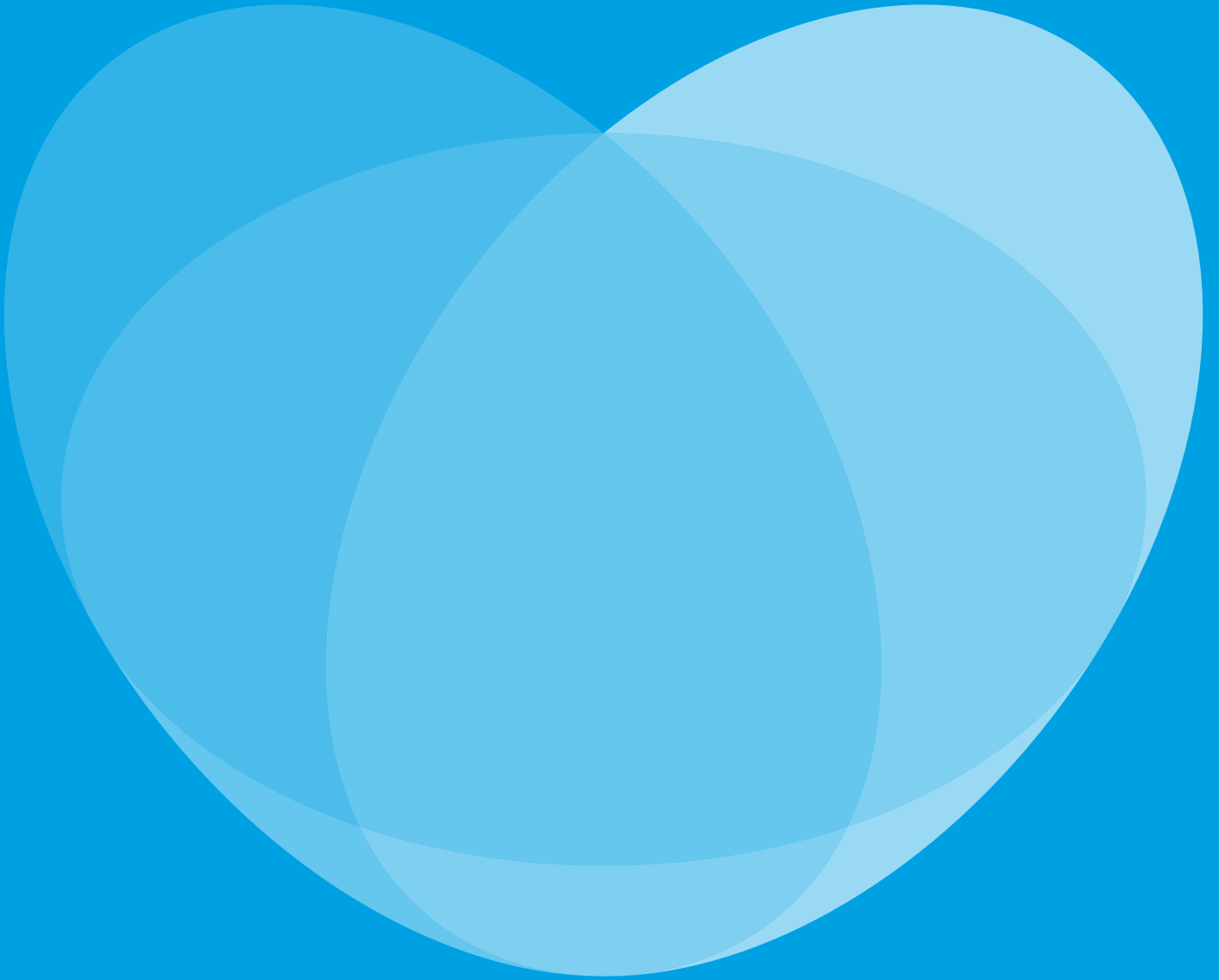


Omistajaperheen hyvät käytännöt



Esipuhe

Omistajalla on väliä.

Perheyritysten liiton missiona on rakentaa kestävää suomalaista omistajuutta. Osana missiomme toteuttamista PL:n hallitus asetti vuoden 2019 alussa työryhmän miettimään omistajaperheen hyviä käytäntöjä. Työn esikuvaksi otettiin DIF – Hallitusammattilaiset ry:n vuonna 2018 julkaisema ”Hyvän hallitustyön kulmakivet”.

Työryhmään kutsuttiin jäseniä eri aloilla ja paikkakunnilla toimivista, erikokoisista ja eri-ikäisistä perheyrityksistä. Jo ensimmäisessä kokouksessaan työryhmä havahtui siihen, että sille asetettu tavoite oli hyvinkin monisäikeinen. Työn ohjenuoraksi asetettiin seuraava ajatus:

Millä tavoin omistajaperhe voi parhaiten myötävaikuttaa yhteisesti omistetun liiketoiminnan menestymiseen?

Keskusteluissamme totesimme, että hyvään omistamiseen sisältyy tuloslaskelmassa näkyvän taloudellisen menestymisen lisäksi useita muita tärkeitä ulottuvuuksia: liiketoiminnan uudistuminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja legitimiisyys, vastuujako, erimielisyyksien kohtaaminen ja käsittely, kestävä kehitys ja kriisinkesto, yhteisomistuksen epäjatkuvuuskohdat, resurssien kohdanto jne. Hyvään omistamiseen sisältyy myös omistajastrategian ja liiketoimintastrategian erojen ja kohtalonyhteyden ymmärtäminen ja senkin hyväksyminen, että perhe ei ole aina liiketoiminnan paras mahdollinen omistaja.

Omistajaperheen hyvien käytäntöjen ensimmäinen versio esiteltiin PL:n kevätkokouksessa 2019, jonka jälkeen kaikilla jäsenillä oli mahdollisuus kommentoida niitä. Kesällä 2019 varmistettiin vielä erikseen käytäntöjen yhteensopivuus pörssiyritysten hyvän hallintotavan kanssa ja tätä kautta niiden soveltuvuus myös ankkuriomistajaperheiden työkaluksi. Lopulliset kymmenen käytäntöä hyväksyttiin PL:n syyskokouksessa marraskuussa 2019.

Haluan kiittää kaikkia työryhmän jäseniä innostavista ja inspiroivista keskusteluista. Ilman teidän kaikkien rohkeita ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä tätä julkaisua ei olisi syntynyt. Erityisesti haluan kiittää työryhmän sihteeriä Krista Elo-Pärssistä, jonka syvä substanssiosaaminen, jäsentelykyky, kärsivällisyys ja prosessikuri ovat varmistaneet lopputuloksen syntymisen ja laadun.

Perheyritykset ovat erilaisia ja omistajat toimivat perheyrityksessä erilaisissa rooleissa, mutta voimme kuitenkin hahmotella kaikkia koskevia yleisiä omistamisen periaatteita. Olemme määritelleet omistajaperheen hyvät käytännöt varmistamaan yritysten menestymisen pitkällä aikavälillä.

Käytäntöjä ei ole esitetty tärkeysjärjestyksessä, eikä lista ole kaiken kattava. Toivottavasti ne herättävät perheyritysten omistajaperheissä keskustelua ja antavat uusia näkökulmia, miten perhe omistajana voi lisätä arvoa perheyritysten kaikille sidosryhmille.

Omistaminen on työtä, joka parhaimmillaan luo uutta, kannattavaa ja kestävää kasvua, Omistaminen on omistautumista.



Philip Aminoff
Työryhmän puheenjohtaja

TYÖRYHMÄN JÄSENET

Ia Adlercreutz, Spikesafe Oy
Lena Jungell, Oy Karl Fazer Ab
Erkki Ikäheimo, Lappset Group Oy
Miia Porkkala, Aho Group Oy
Henrik Paasikivi, Oras Invest Oy
Nina Orvola, Kotivara Oy
Raimo Voipio, Vaisala Oyj (2020-)
Sihteeri Krista Elo-Pärssinen, PL

OMISTAJAPERHEEN HYVÄT KÄYTÄNNÖT

Omistajalla on väliä. Hyvä omistajaperhe toimii eettisesti ja pitkäjänteisesti, tuntee vastuunsa yhteisötään, yrityksestään ja sen sidosryhmistä sekä luo hyvinvointia yhteiskuntaan.

Omistajaperheen hyvät käytännöt tukevat perheyrittäjien menestymistä pitkällä aikavälillä.

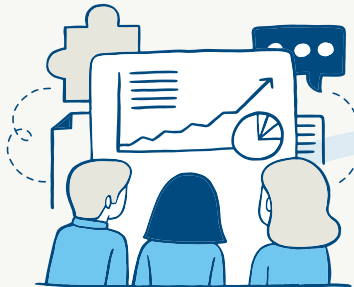
Omistajaperheen on hyvä keskustella omistajuudesta ja päivittää omistajastrategiaa sekä pelisääntöjä säännöllisesti ja ennakoivasti, jo ennen isoja muutoksia perheyrittäjien ympäristössä, tilanteesta tai omistuksesta.



1 Omistajaperhe varaa aikaa ja resursseja omistuksensa hallintaan ja johtamiseen.



2 Omistajaperhe määrittelee yhdessä omistamista ohjaavat arvot, omistamisen tarkoituksen ja tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivat mittarit. Muun muassa näistä muodostuu omistajastrategia, joka luo raamin hallituksen päätöksenteolle.



5 Omistajaperhe tekee päätökset läpinäkyvästi. Päätöksentekoa varten on selkeät prosessit, jotka mahdollistavat erilaisten mielipiteiden esittämisen ja päätösten tekemisen.



4 Omistajaperhe tiedostaa jäsentensä kyvyt, kokemuksen ja motivaation sekä tukee heidän kehittymistään sopiviin rooleihin.



3 Omistajaperhe määrittelee omistajuuden eri roolit vastuuneen ja mahdollisine palkkioineen. Rooleja ovat esimerkiksi operatiivinen omistaja, hallinnossa vaikuttava omistaja, omistuskäytäntöjen omistaja ja passiivinen omistaja. Omistajaperhe pystyy käsittelemään perheen yksittäisten jäsenten roolimuuotosten haasteet.



6 Omistajaperhe altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain, jotta he ymmärtävät perheyrittäjien merkityksen perheen elämässä.



7 Omistajaperhe huolehtii omasta ja perheyrittäjien jatkuvasta uudistumisesta.



8 Omistajaperhe on valmis haastamaan olemassa olevaa omistajastrategiaa ja miettimään, onko omistajaperhe yritykselle paras mahdollinen omistaja.



10 Omistajaperhe toteuttaa yhdessä sopimansa käytännöt.



9 Omistajaperhe dokumentoi ja viestii käytäntönsä yhteisesti sovituille tahoille.

Johdanto

Omistajalla on väliä. Hyvä omistajaperhe toimii eettisesti ja pitkäjänteisesti, tuntee vastuunsa yhteisöstään, yrityksestään ja sen sidosryhmistä sekä luo hyvinvointia yhteiskuntaan.

Omistajaperheen hyvät käytännöt tukevat perheyrittäjien menestymistä ja jatkuvuutta pitkällä aikavälillä. Keskustelu omistajaperheen hyvistä käytännöistä edistää sitoutumista yhteiseen visioon ja tavoitteisiin. Se lisää myös omistajaperheen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mahdollisuuksia selviytyä kriisitilanteissa.

Omistajaperheen hyvien käytäntöjen, omistajastrategian ja omistajaperheen yhteisen äänen olemassaolo helpottaa sopivien hallituksen jäsenten löytämistä ja valitsemista sekä antaa raamit hallituksen päätöksenteolle ja tehostaa sen työtä. Omistajaperheen hyvät käytännöt auttavat perheyrittäjää selviytymään myös liiketoiminnan ja perheen vaaratilanteista. Omistajaperheen hyvät käytännöt ovat olennainen osa omistajaperheen riskienhallintaa.

Omistajaperheen on hyvä keskustella omistajuudesta ja päivittää omistajastrategiaa sekä pelisääntöjä säännöllisesti ja ennakoivasti - jo ennen isoja muutoksia perheyrittäjien toimintaympäristössä, tilanteessa tai omistuksessa. Omistajaperhe toimii kuitenkin aina olemassa olevan tiedon varassa, eikä kaikkea voi ennakoita.

Prosessi on vähintään yhtä tärkeä kuin itse lopputulos. Prosessin onnistuminen vaatii paljon avointa keskustelua omistajaperheessä. Prosessin aikana perhe kehittää keskinäistä viestintäänsä sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyään. Keskusteluihin kannattaa ottaa mukaan ulkopuolinen moderaattori ja osallistaa riittävässä määrin myös perheyrittäjien hallitusta ja johtoa.

Prosessin onnistuminen vaatii aikaa, ymmärrystä prosessin tavoitteista, perheenjäsenten välistä kunnioitusta ja arvostusta, valmiutta keskusteluun sekä perheen ja sen johtohahmon sitoutumista. Prosessissa kannattaa varautua myös mahdollisiin yllätyksiin ja muutoksiin, jolloin käytäntöjä pitää mahdollisesti tarkastella uudelleen.

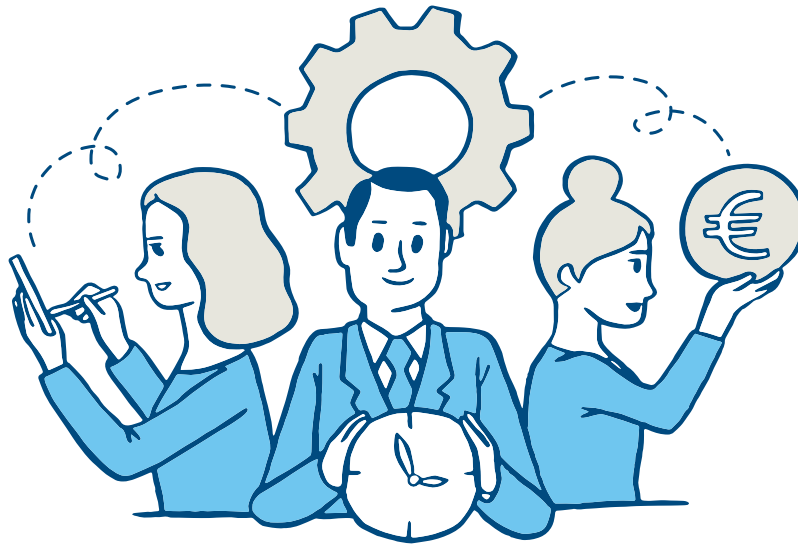
On erilaisia perheitä, joten on myös erilaisia omistajaperheen käytäntöjä. Toiset käytännöt eivät ole toisia parempia, ei ole olemassa oikeita vastauksia. Joskus toisten omistajaperheiden käytännöistä voi saada ideoita, mutta tärkeintä on, että perhe on yhdessä miettinyt käytännöt sopivaksi heidän perheensä tarpeisiin.

”Järjestimme ulkopuolisen moderaattorin kanssa kaikille omistajille omistajastrategiaan liittyviä työpajoja. Ajan ja resurssien varaaminen omistajastrategian kirkastamiseen kannatti. Uusi omistajastrategiamme on selkeyttänyt rooleja ja helpottanut omistajien, hallituksen sekä johdon yhteistyötä.”

Henrik Paasikivi
Oras Invest Oy

1.

Omistajaperhe varaa aikaa ja resursseja omistuksensa hallintaan ja johtamiseen.



Aktiivinen ja tulevaisuuteen katsova omistajaperhe tuo yritykselle lisäarvoa. Samoin kuin perheyrityksen liiketoimintaa myös perheen omistajuutta pitää johtaa ja hallita, jotta perheen yritykselle tuoma lisäarvo olisi mahdollisimman suuri. Mitä suurempi omistajaperhe, sitä enemmän omistajuuden hallinta vaatii aikaa ja resursseja.

Usein omistuksen hallintaan ja johtamiseen on vaikea löytää aikaa, koska operatiiviset ja arjen asiat tuntuvat kiireellisemmiltä. Omistajuuden jatkuvuuden kannalta omistuksen hallintaan ja johtamiseen liittyvät asiat ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä, ja niille pitää varata erikseen aikaa.

Omistajaperheen yhteisen näkemyksen ja hyvien käytäntöjen syntyminen vaativat kypsyttelyä ja useita keskusteluja. Omistajaperhe voi järjestää työpajoja, joihin kutsutaan eri rooleissa olevia omistajia sekä mahdollisesti perheeseen kuulumattomia hallituksen jäseniä ja johtoa.

Keskusteluihin on suotavaa ottaa mukaan perheen ulkopuolinen moderaattori. Hän tuo keskusteluihin objektiivisuutta, jäntevyyttä ja tavoitteellisuutta. Ulkopuolisen moderaattorin on helpompi nostaa esille vaikeita kysymyksiä ja toimia tunteiden katalysaattorina. Yleisesti omistajuuteen liittyvät keskustelut kannattaa käydä omal-

la foorumillaan. Hallituksen kokous ei ole oikea paikka keskustella omistajuuteen liittyvistä asioista. Näitä keskusteluja varten foorumina voi toimia esimerkiksi perhe- tai omistajaneuvosto. Usein myös holding-yhtiön hallituksella on tämä rooli. Omistajaperheen kaikille jäsenille kannattaa antaa mahdollisuus osallistua keskusteluun esimerkiksi omistajakokouksissa tai perheen strategiapäivissä. Erillinen keskustelufoorumi on syytä luoda myös yhden perhekunnan perheyrityksessä. Oleellista ei ole foorumin muoto, vaan sen olemassaolo ja itse keskustelu.

Kriisitilanteissa omistajafoorumi on oltava kutsuttavissa koolle pikaisesti, jotta omistajaperhe pystyy reagoimaan nopeasti muutuneeseen tilanteeseen. Omistajan ääni on hyvä kuulua kriisissä, yhtiön hallintamallissa sovittun tehtäväjaon (omistaja-hallitus-johto) puitteissa

Omistaminen on työtä ja sen koordinointi kannattaa vastuuttaa omistajaperheenjäsenelle, joka on motivoitunut ja osaava siihen tehtävään.

Yhteisen omistuksen hallinta vaatii myös taloudellisia resursseja. Perheen foorumissa on syytä keskustella ja sopia siitä, mitä kuluja yritys kustantaa ja mitkä ovat henkilökohtaisen talouden kuluja.

”Olimme puhuneet perheyriityksemme omistamisesta ainoastaan kollektiivina. Kun omistajuuskeskusteluun nostettiin ensimmäistä kertaa yksilöiden toiveet omistajina, kävikin ilmi, että kaikki eivät halunneet olla omistajia lainkaan. Osa koki omistajuuden stressaavana, eivätkä kaikki halunneet siirtää taakkaa seuraavalle sukupolvelle. Päädyimme perheen sisäisiin omistusjärjestelyihin.”

Kolmannen polven perheyritys

2.

Omistajaperhe määrittelee yhdessä omistamista ohjaavat arvot, omistamisen tarkoituksen ja tavoitteet sekä näiden toteutumista arvioivat mittarit. Muun muassa näistä muodostuu omistajastrategia, joka luo raamit hallituksen päätöksenteolle.



Omistajaperheen yhdessä määrittelemät omistamista ohjaavat arvot, omistamisen tarkoitus ja tavoitteet sekä mittarit tulevat sitä tärkeämmiksi mitä enemmän on omistajia. Omistajien lukumäärän lisääntyessä on myös enemmän mielipiteitä perheyrityksen toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Omistajien kannattaa aloittaa visiokeskustelu siitä, halutaanko ja millä ehdoilla jatkaa yhdessä omistajaperheenä, mitä halutaan omistaa ja omistajina saavuttaa. Yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet edistävät perheyrityksen uudistumista ja menestymistä pitkällä aikavälillä.

Arvot määrittävät omistajaperheen kaikkea toimintaa. Ne luovat yhdessä omistamisen kulttuurin perustan, määrittävät omistajastrategiassa tehtäviä valintoja ja ohjaavat johtamis- ja palkitsemisjärjestelmien rakentamista. Arvot punnitaan kriisitilanteessa. Ylintä johtoa rekrytoitaessa on hyvä varmistaa ehdokkaiden arvojen yhteensopiisuus omistamisen arvojen kanssa.

Perustajan arvot jäävät usein elämään omistajaperheen kulttuuriin, mutta seuraavissa vaiheissa kulttuuriin vaikuttaa muidenkin perheenjäsenten arvot. Toisaalta eri sukupolvet ilmentävät samoja arvoja eri tavoin tuoden vanhoihin arvoihin uutta sisältöä. Kaikkien perheenjäsenten arvot eivät ole välttämättä samat, mutta omistajaperheen kannattaa yhdessä sopia yhteiset omistamista ohjaavat arvot.

Omistamisen tarkoitus vastaa kysymykseen, miksi omistajaperheen kannattaa omistaa yhdessä. Se on syy yhteisomistuksen olemassaololle. Se kertoo, miten omistajaperhe haluaa vaikuttaa ja luoda hyvinvointia. Se motivoi ja innostaa omistajaperhettä uusiutumaan, ottamaan riskejä, toimimaan yritteliäästi ja sitoutumaan perheyrityksen toimintaan. Parhaimmillaan tarkoituksessa yhdistyvät tunne ja järki.

Omistajaperheen tarkoituskin voi löytyä yrityksen perustajan ajatuksista, miksi hän perusti yrityksen ja mitä hän halusi yritystoiminnalla saavuttaa. Arvoja ja tarkoitusta voidaan myös työstää omistajaperheen työpajoissa. Joskus tarkoitus ja arvot kirkastuvat omistajaperheelle sen käydessä läpi vaikeita aikoja. Arvojen ja tarkoituksen kirkastaminen ytimekkääksi auttaa niiden viestimistä kaikille omistajille ja muille sidosryhmille.

Omistajaperheen tavoitteet voivat liittyä yritystoimintaan tai perheeseen. Yritystoimintaan liittyvät omistajaperheen tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi liikevaihtoon, markkinaosuuteen, kannattavuuteen, riskinottoon, omavaraisuuteen, osinkotuottoon tai yrityksen arvon kasvattamiseen. On tärkeää luoda näille tavoitteille myös mittarit, jotka viestitään hallitukselle. Poikkeusoloissa omistajaperheen tulee kohtuullistaa hallitukselle asettamia taloudellisia tavoitteita.

Perheeseen liittyviä tavoitteita voivat olla esimerkiksi omistajien yhteys yrityksen toimintaan ja yhteneväisyys, osaamisen kasvu, maine, jatkajapolven valmennus ja verkostopääoma. Omistajaperheeseen liittyviä tavoitteita on vaikeampi mitata. Kun omistajaperheen tavoitteet ovat yhdensuuntaiset yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, ne vahvistavat perheyritystä.

Perheen on tärkeä tiedostaa yhdessä omistetun yrityksen kriisinsietokyky ja selvittää ennakovasti omistajien valmius yrityksen tukemiseen poikkeusoloissa.

Muun muassa näistä teemoista muodostuva omistajastrategia viestitään hallitukselle.

”Vasta kun jätin toimitusjohtajuuden, opin ymmärtämään omistajuuden roolin ja siihen sisältyvän vastuun.”

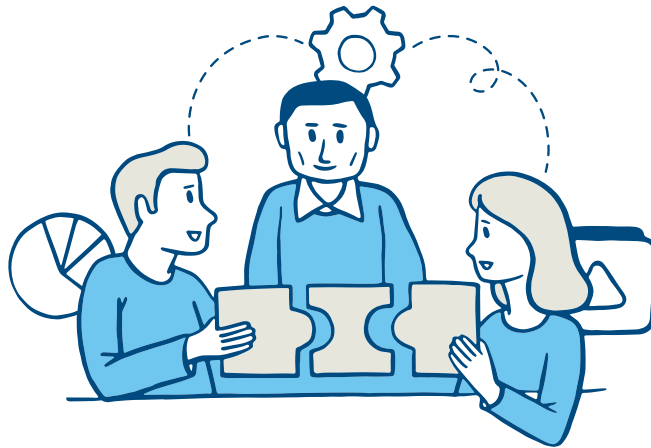
**Hallituksen puheenjohtaja Miia Porkkala
Aho Group**

”Urani alkuvaiheessa olin samanaikaisesti emoyhtiön hallituksen jäsen ja haastavassa tilanteessa olevan tytäryhtiön toimitusjohtaja. En suosittelen tällaista usean hatun kantamista kenellekään. ”

**Hallituksen puheenjohtaja Philip Aminoff
Helvar Merca Oy Ab**

3.

Omistajaperhe määrittelee omistajuuden eri roolit vastuineen ja mahdollisine palkkioineen. Rooleja ovat esimerkiksi operatiivinen omistaja, hallinnossa vaikuttava omistaja, omistuskäytäntöjen omistaja ja passiivinen omistaja. Omistajaperhe pystyy käsittelemään perheen yksittäisten jäsenten roolimutosten haasteet.



Perheenjäsenet voivat toimia perheyrityksessä erilaisina omistajina. Omistajan eri roolit vaikuttavat siihen, mitkä hänen tavoitteensa ovat, millainen hänen sitoutumisensa yritykseen on, miten hän toimii ja vaikuttaa yrityksessä sekä mitä lisäarvoa hän tuo yritykselle. Mitä enemmän omistajaperheessä on erilaisia omistajarooleja, sitä enemmän omistajien tavoitteet hajaantuvat ja sitä tärkeämpiä ovat keskustelut omistajaperheen käytännöistä ja roolien määrittelyistä.

Omistuskäytäntöjen omistaja johtaa prosessia, jossa luodaan omistajaperheen käytäntöjä. Hän huolehtii myös käytäntöjen toteuttamisesta. Operatiivinen omistaja työskentelee yrityksessä ja on mukana yrityksen joka päiväisessä toiminnassa. Hallinnossa vaikuttava omistaja toimii yrityksen hallinnossa esimerkiksi hallituksen tai perheneuvoston jäsenenä. Hän ei ole päivittäin tekemisissä yrityksen kanssa. Passiivinen omistaja ei ehkä vielä ole tehnyt tietoisia päätöksiä omistajuudesta tai hän ei ole kiinnostunut omistajuudesta. Hänellä ei ole roolia yrityksessä, mutta hän voi silti olla ylpeä ja sitoutunut omistaja.

Perheyrityksen jatkuvuudelle on tärkeää, että omistajaperheestä vähintään yksi vaikuttaa hallinnossa. Usein yksi tai useampi perheenjäsen toimii myös operatiivisena omistajana. Omistajaperheen riskiä kasvattaa, jos yhdellä perheenjäsenellä on yhtä aikaa monta roolia. Selviytymistä kriisitilanteissa auttaa, jos varamiesjärjestely on mietitty myös tärkeiden omistajaperheen roolien kohdalla.

Roolien määrittelyn jälkeen omistajien pitää määritellä eri roolien odotukset ja vaatimukset sekä myös toimia näiden odotusten mukaisesti. Saman ihmisen toimiessa monessa roolissa yhtä aikaa ilmenee usein rooliristiriitoja, jolloin on tärkeää tunnistaa, milloin toimii missäkin roolissa. Perheyhtiön henkilöstö, asiakkaat ja muut sidosryhmät näkevät perheyrityksessä työskentelevän omistajaperheen jäsenen aina myös omistajana.

Perheenjäsenellä on elämänsä aikana useita eri omistajarooleja. Hän voi esimerkiksi kasvaa passiivisesta omistajasta operatiiviseksi omistajaksi tai siirtyä hallinnossa vaikuttavan omistajan roolista taustalle. Omistajaperheen pitää suunnitella roolimutosten polku ja valmistautua niihin ajoissa, miten esimerkiksi hallituksen jäsen tai uusi toimitusjohtaja voi hyödyntää edellisen roolinhaltijan osaamisen ja verkostot tai miten jatkajapolvea valmennetaan ottamaan aktiivisempaa omistajaroolia. Roolimuutokset kannattaa huomioida myös symbolisesti, esimerkiksi perheyhtiön omistajatilaisuuksissa.

Joskus omistajaperheet määrittävät roolit kiertäviksi, esimerkiksi henkilö voi toimia omistuskäytäntöjen omistajana kolme vuotta, jonka jälkeen omistajaperheestä valitaan uusi henkilö tähän rooliin. Omistajien roolitusten periaatteista ja roolimutoksista on hyvä sopia etukäteen yhdessä. Aina kun yhden oven sulkee, toinen ovi aukeaa – näin on myös perheyrityksen roolimutoksissa.

”Meillä perheen nuoret ovat tutustuneet yritykseen ‘lattiataason’ harjoittelijoina. Kuitenkin vasta asianmukainen koulutus ja ulkopuolelta hankittu kykyjen näyttö osoittavat jatkajapolven edustajan ammatillisen osaamisen ja pätevyyden myös perheyrityksen hallitukseen ja muihin vaativiin omistajuuteen liittyviin tehtäviin.”

Hallituksen puheenjohtaja Raimo Voipio
Hallituksen jäsen Ville Voipio
Vaisala Oyj

4.

Omistajaperhe tiedostaa jäsentensä kyvyt, kokemuksen ja motivaation sekä tukee heidän kehittymistään sopiviin rooleihin.



Perheyrityksen uudistumisen ja omistajaperheen kehittymisen kannalta on eduksi, jos omistajien keskuudesta löytyy henkilöitä, jotka osaamisensa ja innostuksensa kautta voivat tuoda lisäarvoa yrityksen tai omistajaperheen toimintaan. Sopivien roolien tunnistaminen ja sopiminen on haastavaa. Usein käy niin, että kaikki yksittäiset omistajat eivät pääse toivomaansa rooliin. Toisaalta voi myös käydä niin, että yksittäinen omistaja joutuu toimimaan samanaikaisesti useammassa roolissa.

Omistajaperheessä on hyvä käydä säännöllistä keskustelua omistajien odotuksista ja unelmista. Joskus omistaja on hyvinkin kiinnostunut toimimaan yrityksessä, mutta hänelle ei löydy luontevaa roolia tai tehtävää, joka tuntuisi omalta. Keskusteluihin objektiivisuutta tuo ulkopuolinen asiantuntija, joka esimerkiksi voi tehdä omistajaperheen jäsenille persoonallisuus- ja kykytestejä.

Muodollinen koulutus, työkokemus sekä erilaiset valmennukset lisäävät omistajien osaamista, mutta mahdollistavat myös oman verkoston luomisen. Perheyritysten liiton eri tapahtumat ja valmennukset ja muut vertaisverkostot ovat loistavia tilaisuuksia oppia muilta perheyrityksiltä ja vaihtaa kokemuksia omistamisesta.

Jatkajapolvelle pitää antaa mahdollisuus näyttää kyntensä ja todistaa osaamisensa. Heidän vastuulleen voi antaa esimerkiksi

joitakin projekteja, jotka lisäävät heidän itsetuntoaan ja auttavat heitä kehittymään. Autonomisuus lisää jatkajien proaktiivisuutta ja innovatiivisuutta.

Edeltävän polven arvostuksen ja kunnioituksen voi saavuttaa ”antamalla näyttöjä” omasta osaamisesta. Luopuvan polven on hyvä mitoittaa jatkajapolven vastuut siten, että he kokevat sopivasti epäonnistumisia ja onnistumisia. Tarpeeksi vaativat tehtävät kasvattavat ja luovat itseluottamusta.

Jatkajien itsetunnon ja osaamisen kehittymisen kannalta on hyödyllistä työskennellä uran alussa jossain toisessa organisaatiossa kuin omassa perheyrityksessä. Tämä antaa mahdollisuuden saada arvokasta kokemusta ja uusia näkökulmia ehkä toiselta toimialalta sekä luoda ammatti-identiteetti muiden kuin sukulaisten valvovan silmän alla.

Moni perheyrityksen omistaja jääkin tekemään uraa muualla ja jatkaa perheyritystä aktiivisena omistajana kehittämällä perheyritystä hallinnossa toimivan omistajan roolissa. Työ muualla tuo uusia näkökulmia ja parhaimmillaan tukee perheyrityksen uudistumista.

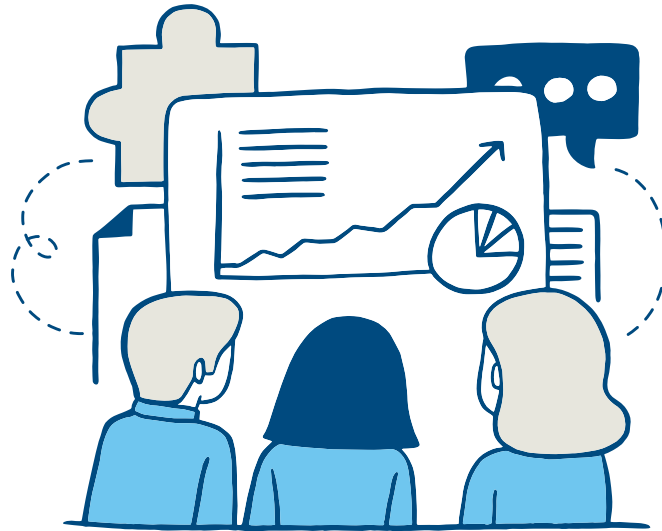
Suuremmat omistajaperheet kokoavat suvun jäsenten CV-pankkeja.

”Tekemättömilläkin päätöksillä on seurauksensa.”

Johtaja Erkki Ikkäheimo
Lappset Group Oy

5.

Omistajaperhe tekee päätökset läpinäkyvästi. Päätöksentekoa varten on selkeät prosessit, jotka mahdollistavat erilaisten mielipiteiden esittämisen ja päätösten tekemisen.



Läpinäkyvä päätöksentekoprosessi lisää perheyriksen menestymisen ja uudistumisen mahdollisuuksia ja prosessissa mukana olleiden luottamusta toisiinsa ja sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin. Kun päätöksentekoprosessi on selkeä ja reilu, niin omistajaperheen jäsenet kokevat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Päätökset on silloin myös helpompi hyväksyä, vaikka alun perin olisikin ollut eri mieltä asiasta.

Selkeä ja reilu päätöksentekoprosessi sisältää eri vaiheita :

- osallistaminen ja raamittaminen
- vaihtoehdot ja poissulkeminen
- päättäminen ja päätöksen perustelevminen
- toteuttaminen
- arviointi ja oppiminen

Päätöksentekoprosessin reiluutta edistää, kun siihen osallistetaan eri tavoin omistajaperheen jäseniä päätöksenteon alkuvaiheessa. Alussa myös hahmotetaan päätöksenteon taustat ja kriteerit.

Seuraavaksi punnitaan eri vaihtoehtoja ja mietitään niiden seurauksia. Kun on tehty päätös, on hyvä perustella osallisille, miksi päätökseen päädyttiin ja mitä tämä tarkoittaa eri tahoille. Tämä helpottaa päätökseen sitoutumista ja sen toteuttamista. Päätöksenteon

jälkeinen arviointi on hyvä oppimiskokemus: mitä opimme tästä ja miten voimme tehdä vielä paremmin seuraavalla kerralla.

Reilussa päätöksentekoprosessissa kaikki osalliset saavat äänensä kuuluviin ja heitä kuunnellaan. Reilun prosessin edellytys on hyvän tiedonkulun lisäksi se, että osalliset ilmaisevat avoimesti omat tavoitteensa ja se, että päätökset tehdään sovitun prosessin mukaisesti. Sanojen ja tekojen on vastattava toisiaan.

Reilu päätöksentekoprosessi ei tarkoita, että kaikki saisivat päättää, vaan että päätöksenteossa kuullaan kaikkia. Perheyriykset eivät ole demokratioita, vaan joillakin henkilöillä on enemmän valtaa tehdä päätöksiä.

Päätökset, prosessit, tavoitteet ja periaatteet voivat muuttua toimintaympäristön muuttuessa tai päätöksentekijöiden saadesa uutta tietoa. Tällöin osallisille pitää avoimesti kertoa, mistä muutos johtuu.

Reilun prosessin toteutuminen edellyttää, että osalliset sitoutuvat reiluuden kulttuuriin. Se saattaa olla haasteellista ja sen toteuttamisessa esimerkkinä toimivat omistajaperheen ja yrityksen johtohahmot.

”Muutin puhetapaani perheyrikyksestämme kotona. Aloin tietoisesti puhua osallistumisestani Kotivaran hallitustyöhön täsmällisesti enkä enää ”Oulu-päivinä”. Puhuin nimenomaan perheyrikyksestä ja viittasin sivumennen jatkuvuuteen. Muun keskustelun lomassa lapsi yhtenä päivänä sanoi: ”Se on se meidän perheyrikyty.” Altistuminen on käynnissä!

Hallituksen jäsen Nina Orvola
Kotivara Oy

6.

Omistajaperhe altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain, jotta he ymmärtävät perheyrietyksen merkityksen perheen elämässä. Omistajaperhe altistaa perheen nuoret omistamiselle varhain, jotta he ymmärtävät perheyrietyksen merkityksen perheen elämässä.



Perheen yrittäjämäisen perinnön juurruttaminen seuraavaan sukupolveen edellyttää yrittäjämäisen asenteen ja hengen omaksumista sekä aiempien sukupolvien yrittäjyystekojen ja -tarinoiden jakamista perheessä.

Yrittäjämäisen perinnön siirtämistä helpottaa, kun seuraava sukupolvi saa jo varhain kosketuksen yrityksen toimintaan ja sen arkeen. Perheen yhtenäisyys ja myönteiset kokemukset perheyrittäjyydestä vahvistavat yrittäjyyden jatkuvuutta. Tämä sujuvoittaa ja arkipäiväistää perheyrietykseen tutustumista ja myöhemmin tapahtuvaa sukupolvenvaihdosta.

Yrittäjyyden lisäksi myös vastuullisen omistajuuden ymmärtäminen on tärkeää: mitä se omistajaperheelle merkitsee ja miten sitä toteutetaan. Tähän sisältyvät muun muassa keskustelut varallisuudesta ja rahasta. Laillisen omistajuuden eli osakkeiden omistuksen lisäksi on tärkeää, että perheenjäsenet kokevat psykologista omistajuutta eli heillä on tunneside perheyrietykseen. Tämä lisää heidän sitoutumistaan perheyrietykseen ja halua kehittää sitä.

Kasvatuksella ja koulutuksella on merkittävä rooli psykologisen omistajuuden syntymisessä. Psykologinen omistajuus perheyrietyk-

seen kasvaa, kun perheenjäsenet oppivat tuntemaan perheyrietyksen ja sen sidosryhmiä ja sidosryhmät heitä.

Esimerkiksi vierailut yrityksessä, kesä- ja projektityöt, opintomatkat perheyrietyksen eri toimipisteisiin ja toimialan messuille todennäköisesti herättävät jatkajapolven kiinnostuksen perheyrietystä kohtaan. Ne ovat hyvä sisäänajo yritykseen ja osoitus henkilökunnalle ja muille sidosryhmille vastuullisen omistajuuden jatkuvuudesta. Tämä lisää seuraajapolven ymmärrystä yrityksen dynamiikasta, arvomaailmasta ja kulttuurista.

Puolisoilla on tärkeä rooli perheen nuorten kasvattamisessa. Tämän vuoksi suvussa on hyvä keskustella arvoista, jotka omistamiseen liittyvät.

Perheyrietyksessä ja omistajaperheessä on paljon hiljaista tietoa, jota kannattaa siirtää seuraavalle polvelle. Kokemukseen perustuva hiljainen tieto siirtyy perheyrietyksissä erilaisten tarinoiden kautta. Myös perheyrietyksen historian mahdollisesti kipeät asiat kannattaa kertoa. Niistä opitaan yleensä eniten. Luopuvilla omistajayrittäjillä – esimerkiksi isovanhemmilla – on tärkeä rooli tarinoiden kertojana.

”Omistajina haluamme kehittää liiketoimintaa, joka kestää sukupolvelta toiselle. Omistajina emme ole koskaan valmiita, tarvitaan jatkuvaa altistumista uusille ärsykeille ja heti kun tuntuu, että *kyllähän minä tämän osaan*, kannattaa muuttaa kurssia kohti uusia kokemuksia sekä verkostoja. Verkoston voima tulee entisestään korostumaan niin operatiivisessa liiketoiminnassa kuin omistamisessa.”

**Omistajayrittäjä, hallituksen puheenjohtaja Peter Fredman
Fredman Group Oy**

7.

Omistajaperhe huolehtii omasta ja perheyrittäjien jatkuvasta uudistumisesta.



Perheyrittäjien jatkuva uudistuminen edellyttää uudistumista, joka rakentuu uusien mahdollisuuksien etsintään ja niiden hyödyntämiseen. Kokonaan uudenlaiset mahdollisuudet avaavat tietä suurelle yksittäiselle strategiselle uudistumiselle, kun taas mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen uudistaa yritystä pikemminkin vähittäin, pienin askelin. Kyse on kahdesta eri prosessista – uuden etsimisestä eli yrittäjyydestä ja olemassa olevan hyödyntämisestä eli johtamisesta – joita kumpaakin sopivasti tasapainoillen tarvitaan menestyvässä perheyrittäjien yrityksessä.

Perheyrittäjien jatkuva uudistuminen vaatii omistajaperheeltä yrittäjämäisiä toimintatapoja sekä jatkuvaa osaamisen ylläpitoa. Yrittäjämäiset omistajaperheet valmistautuvat toimintaympäristön muutoksiin, epävarmuuteen ja uuteen talouteen. Omistajaperheen pitää elää ajassa.

Perheyrittäjien jatkuva uudistuminen voi olla jatkuvan liiketoimintojen uudistamisen lisäksi myös yritysportfolioon uudistamista. Monet omistajaperheet ostavat ja myyvät yrityksiä ja liiketoimintoja vuosien varrella. He näkevät yritysjärjestelyissä

mahdollisuuksia luoda lisää arvoa kehitettävään yritystoimintaan ja perheelle. Myynnistä saadut varat voidaan sijoittaa uusiin yrityksiin, joita lähdetään kehittämään.

Ajan myötä omistajaperhe voi hajauttaa omistustaan eri aloille, jolloin tietyn toimialan osaaminen ei enää riitä. Tällöin tarvitaan ns. metatoimialaosuamista, joka sisältää muun muassa strategisen suunnittelun, portfolion johtamisen, sijoitus- ja riskianalyysit, yritysostot, rahoituksen, johdon motivoinnin ja hallitustyön. Tällaisen osaamisen kartuttaminen voi olla vaikeaa, jos omistajaperhe myy perheyrittäjien ja siirtyy yhdessä yössä yrittäjäperheestä sijoittajaperheeksi. Tämä vaatii omistajaperheeltä uuden identiteetin kehittämistä. Omistajaperhe ei voikaan enää liittää itseään yhteen yritykseen, vaan sen täytyy löytää uusi tapa puhua itsestään sekä harjoittaa liiketoimintaa.

”Olimme ehtineet prosessoida asiaa omistajien kesken jo pidemmän aikaa, koska useampi taho oli ollut meihin yhteydessä. Halusimme, että Kovanen pärjää uudessa markkinatilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla. Uskoimme, että myymällä liiketoiminnan, Kovanen saisi suuremmat hartiat ja pystyisi näin kehittämään toimintaansa paremmin jatkossa entistä kilpailummalla markkinalla. Myyntipäätökseemme eivät vaikuttaneet henkilökohtaiset intressit, vaan yrityksen etu.”

**Toimitusjohtaja, partner Eeva Kovanen
Kovanen Capital Oy**

8.

Omistajaperhe on valmis haastamaan olemassa olevaa omistajastrategiaa ja miettimään, onko omistajaperhe yritykselle paras mahdollinen omistaja.



Toimintaympäristössä ja omistajaperheessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat perheyrietykseen ja haastavat omistajastrategian joka päivä. Uudet tilanteet edellyttävät omistajaperheeltä pohdintaa, missä liiketoiminnassa he haluavat olla mukana ja mitä lisäarvoa he omistajina tuovat liiketoiminnalle.

Perheyrittäjyyteen kuuluu jatkuvuuden tavoittelu. Jatkuvuus ei välttämättä tarkoita, että omistajaperhe jatkaa saman yrityksen tai liiketoiminnan omistamista. Perheyrietyksessä jatkuvuus on omistajuuden ja yrittäjyyden jatkuvuutta, jossa omistuksen kohde eli yritys voi muuttua. Yritys menestyy, kun sillä on oikea ja osaava omistaja.

Omistajaperheen on syytä säännöllisesti arvioida, onko se paras mahdollinen omistaja yritykselle. Jos perheellä ei omistajina enää ole annettavaa yritykselle, yrityksen ja sen sidosryhmien kannalta on parempi muuttaa omistuspohjaa. Tämä kannattaa tehdä ennen kuin on liian myöhäistä – kuihtunutta ja heikosti hoidettua yritystä on vaikea myydä.

Keskustelu omistajaperheen ja hallituksen välillä auttaa arvioimaan vaihtoehtoisia strategioita ja valitsemaan ratkaisuja,

joissa sekä omistajaperheen että yrityksen liiketoiminnan edut toteutuvat.

Perheyrietyksen myynnistä on usein vaikea keskustella, mutta sekin keskustelu kannattaa käydä: olemmeko valmiita luopumaan perheyrietyksestä ja millä ehdoilla. Omistajuudesta ei myöskään saisi rakentaa yksittäiselle omistajalle vankilaa. Yksittäisellä omistajalla on hyvä olla mahdollisuus myydä osakkeensa tarvittaessa.

”Aloitimme yhteisten käytäntöjen kokoamisen ja dokumentoinnin 3. sukupolven aloitteesta, kun omistajasuku alkoi kasvaa ja halusimme varmistaa kommunikaation toiminnan sekä suvun sisällä että suvun, hallituksen ja johdon välillä. Tämä ”perheen käsikirja” on toiminut hyvänä viitekehyksenä monissa keskusteluissa. Sisältöä on päivitetty tarpeen mukaan noin parin vuoden välein. Prosessi itsessään on aina ollut arvokas tilaisuus sekä keskustella että kyseenalaistaa, ja näin kehittää yhteisiä käytäntöjä.”

Neljännän polven perheyritys

Omistajaperhe dokumentoi ja viestii käytäntönsä yhteisesti sovituille tahoille.



Omistajaperheen käytäntöjen dokumentointi tekee ne näkyväksi ja vahvistaa omistajien keskinäistä luottamusta. Jos sovittuja käytäntöjä noudatetaan, ne myös ennaltaehkäisevät konflikteja.

Omistajaperheet dokumentoivat omistajaperheen käytäntöihin liittyvät keskustelut ja niiden päätelmät eri tavoin. Jotkut perheet koostavat ne erilliseksi dokumentiksi, esim. perheen käsikirjaksi tai omistajastrategiaksi, toisilla ne saattavat kuulua osakassopimukseen. Käytäntöjen dokumentoinnin muoto ja sisältö riippuvat mm. perheen tarpeista, koosta, sukupolvien määrästä, omistus-suhteista sekä yrityksen toimintaympäristöstä.

Usein omistajastrategia syntyy vaiheittain. Ensi vaiheessa on hyvä kirjata sellaiset yhteiseen omistukseen liittyvät arvot ja käytännöt, joista vallitsee yksimielisyys. Tältä pohjalta on helpompi käydä keskustelua muista keskeisistä kysymyksistä, esimerkiksi: mikä on meille tärkeää omistajuudessa, miten toimimme yhdessä omistajaperheenä, ja mitä omistajaperheemme/omistuskulttuurimme viestii yrityksestä ulospäin. Sitä mukaan kun vastauksia kysymyksiin löytyy, ne on hyvä lisätä dokumentoituun omistajastrategiaan, joka näin kirkastuu ja vahvistuu.

Hyvä tapa saattaa loppuun omistajaperheen käytäntöjen luominen on allekirjoittaa ne. Allekirjoittajina voivat olla kaikki perheenjäsenet tai vain prosessiin osallistuneet. Osakassopimuksen allekirjoittaminen on juridisesti sitova. Muiden dokumenttien allekirjoittaminen on moraalisesti velvoittava.

Dokumentoinnin jälkeen käytännöt on hyvä viestiä koko omistajaperheelle, jos kaikki eivät ole osallistuneet niiden luomisprosessiin. Hallitukselle ja yrityksen johdolle ne voidaan viestiä esimerkiksi yhteisessä tilaisuudessa. Käytäntöjen tunteminen auttaa kaikkia osapuolia toimimaan omassa roolissaan perheyri-tyksen parhaaksi.

Säännöllinen viestintä ja vuorovaikutus omistajaperheen ja hallituksen välillä edistää omistaja- ja liiketoimintastrategian samansuuntaisuutta. Lisäksi perheen sisäisten pelisääntöjen jakaminen hallituksen ja johtoryhmän kanssa lisää ymmärrystä eri tilanteissa ja edesauttaa yhteistyötä ja joustavaa kommunikaatiota.

”Ensimmäisessä Omistajastrategiassa linjasimme että yksi tärkeimmistä tehtävistämme on valita parhaat ja osaavat hallitukset omistusyhtiöillemme. Kuusi ensimmäistä vuotta olimme itse parhaita ja osaavimpia. Vauhtiin päästyämme kukaan ei suostuisi palaamaan entiseen!”

Hallituksen puheenjohtaja Miia Porkkala
Aho Group

10.

Omistajaperhe toteuttaa yhdessä sopimansa käytännöt.



Tärkeintä ei ole omistajaperheen hyvien käytäntöjen olemassa-olo, vaan niiden toimiminen ja toteuttaminen jokapäiväisessä toiminnassa. Ei riitä, että määritellään selkeästi esimerkiksi roolit ja niihin liittyvät oikeudet ja velvollisuudet, vaan pitää myös toimia kuten on yhdessä sovittu.

Onnistuminen on kiinni ihmisistä. Omistajaperheenjäseniltä vaaditaan keskinäistä luottamusta, motivaatiota ja yhteistyökykyä toimia perheyrityksen hyväksi.

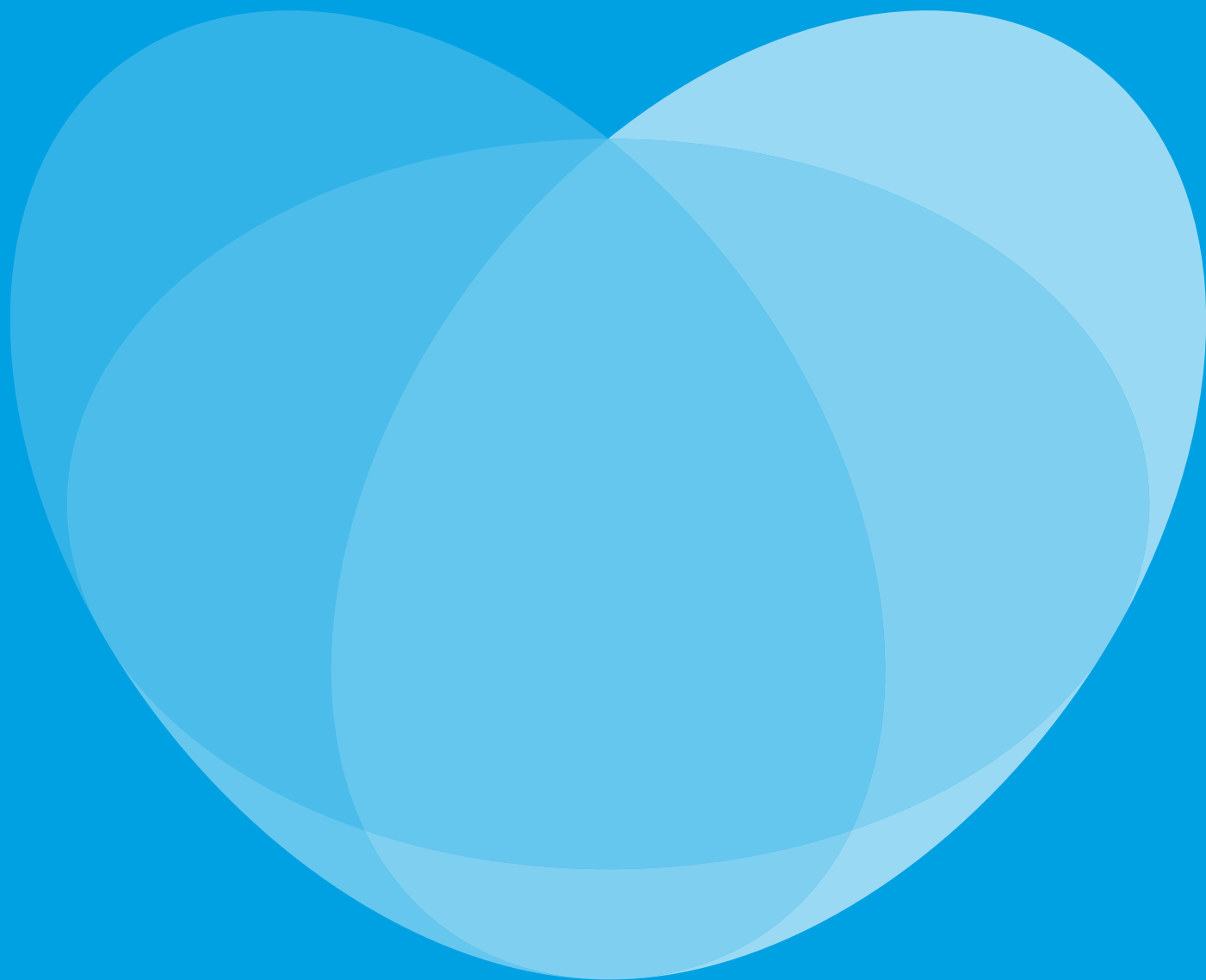
Toteuttamista edistää, kun käytäntöjen eteenpäin vieminen on vastuutettu oikeille henkilöille ja toteuttamiselle on mietitty aikataulu. Toteutumisen säännöllinen seuranta edistää sovittujen käytäntöjen toteutumista.

Omistajaperheen on hyvä myös sopia, miten toimitaan, jos yhdessä sovittuja käytäntöjä ei toteuteta tai noudateta. Omistajaperheenjäsenien välisen luottamuksen mureneminen voi koitua yhtiölle hyvinkin kalliiksi.

Omistajaperheen käytäntöjä pitää uudistaa ja päivittää aika ajoin, jotta ne vastaavat muutoksiin omistajaperheessä tai toimintaympäristössä. Usein tämä työ on jatkuvaa.

Muistiinpanoja

A series of horizontal dotted lines for taking notes.





Omistajalla on väliä.

Perheyritysten liitto ry

Salomonkatu 17 B 00100 Helsinki

050 566 1592 jasenpalvelu@perheyritys.fi

perheyritys.fi

[@perheyritys](https://twitter.com/perheyritys) [#perheyritys](https://hashtage.com/perheyritys)