

Itä- Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja
kauppatieteiden
tiedekunta,
Kauppatieteiden laitos



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

**SUURTEN OSUUSKUNTIEN OMISTAJAOHJAUS:
OPERATIIVISEN JOHDON JA HALLINNON NÄKEMYKSIÄ**

Leena Boksha
Pro Gradu- Tutkielma
Kauppatieteet,
Palvelujohtaminen
Huhtikuu 2023

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Kauppatieteiden laitos

Liiketaloustiede: Palvelujohtaminen

Boksha, L.M.A.: Suurten osuuskuntien omistajaohjaus: Operatiivisen johdon ja hallinnon näkemyksiä

Pro gradu -tutkielma, 99 sivua, 0 liitettä (0 sivua)

Tutkielman ohjaaja, KTT Anu Puusa

Huhtikuu, 2023

Avainsanat: Omistajaohjaus, osuuskunta, jäsenistö, hallitus, osuustoiminnan periaatteet ja arvot

The University of Eastern Finland, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Business School

Business Economics: Service Management

Boksha, L.M.A.: Corporate governance of large co-operative firms: Perspective of operational management and administration.

Master's Thesis, 99 pages, 0appendix (0pages)

Supervisor: DSc (Econ) Anu Puusa

April 2023

Keywords: Corporate governance, cooperative, membership, board of directors, principles and values of cooperative activity

Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Yksikkö Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Leena Maria Annika Boksha		Ohjaaja Professori Anu Puusa	
Työn nimi (suomeksi ja englanniksi) Suurten osuuskuntien omistajaohjaus: Operatiivisen johdon ja hallinnon näkemyksiä. Corporate governance of large co-operative firms: Perspective of operational management and administration.			
Pääaine Palvelujohtaminen	Työn laji Pro gradu- tutkielma	Aika Kevät 2023	Sivuja 99
<p>Tiivistelmä</p> <p>Osuuskuntien omistajaohjaus on olennaista liiketoiminnan menestykselle, sillä omistajien tahdon tulee olla tiedossa, jotta osuuskunta voi toteuttaa tarkoitustaan olla jäsenyhteisöään varten toteuttaen heidän tarpeitaan ja halujaan, sekä olla yhteisomisteisesti omistettu ja demokraattisesti hallinnoitu yritys. Osuuskuntien omistajaohjaus voi kuitenkin kokea haasteita muun muassa sen suhteen, että osuuskunnissa omistajina ovat jäsenet, joiden asiantuntemus tai osuuskuntatietämys, taikka tietämys omista vaikutusmahdollisuuksistaan eivät ole aina toivotulla tasolla. Asiantuntemuksenpuute voi vaikeuttaa omistajien kykyä haastaa osuuskunnan johtoa. Päätöksentekoprosesseista voi jäädä uupumaan omistajien intressi myös siksi, että omistajista todella äänessä oleva joukko on usein yksipuolinen eikä todellista suuren osuuskunnan jäsenistöä kuvaava. Tutkimus keskittyy ymmärtämään Suomen tasolla suurten osuuskuntien operatiivisen johdon ja hallinnon näkemyksiä osuuskuntien omistajaohjauksesta ja sen toiminnasta, mikä on tutkimattomampi tulokulma lähestyä omistajaohjausta. Johdon ja hallinnon oma panostus, asenne ja motivaatio omistajaohjauksen suhteen voivat olla merkittävän tärkeitä omistajaohjauksen toteutumisen kannalta. Laadullisessa, toimeksiantona toteutetussa tutkimuksessa käytetään valmista haastatteluaineistoa, analysoiden se sisällönanalyysillä.</p> <p>Keskeisten tulosten mukaan suurten osuuskuntien omistajaohjaus toimii usein huonommin kuin se mahdollisesti voisi toimia, etenkin kuluttajaosuuskunnissa, ja kehitettävää on etenkin jäsenistöjen aktivoimisen, suhteen. Etenkin kuluttajapuolella myös demokraattisen päätöksenteon suhteen nähdään parannettavaa. Digitaalisia kanavia jäsenistön tavoittamiseksi ei osata osuuskunnissa täysin hyödyntää, eikä viestintä tai markkinointi ole toivotulla tavalla tavoittanut jäseniä, etenkin nuoria. Johdon asema omistajaohjauksen suhteen korostuu, vaikkakin tuottajapuolella vastaajat korostavat jäsenten omaa vastuuta. Tunnistetut haasteet ja niihin noteeratut kehitystarpeet omistajaohjauksen suhteen ovat kuluttaja-, ja tuottajaosuuskunnissa samansuuntaisia, mutta demokratian nähdään toimivan hieman paremmin tuottajapuolella. Hallinnon ja johdon tahot näkevät kehitystarpeita pitkälti yhtä lailla ja samojen asioiden tiimoilta. Jotta omistajaohjaus olisi toimivaa, olisi keskeisimpien tutkimustulosten mukaan myös hallinnon ja johdon roolit pidettävä erillään, mutta ne menevät herkästi käytännössä sekaisin, mikä koetaan usein ongelmalliseksi, eikä johtoa osata tarpeeksi haastaa. Johdon ja hallinnon rooli omistajaohjauksen suhteen on etenkin olla esimerkillinen ja toimia itse osuustoiminnallisesti, mutta näin ei käytännössä aina ole. Teoissa taas korostuu johdon osalta olevan merkityksellistä, että johto ajaa omistajaohjausta omassa toiminnassaan, kun taas hallinnolla on enemmän valvova ja ohjaava asema, jotka eivät kuitenkaan aina toivotulla tavalla toteudu. Jäsenen tulisi konkreettisesti omilla teoillaan osallistua omistajaohjaukseen ja osuustoimintaan, sekä rooliltaan olla aktiivinen vaikuttaja osana osuuskunnan toimintaa. Jäsenet eivät kuitenkaan ole toivotulla tavalla aktiivisia, vaan usein tietyt samat jäsenet ovat äänessä yksipuolisena joukkona.</p> <p>Keskeisinä johtopäätöksinä, omistajaohjaus ei toimi operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden näkemyksen mukaan tuottaja-, tai kuluttajaosuuskunnissa täysin toivotulla tavalla. Jotta omistajaohjaus toimisi paremmin suurissa osuuskunnissa, tulisi kehittää osuuskunnan johdon ja hallinnon motivaatiota toimia osuustoiminnallisesti omistajaohjausta tukien esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien avulla, jäsenten osuuskunta tietämystä tulisi lisätä, sekä aktivoida monipuolisesti eri jäseniä vaikuttamaan viestintää ja markkinointia hyödyntäen, ottaen huomioon etenkin nuoret jäsenet. Johdon ja hallinnon teot ja roolit ovat lähtökohta sille, että omistajaohjaukseen panostetaan ja omistajastrategia on olemassa. Osuuskuntien voidaan sanoa myös olevan liian johtajavetoisia. Omistajien asemaa vaikuttajina tulisikin korostaa ja johdon ohjausta kehittää korostamalla esimerkiksi hallinnon asemaa. Tuloksia voidaan hyödyntää osuuskuntien omistajaohjauksen kehittämisessä, johon manageriaaliset suositukset antavat ehdotuksia. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös tarvetta jatkotutkimuksille.</p>			
Avainsanat: Omistajaohjaus, osuuskunta, jäsenistö, hallitus, osuustoiminnan periaatteet ja arvot			

Esipuhe

Tämä tutkielma on kirjoitettu suurten osuuskuntien omistajaohjauksesta. Osuustoiminta voi olla tulevaisuudessa puhuttelevaa, koska se ottaa huomioon voiton tavoittelun ohella kunniakkaita arvoja ja yhteisen hyvän, mitkä voivat olla tulevaisuuden yhteiskuntakehitykselle tärkeitä, tai joita tulevaisuuden kuluttajat saattavat painokkaammin arvostaa. Osuustoiminnan tietoisuuden kasvattaminen voinee kuitenkin olla tarpeellista, jota edistää aiheen tiimoilta tehtävä monipuolinen tieteellinen tutkimus pätevine tuloksineen.

Erytisesti haluan osoittaa kiitokseni aviomiehelleni, joka läpi tutkimusprojektin on ollut tukenani ja käytännön apunani vapauttaen aikaa kirjoitustyöhön. Kiitos myös pienelle pojalle, joka annoit energiaa kirjoitustyöhöni, sekä vanhemmilleni ja läheisille motivaation tukemisesta. Haluan erityisesti myös kiittää ohjaajaani Anu Puusaa, joka oli merkittävä taho herättämään kiinnostukseni osuuskuntia kohtaan, antoi mahdollisuuden tämän toimeksiantona toteutetun tutkimuksen tekemiseen, sekä antoi hyvää palautetta alusta loppuun saakka. Kiitos myös ajatusten vaihdosta tiedeyhteisöni kautta tulleille kollegoille ja opponenteille. Lopuksi lämmin kiitos Pellervo-Seuralle Hannes Gebhardin rahastosta saamastani apurahasta. Tämä oli antoisa projekti!

Helsingissä 27.04.2023

Leena Maria Annika Boksha

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	8
1.1. AIHEEN TAUSTA JA AIEMPI TUTKIMUS	8
1.2. TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	12
1.3. LÄHESTYMISTAPA JA RAJAUKSET	15
1.4. KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY	16
2. OSUUSKUNNAT JA NIIDEN OMISTAJAOHJAUS	20
2.1. OMISTAJAOHJAUKSEN TUTKIMUS OSUUSKUNTIEN KONTEKSTISSA	20
2.1.1. OMISTAJAOHJAUS MÄÄRITELMIÄ	20
2.1.2. OMISTAJAOHJAUS TUTKIMUS JA TEORIA	21
2.2. HALLINNON JA JOHDON ROOLI JA TEOT OSUUSKUNTIEN OMISTAJAOHJAUKSEN SUHTEEN	25
2.2.1. MIHIN HALLINNOSSA JA JOHDOSSE TULISI KESKITTYÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TUKEMISEKSI	25
2.2.2. OSUUSTOIMINNAN ARVOJEN JA PERIAATTEIDEN MERKITYS OMISTAJAOHJAUKSELLE JOHTO-, JA HALLINTOTYÖSSÄ	27
2.3. ONNISTUNEEN OMISTAJAOHJAUKSEN HAASTEITA OSUUSKUNNISSA	29
2.3.1. OSUUSKUNTIEN HAASTEITA, JOTKA VOIVAT HEIJASTUA OMISTAJAOHJAUKSEEN	29
2.3.2. OMISTAJAOHJAUKSEN KESKEISET HAASTEET OSUUSKUNNISSA	31
2.4. NÄKEMYKSIÄ JA RATKAISUEHDOTUKSIA ONNISTUNEESTA OMISTAJAOHJAUKSESTA OSUUSKUNTIEN KONTEKSTISSA	34
2.4.1. JÄSENTEN ASEMAN VAHVISTAMINEN	34
2.4.2. DEMOKRAATIAN JA OSUUSTOIMINNALLISUUDEN VAHVISTAMINEN	36
2.4.3. JOHDON JA HALLINNON KEHITYSTOIMET	37
2.5. KESKEISET ASIAT KOONTI	40
3. TUTKIMUSMENETELMÄT	42
3.1. AINEISTON KUVAUS	42
3.2. KUINKA HAASTTELU AINEISTOA ON LÄHESTYTTY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA	44
3.3. ANALYYSITAPA JA MENETELMÄ	46
4. TULOKSET	48
4.1. OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUS, KESKITTYEN PÄÄTÖKSENTEKOON JA DEMOKRATIAAN	48
4.1.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUDESTA	48

4.1.2.TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUDESTA.....	50
4.2.NÄKEMYKSIÄ OPERATIIVISEN JOHDON JA HALLINNON ROOLEISTA JA TEOISTA, KESKITTYYN ETENKIN PÄÄTÖKSENTEKO PROSESSEIHIN	52
4.2.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HALLINNON JA JOHDON ROOLEISTA JA TEOISTA.....	52
4.2.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HALLINNON JA JOHDON ROOLEISTA JA TEOISTA.....	54
4.3.NÄKEMYKSIÄ OSUUSKUNTIEN OMISTAJIEN ROOLEISTA JA TEOISTA, PAINOTTAEN ETENKIN JÄSENTEN ASEMAA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSEISSA OMISTAJINA	55
4.3.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN ROOLEISTA JA TEOISTA	55
4.3.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN ROOLEISTA JA TEOISTA	57
4.4. KUULEMINEN; KUULLAANKO JÄSENIÄ TARPEEKSI.....	61
4.4.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN KUULEMISESTA	61
4.4.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN KUULEMISESTA	62
4.5.RATKAISUEHDOTUKSIA OMISTAJAOHJAUKSEN HAASTEISIIN	64
4.5.1 KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA RATKAISUISTA	64
4.5.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA RATKAISUISTA .	69
5. ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET: TULOKSET YHDESSÄ KIRJALLISEN VIITEKEHYKSEN KANSSA...	72
6. SUOSITUKSET	80
6.1. MANAGERIAALISET SUOSITUKSET.....	80
6.2. JATKOTUTKIMUS EHDOTUKSET	82
7. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI; PÄTEVYYS JA LUOTETTAVUUS.....	83

1. JOHDANTO

1.1. AIHEEN TAUSTA JA AIEMPI TUTKIMUS

Osuuskunnilla tarkoitetaan kansainvälisen osuuskuntaliiton (2015a) mukaan yrityksiä, joissa henkilöt ovat vapaaehtoisesti mukana pyrkien tavoittamaan yhteiset taloudelliset, sosiaaliset, sekä kulttuuriset tarpeensa ja toiveensa yhteisomisteisen ja demokraattisesti ohjatun yrityksen avulla. Maailmalla osuuskuntia on tunnustettu olevan olemassa mahdollisesti jo 1761 luvulta lähtien (International Cooperative Alliance, ICA, 2022). Kuitenkin voidaan sanoa, että varsinaisen modernin osuuskunnan loivat Rochdalen pioneerit Englannissa vuonna 1844 (ICA, 2022). Osuuskunnat eivät ole siis uusi yritysmuoto, mutta verraten vähemmän tunnettu kuin esimerkiksi sijoittajaomisteiset yritykset (Davis, 2013; Kinyuira, 2017; Brandao ja Breitenbach, 2019; Hakelius, 2018; Puusa ja Saastamoinen, 2021).

Osuuskunnat yritysmuotona eivät pyri vain voiton tavoitteluun, vaikkakin kannattava liiketoiminta on osuuskunnillakin yksi päämäärä. Pelkän voiton tavoittelun sijaan osuuskunnilla on kaksoisluonne, johon kuuluu jäsenyhteisörooli ja liikeyhteisörooli. Kaksoisroolin mukaan osuuskuntien tulee olla kannattava ja tuottava liiketoimintayritys, vaikkakin osuustoiminnan tuotot käytetään pääasiassa toiminnan kehittämiseen ja esimerkiksi maksetaan omistajille (Puusa ja Saastamoinen, 2021). Osuuskuntaa ei siis ole perustettu vain tuoton takia, eikä osuuskunnan jäsenillä ole sijoittajaintressiä, kuten esimerkiksi osakeyhtiöissä. Osuuskunnan omistavat sen jäsenet ja tuottoja hyödynnetään jäsenten, sekä ympäröivien yhteisöjen hyväksi. Osuustoiminnan kaksoisrooli onkin yksi konkreettinen tekijä, mikä erottaa osuuskunnat yritysmuotona muista yritysmuodoista. Kaksoisrooli, tai kaksoisluonne osuuskunnissa siis tarkoittaa, että osuuskunnilla on kaksoistehtävä; toimia sekä liiketaloudellisesti kannattavasti, mutta samalla huolehtia tarkkaan jäsenten hyvinvoinnista ja hyödyttää heitä, mikä tekee osuuskunnista liikeyrityksen ohessa henkilöyhteisön tai sosiaalisen yhteisön (Bonus, 1986). Osuuskuntien voidaankin todeta olevan varsin moninaisella tavalla jäseniään, mutta myös ympäröivää yhteiskuntaa edistävä ja hyödyttävä liiketoiminnan muoto, mikäli ne toimivat osuustoiminnallisuutta noudattaen.

Uusia osuuskuntia ei perusteta edelleenkään järin paljoa verrattuna muihin yritysmuotoihin (Karhu, 2021). Samalla kuitenkin osuuskuntien määrä maailmanlaajuisesti on kasvanut vuosien saatossa ja tänä päivänä osuuskunnan jäsenet edustavat vähintään 12 % ihmiskunnasta (ICA, 2018). Myös Suomen tasolla suurin osa kansalaisista on jäsenenä jossain osuuskunnassa, sillä Suomi on suhteellisesti katsottuna maailman osuustoiminnallisimman maa (Karhu, 2021). Siltikin valitettavan harva tosiasia vaikuttaa tietävän tai ymmärtävän osuustoiminnan tarkoituksen, saatika osaa hyödyntää omia vaikutusmahdollisuuksiaan osuustoiminnassa. On esimerkiksi esitetty, että vaikkakin 90 % suomalaisista on mukana osuustoiminnassa, niin vain 30 % heistä ovat tietoisia siitä, mistä osuustoiminnassa on todella kyse (Huhtala, 2021). Matala tunnettuus ja heikko osuustoimintaa koskeva tietoisuus ovatkin osuuskuntien keskeisimpiä haasteista (Davis, 2013; Kinyuira, 2017; Brandao ja Breitenbach, 2019).

Osuuskuntia on sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna tutkittu suhteellisen vähän (Oorshot, Hoog, Steen ja Twist, 2013). Aiempi tutkimus osuuskunnista keskittyy muun muassa vertailemaan osuuskuntia muihin yritysmuotoihin nähden, tai muun muassa tutkimaan osuuskuntien haasteita, kuten heikkoa tunnettavuutta (Novkovic, 2008). Heikon tunnettuuden lisäksi eri tutkimukset ovat perehtyneet osuuskuntien muihinkin haasteisiin antaen viitteitä siitä, että usein osuuskunta muotoisissa yrityksissä on tunnistettavissa ongelmia liittyen osuuskunnan jäsenten epäaktiivisuuteen (Novkovic, 2008; Karhu, 2011), tai vaikuttavan joukon yksipuolisuuteen (Karhu, 2021). Vaikuttavien tahojen joukko voi usein osuuskunnissa olla suppea, yksipuolinen, eikä monimuotoinen erilaisten tahojen vaikuttava ääni tule kuulluksi, mikä niin edelleen voi muun muassa haastaa osuustoiminnan demokraattista päätöksentekoa. Kyseisten, osuuskunta tutkimuksissa usein ilmenevien haasteiden lisäksi, eri tutkimukset linjaavat myös muita osuustoimintaan liittyviä haasteita. Kuitenkin osuuskuntien ominaisuudet on nähty usein houkuttelevina osuustoiminnasta hyvin tietävien keskuudessa ja osuuskuntien houkuttelevuus verrattuna muihin yritysmuotoihin on aiemman osuuskuntatutkimuksen yksi keskeinen fokus alue (Blomqvist, 2014). Aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu osuuskuntien houkuttelevia tekijöitä ja esimerkiksi yhteisöllisyys ja turvan tunne, jotka yksilöille muodostuvat osuuskuntien

toiminnassa mukana oltaessa, ovat tutkimusten mukaan seikkoja, jotka koetaan houkuttelevan ja lisäävän mielenkiintoa osuustoimintaa kohtaan (Blomqvist, 2014).

Myös omistajaohjauksen teoreettinen keskustelu ja aiempi tutkimus on syventynyt enemmän sijoittajaomisteisiin yrityksiin (Leppämäki, 1999). Osuuskuntien kontekstissa omistajaohjausta (corporate governance) on tutkittu 1980- luvulta lähtien (Jussila ym., 2008). Aiempi tutkimus osuuskunnista ja omistajaohjauksesta linjaa, että usein omistajaohjaus teorian eivät ehkä sovellu osuuskuntien kontekstiin sellaisenaan tai omistajaohjaukseen liittyviä teorioita voi olla vaikea sovittaa osuuskuntiin (Mähönen ja Villa, 2006). Esimerkiksi agenttiteoriaa on hyödynnetty omistajaohjaus tutkimuksissa onnistuneesti aiemman tutkimuksen mukaan, mutta osuuskuntien kontekstissa sen käytännön hyödyntämisessä on edelleen haasteita (Mähönen ja Villa, 2012). Niin edelleen osuuskuntien omistajaohjauksen tutkimus on keskittynyt aiemmassa tutkimuksessa myös esimerkiksi osuuskuntien kontrollin ja erilaisuuden tutkimiseen (Novkovicin, 2008). Kokonaisvaltaisesti voidaan kuitenkin sanoa omistajaohjaustutkimuksen osuuskuntien kontekstissa olevan vähäistä ja aihetta on ymmärretty kaiken kaikkiaan suhteellisen vähän, mutta tutkimukselle on osoitettu olemassa olevaa tarvetta (Shaw, 2006). Myöskään kaikkia tulokulmia lähestyä omistajaohjauksen tutkimusta osuuskuntien kontekstissa ei ole vielä olemassa olevissa tutkimuksissa hyödynnetty. Etenkin hallinnon ja johdon toimet omistajaohjauksen edistämiseksi näyttäisivät olevan vielä toistaiseksi tutkimattomampi tulokulma lähestyä omistajaohjauksen tutkimista suurissa osuuskunnissa, vaikkakin muun muassa sitä, mitkä ominaisuudet hallinnossa tai johdossa edistävät omistajaohjausta on tutkittu jonkin verran (Hermalin ja Weisbachin, 2001; Franken ja Cook, 2019). Niin edelleen, siltä osin kuin osuuskuntien omistajaohjausta on tutkittu, niin aiempi tutkimus osoittaa osuuskuntien omistajaohjauksessa elävän haasteita (Skurnik, 2018; Katz, 1997; Sumelius ja Xiang, 2010; Pöyhönen, 2013; Pöyhönen, 2011; Novkovic, 2008). Lisäksi osuuskuntien johdossa ja hallinnossa on esimerkiksi osoitettu olevan kyvyttömyyttä tukea omistajaohjausta (Jussila ym., 2012). Oheiset seikat puoltavat osuuskuntien omistajaohjauksen tutkimuksen tarpeellisuutta operatiivisen johdon ja hallinnon tahojen perspektiivistä.

Etenkin suurten osuuskuntien omistajaohjauksessa on aiemman tutkimuksen mukaan todettu elävän jäsenmäärältään suurille osuuskunnille ominaisia haasteita (Pöyhönen, 2013; Pöyhönen,

2011; Novkovic, 2008). Suurissa osuuskunnissa omistus voi olla usein hajaantunut, johdon ja hallinnon tahojen roolit enemmän eriytyneet, sekä osuuskunnan omistajien voi olla todella vaikeampaa valvoa hallintoa tai johtoa (Pöyhönen 2013; Pöyhönen 2011; Novkovic, 2008), mitkä tekijöinä ovat tärkeitä ottaa huomioon suurten osuuskuntien omistajaohjauksen tutkimuksessa. Sen sijaan, että selvitetäisi osuustoiminnasta monesti tietämättömiltä omistajilta itseltään omistajaohjauksen laadusta tai toimivuudesta, voidaan katsoa hyödylliseksi tarkastella aihetta johdon ja hallinnon näkökulmasta. Näin voidaan saada ymmärrys juuri siitä millainen näkemys johdolla ja hallinnolla itsellään on omistajaohjauksesta suurissa osuuskunnissa.

Vaikka osuuskuntien tavoitteeksi on linjattu olla maailmanlaajuisesti nopeinten kasvava liiketoiminnan muoto seuraavana vuosikymmenenä (Mayo, 2015), voivat osuustoiminnan omistajaohjauksen haasteet vaikeuttaa kyseisen päämäärän saavuttamista. Tutkimusta perusteleekin teoreettisen tutkimusaukon lisäksi myös mahdollinen aiheesta viriävä keskustelu, joka voi tukea omistajaohjausta edistäen tietoisuutta osuustoiminnallisuudesta ja vähentämällä osuuskuntien heikkoa tunnettavuutta. Osuuskuntien saama kritiikki tai huono tunnettuus voi nimittäin mahdollisesti viedä pohjaa onnistuneelta omistajaohjaukselta; se saattaa muun muassa laskea osuustoiminnan houkuttelevuutta ja tätä kautta vähentää jäsenten aktiivisuutta. Yhtä oikeaa tapaa ei varmasti ole olemassa omistajaohjauksen tukemiseksi osuuskunnissa, eikä tähän ole tarpeellista edes pyrkiä. On kuitenkin hyödyllistä ymmärtää johdon ja hallinnon näkökulma aiheen syvällisen ymmärryksen kannalta.

1.2.TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkielma on kirjoitettu teemasta osuuskuntien hallinnointi ja johtaminen ja tarkempi aihe on omistajaohjaus. Tässä tutkielmassa yleinen tavoite on pyrkiä ymmärtämään suurten osuuskuntien operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden näkemyksiä näiden osuuskuntien omistajaohjauksesta. Tutkimuksen tehtävä on ymmärtää heidän näkemyksiään omistajaohjauksesta etenkin sen suhteen, kuinka omistajaohjaus toimii. Sen selvittämiseksi kuinka heistä omistajaohjaus toimii, on haluttu ymmärtää myös, miten he näkevät oman roolinsa ja tekonsa omistajaohjauksen toteutumisessa tai kuinka he näkevät osuuskunnan omistajien roolin tai teot omistajaohjauksen suhteen. Lisäksi ollaan kiinnostuneita havaitsemaan, onko tuottajaosuuskuntien ja kukuttajaosuuskuntien vastaajien vastauksissa, tai hallinnon ja operatiivisen johdon henkilöiden välillä merkittäviä eroja. Tämän selvittämiseksi tutkimuksessa vertaillaan kuluttajaosuuskuntien ja tuottajaosuuskuntien hallinnon ja operatiivisen johdon vastauksia. Käytössä oleva valmis haastatteluaineistoa ei ole kuitenkaan alun perin tehty näiden ryhmien vertailuun, joka otetaan tutkimuksessa huomioon ja tarvittaessa osoitetaan tarve tarkemmalle jatkotutkimukselle. Esimerkiksi kaikilta haastateltavilta ei ole kysytty samoja kysymyksiä, eikä kaikkiin kysymyksiin ole yhtä kattavasti vastattu. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan kuitenkin saada hyvinkin viitteitä siitä, onko mahdollisia näkemuseroja kuluttajaosuuskuntien ja tuottajaosuuskuntien, tai hallinnon ja johdon kesken havaittavissa ja onko syvemmälle vertailevalle tutkimukselle myöhemmin tarvetta. Erojen tunnistaminen voi olla olennaista tutkimusongelman kannalta; hallinnon ja johdon tahojen poikkeavat näkemykset voivat esimerkiksi kertoa osuuskunnan sisäisistä jännitteistä tai voivat hankaloittaa eheän omistajaohjaus- strategian luomista.

Johdon ja hallinnon näkemykset omistajaohjauksesta on nähty tärkeäksi ymmärtää siksi, koska heidän näkemyksensä omistajaohjauksen suhteen voidaan katsoa olevan yksi merkittävä vaikuttava tekijä sille, miten omistajaohjausta osuuskunnissa toteutuu, johon kirjallisuus antaa myös viitteitä. Koska osuuskuntien omistajaohjauksessa on todettu elävän haasteita (Skurnik, 2018; Katz, 1997; Sumelius ja Xiang, 2010; Pöyhönen, 2013, 2011; Novkovic, 2008), ja koska osuuskuntien johdon ja hallinnon teot, ominaisuudet tai heidän oma motivaationsa ovat nähty kirjallisuudessa merkittäviksi asioiksi ottaa huomioon osuustoiminnan omistajaohjauksen

kehittämisessä (Hermalin ja Weisbachin, 2001), voidaan katsoa olevan perusteltua tutkia omistajaohjausta valitusta johdon ja hallinnon perspektiivistä. Aiheen tutkimuksen ja valitun näkökulman tarpeellisuutta tukee myös tutkimukset siitä, että osuuskuntien johdon ja hallinnon kyvyissä sen suhteen, kuinka tukea tai edistää omistajaohjausta, on osoitettu olevan kehitystarpeita (Jussila ym., 2012).

Tutkimustehtävään ja tavoitteisiin vastaamiseksi on asetettu tutkielman päätutkimuskysymykseksi:

Kuinka omistajaohjaus toimii suurten osuuskuntien operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden näkemysten mukaan?

Seuraavien alatutkimuskysymysten avulla pyritään muodostamaan vastaus päätutkimuskysymykseen:

1. Millaisena operatiivinen johto ja hallinto näkevät oman roolinsa ja tekonsa suuressa osuuskunnassa omistajaohjauksen suhteen?
2. Millaisena operatiivinen johto ja hallinto näkevät jäsenten roolin ja teot omistajina suuressa osuuskunnassa omistajaohjauksen suhteen?
3. Onko kuluttajaosuuskuntien ja tuottajaosuuskuntien operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden näkemyksissä suurten osuuskuntien omistajaohjauksesta merkittäviä eroja?

Alatutkimuskysymyksissä teoilla tarkoitetaan konkreettisia käytännön tekoja ja toimia, esimerkiksi liiketoimintastrategioiden suhteen tai jäsenten osalta edustajistossa mukana olon suhteen. Roolilla taas tarkoitetaan asemaa ja näkyvyyttä, millainen rooli näillä tahoilla tulisi olla omistajaohjauksen suhteen etenkin vallan käytön ja aktiivisuuden osalta; kuka on aktiivinen ja kellä on vastuu.

Tämä tutkimus aiheineen, eli osuuskuntien omistajaohjaus aiheena, sijoittuu laajemmassa kuvassa osuuskuntien johtamisen, hallinnoinnin ja ohjauksen konteksteihin. Lisäksi aihe

osuuskuntien omistajaohjauksesta sijoittuu laajemmassa kuvassa myös osuuskuntien ja niiden toiminnan yleisiinkin haasteisiin, sillä muun muassa jäsenaktiivisuus, demokraattinen toimitapa, sekä omistajien tarpeiden ja halujen mukainen toiminta on nähty osin haasteina osuuskuntien toiminnassa, tai näiden asioiden suhteen on havaittu usein puutoksia eri kirjallisuuslähteiden ja tutkimusten mukaan (Confort, 2004; Lees, 1995). Näin ollen aihe sijoittuu laajemmassa kuvassa myös osin osuustoiminnan arvoihin.

1.3.LÄHESTYMISTAPA JA RAJAUKSET

Tutkimusongelma on rajattu Suomen suurimpien tuottajaosuuskuntien ja kuluttajaosuuskuntien kontekstiin. Näkökulmaksi on rajattu operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden näkökulma. Suurilla osuuskunnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jäsenmäärältään suuria osuuskuntia. Toimeksiantotutkimus on toteutettu valmiin haastatteluaineiston avulla, mikä sisältää eri osuuskunta teemoja ja aiheita. Teemoista on rajattu tähän tutkimukseen omistajaohjaus. Kohdejoukko, jota tutkitaan empiirisesti, on Suomen suurimpien osuuskuntien sen hetkiset operatiivisen johdon ja hallinnon tahot, jotka sillä hetkellä ovat olleet kyseisten osuuskuntien tehtävissä ja osallistuneet tähän kyseiseen haastatteluun. Tutkittavaa aihetta lähestytään laadullisin tutkimusmenetelmin ja tutkimusmetodi on myös laadullinen. Laadullisin menetelmin uskotaan saatavan tähän tutkimukseen tarpeeksi syvällinen, joustava ja monimuotoinen lähestymistapa, jonka avulla analyysi ja pohdinnat saadaan myös toteutettua mahdollisimman syvällisesti ja merkityksellisiä tuloksia ilmentävästi.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään lähinnä osuuskuntiin ja omistajaohjaukseen liittyviä teorioita, etenkin osuuskuntien kontekstissa. Käsitteellisesti tämä tutkimus on rajattu omistajaohjaukseen, osuuskuntiin, jäsenistöön, hallitukseen, sekä osuustoiminnan periaatteisiin ja arvoihin. Teoreettinen osuus kantaa mukanaan osuustoiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja sen toteutumista osuustoiminnan periaatteista ja arvoista käsin. Yksityiskohtaiseen osuustoiminnan arvojen tai periaatteiden tarkasteluun ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa syvennyttä, vaan todetaan, että osuustoiminnan ollakseen osuustoiminnan mukaista edellyttää jäsenaktiivisuutta ja arvojen, sekä periaatteiden mukaista toimintaa (Jussila, Byrne ja Tuominen, 2012).

1.4.KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Omistajaohjaus

Omistajaohjauksella käsitteellisesti voidaan tarkoittaa muun muassa organisaatioiden sisällä ja ympärillä olevia asioita, kuten prosesseja, rakenteita tai instituutioita, jotka jakavat vallan ja resurssien hallinnan osallistujien kesken (Davis, 2005). ”Modernissa corporate governance -ajattelussa lähtökohtana on se, miten yritysjohto saadaan toimimaan omistajien etujen mukaisesti” (Hirvonen, Niskakangas ja Steiner, 2003, 412), joka toimii lähtökohtana myös tälle tutkimukselle ymmärtää omistajaohjaus. Tämä tutkimus näkee omistajaohjauksen myös omistajien taholta tulevana ohjauksena (Hirvonen ym., 2003). Omistajilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan osuuskuntien jäseniä ja nimenomaan jäsenet ovat osuuskunnissa omistajia (Mähönen, 2020). Omistajaohjaukselle ei ole vakiintunut englanninkielistä suoraa käännöstä (Savolainen, 2022), mutta Suomen kielessä vakiintunut englanninkielinen vastine omistajaohjaukselle on esitetty olevan corporate governance- termi (Hirvonen, Niskakangas ja Steiner, 2003), mitä käytetään myös tässä tutkimuksessa omistajaohjaus termin englanninkielisenä vastineena.

Osuuskunta

ERILAISIA OSUUSKUNTIA; TARKOITUKSEN JA TAVAN MUKAINEN LUOKITTELU

HANKINTA-OSUUSKUNTA	MARKKINOINTI-OSUUSKUNTA	HENKILÖSTÖ-OMISTEINEN OSUUSKUNTA	TUOTTAJA-OSUUSKUNTA	KULUTTAJA-OSUUSKUNTA
Jäsenen asiakassuhteen näkökulmasta osuuskunta hoitaa (usein yrittäjä jäsenten) markkinoinnin.	Jäsenen asiakassuhteen näkökulmasta osuuskunnan tarkoitus on hankkia jäsenille heidän tarvitsemiaan tuotteita, tavaroita tai palveluita.	Osuustoiminnan uusin muoto. Jäsentensä omistama, jäsenet työntekijöinä ja asiakkaina.	Perinteikkäitä osuuskuntia, joilla vakituinen asema. Nämä osuuskunnat tuottavat joitain hyödykettä, tyypillisesti esim. maitoa.	Palveluja tai tuotteita kuluttajille tarjoava, kuten pankit ja kaupat.

Taulukko 1. Erilaisia osuuskuntia perinteisesti tarkoituksen ja tavan mukaisen luokittelun avulla (Pellervo- Seura, 2022).

Osuuskunta on itsenäinen yhdistys, jossa henkilöt ovat vapaaehtoisesti mukana ja jossa tarkoituksena on, että henkilöt tapaavat yhteiset tarpeensa ja toiveensa yhteisomisteisesti omistetun yrityksen avulla (ICA, 2015a). Osuuskuntien on määritelty olevan jäsentensä yhteisesti omistamia ja ylläpitämiä yrityksiä, joissa jäsenillä on yhtäläinen sanavalta yrityksen tekemisiin ja

voittoihin (ICA, 2015a). Lisäksi osuuskuntien toiminnan tarkoituksesta on esitetty, että osuuskunnat pyrkivät täyttämään esimerkiksi erilaisia sosiaalisia velvoitteita jäseniä ja yhteisöjä kohtaan (Altman, 2009; 2014). ”Osuuskunta palvelee jäsenten tarpeita, ei sijoittajien odotuksia” (Pirkkalainen, 2019, 4). Osuustoiminta eroaa puhtaasti voitto tavoittelevasta liiketoiminnasta, sillä osuustoiminta on toimintaa, joka ” [...perustuu jäsenten yhteistoimintaan [...] ja, jossa on kyse jäsenten taloudellisten, sosiaalisten ja kulttuuristen tarpeiden ja tavoitteiden tyydyttämisestä yhteisesti omistetun ja demokraattisesti hallinnoidun yrityksen avulla]” (Mähönen, 2020, 447).

Osuuskuntien toimintaa ohjaa osuuskuntalaki, josta voidaan osin joissain tapauksissa poiketa osuuskunnan omin sääntömääräyksin (Osuuskuntalaki2013). Pakolliset toimielimet osuuskuntalain perusteella ovat osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat (Osuuskuntalaki, 1954; 2013). Osuuskunnat voidaan jakaa niiden toiminnan mukaan ja Suomessa jako tapahtuu tyyppillisesti jakamalla osuuskunnat tuottaja-, kuluttaja-, palvelu-, ja pienosuuskuntiin (Roelants, Eum, Esimi, Novkovic ja Katajamäki, 2019; Puusa, Hokkila, Varis 2016). Niin edelleen, voi osuustoiminnallisia yrityksiä tarkastella, arvioida tai arvostella erilaisista perspektiiveistä käsin (Oorshot, Hog, Steen ja Twist, 2013; Anheier, 2005; Somervilen,2007; Vermeulen, 2012). Tässä tutkimuksessa osuuskuntiin suhtaudutaan omana organisaatiomuotona- ja toimena, joita osuuskunnat ovat vaikkakin niitä voisi lähestyä eri tavoin (Oorshoot ym. 2013).

Jäsenistö

Osuuskuntien jäseneksi on haettava ja jäsenet ovat jäseninä myös osuuskunnan omistajatahoja (Osuuskuntalaki, 1954; 2013). Tämä tutkimus käsittelee jäseniä omistajina. Jäsenet omistajina tarkoituksenmukaisesti päättävät asioista demokraattisesti ”jäsen- per- ääni” ajatuksella, eli jokaisella jäsenellä on yksi ääni (Osuuskuntalaki, 1954; 2013). Osuuskunnissa jäsenten ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous tai jäsenmäärällisesti suurten osuuskuntien kohdalla voi olla määrätty toisin, jossa jäsenten valitsema edustajisto käyttävää ylintä päätösvaltaa jäsenten kokouksen sijasta (Osuuskuntalaki, 1954; 2013).

Hallitus

Osuuskuntalain mukaan osuuskunnalla tulee olla hallitus ja siihen tulee kuulua vähintään yksi jäsen, tai enintään viisi jäsentä, mutta osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä poikkeuksista (Osuuskuntalaki 2013; Finlex, 2022). Osuuskunnan hallituksen jäsenet valitaan tehtävään pääsääntöisesti toistaiseksi ja valinnan tekee pääsääntöisesti osuuskunnan kokous (Pellervo-Seura, 2022). Lisäksi siinä missä yleisesti yrityksen hallituksen voidaan katsoa olevan yrityksen sisäinen valvonta elin (Kankaanpää, 2020), niin osuuskunnissa hallitus ajaa osuuskunnan etua ja huolehtii hallinnosta mukaan lukien toiminnan asianmukainen järjestäminen (Minilex, 2022). Tässä tutkimuksessa puhutaan hallinnosta, joka siis sisältää hallituksen ja jolla tässä tutkimuksessa viitataan lähinnä hallitukseen. Osuuskunnan hallinto sisältää vähintään hallituksen ja osuuskunnan kokouksen tai sen korvaavan edustajiston (Osuuskuntalaki, 2013).

Osuuskunnan periaatteet ja arvot

Osuustoiminnan 1840-luvulta peräisin olevat kansainväliset Rochdalen periaatteet, jotka on myöhemmin uudistettu Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) toimesta vuonna 1995, ohjaavat osuustoimintaa ja toimivat eräänlaisena pohjana sille (Jussila, Kalmi ja Rober, 2008). Osuuskuntien periaatteisiin lukeutuu avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti osuuspääoman kartuttamiseen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, keskinäisen yhteistyönperiaate osuuskuntien välillä, sekä vastuu omasta toimintaympäristöstä (Karjalainen, 2002). Arvojen voidaan katsoa olevan periaatteiden pohjalla ja osuustoiminnan pohjana on pidetty muun muassa perusarvoina oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta ja keskinäisestä avusta eli solidaarisuudesta (Graig:n, 1980; Laurinkari, 2022). Osuustoiminta on omalaatuinen sosiaalisten ja taloudellisten arvojen yhdistelmä; toiminnassa pyritään arvopäämääriin (Laurinkari, 2022). Tämä tutkimus näkee osuustoiminnallisuuden arvot osuustoiminnallisuuden ytimessä ja käsittelee niitä omistajaohjaukseen liittyen.

1.5.TUTKIELMAN RAKENNE

Kappaleessa yksi käydään läpi tutkimuksen tausta ja aihe perusteineen, osoitetaan teoreettinen tutkimusaukko, esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, sekä osoitetaan valittu lähestymistapa ja näkökulma aiheen tutkimiselle. Kappale yksi käsittelee myös mitä tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu, sekä esittää tutkimuksen rakenteen ja laajuuden. Kappale kaksi niin ikään syventyy aiheen kirjallisuuteen ja aiempaan teoriaan valituista tarkastelulähtökohdista käsin. Kappale kolme linjaa käytetyt tutkimusmenetelmät ja metodit perusteluineen. Kappale neljä esittää tutkimuksen aineistosta saadut tulokset ja kappale viisi fokusoituu johtopäätöksiin, sekä tutkimustulosten analysointiin hyödyntäen tutkijan omaa pohdintaa yhdistettynä kirjallisuuskatsauksen teoriaan. Kappaleessa kuusi annetaan manageriaaliset suositukset tämän tutkimuksen pohjalta, sekä jatkotutkimusehdotukset. Kappaleessa seitsemän arvioidaan tämän tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.

KUVAUS TUTKIMUKSEN RAKENTEESTA



Taulukko 2. Kuvaus siitä, kuinka tutkimusraportin rakenne etenee kappaleittain

2. OSUUSKUNNAT JA NIIDEN OMISTAJAOHJAUS

2.1. OMISTAJAOHJAUKSEN TUTKIMUS OSUUSKUNTIEN KONTEKSTISSA

2.1.1. OMISTAJAOHJAUS MÄÄRITELMIÄ

Omistajauksen englanninkielinen vastine on totutusti suomen kielessä ollut corporate governance, kuten Hirvonen ym., (2003) esittävät, vaikkakin omistajaohjauksen tutkimukselle onkin ominaista se, että termi on eri konteksteissa määritelty ja rajattu sisältämään erilaisia asioita, eikä termin käänös ole vakiintunut kuten Savolainen (2022) linjaa. Muita englanninkielisiä vastineita omistajaohjaukselle on esimerkiksi ownership steering- termi Suomen valtioneuvoston kanslian (2022) mukaan, tai customer ownership- termi, jolla tarkoitetaan siis tarkemmin asiakkaiden itsensä omistamaa yritystä, kuten Talonen, Jussila ja Saarijärvi (2016) esittävät. Myös "employee owned firms" on terminä käytetty siinä yhteydessä, kun puhutaan omistajaohjauksesta etenkin osuuskunta kontekstissa, jossa työntekijät ovat omistajina osuuskunnassa, jossa työskentelevät linjaa Perotin (2010). Kuitenkin Khan (2011) muistuttaa termin käytöstä ja määrittelystä siten, että vaikka corporate governance- termi on ehkä useimmin käytetty, on termi hyvin laaja- alainen, eikä yhtä oikeata määritelmää kyseiselle termille ole olemassa. Myös Hirvonen kollegoineen (2003) muistuttaa, että suomalainen termi "omistajaohjaus" ei ole corporate governange- termin suora käänös, vaan termi omistajaohjaus on hieman suppeampi, vaikkakin sitä käytetään toimivasti omistajaohjauksen käänöksenä.

Khan (2011) niin ikään esittää, että corporate governance kiteyttää sisälleen alkuperäisen määritelmän mukaan sen, kuinka yritys voi löytää balanssin omistajuuden ja kontrollin suhteen, mutta hänen mukaansa termi ottaa huomioon myös ulkoiset sidosryhmät. Corporate Governance- termin voidaankin kuvailla olevan, "[...]joukko selkeästi määriteltyjä sääntöjä ja prosesseja, jotka säätelevät suhdejärjestelmiä eri sidosryhmien välillä yrityksessä ja sen ulkopuolella, kaikkien strategisten päätösten toteuttamiseksi, pitkän aikavälin kasvun varmistamiseksi, yrityksen kehittämiseksi ja osakkeenomistajien varallisuuden lisäämiseksi]" kuten Maricic, Skoric, and Radenkovic (2015, p. 834) asiaa linjaavat perustuen Vučković & Vučković (2016) määritelmään. Myös muun muassa Hirvonen ym., (2003) esittävät erilaisia määritelmiä corporate covernangelle; se on määritelty muun muassa, "[...]Järjestelmäksi, jolla

yhtiötä johdetaan ja valvotaan [...], prosessiksi, jonka puitteissa yrityksille saatetaan tietoon sidosryhmien oikeudet ja toivomukset [...] tai lyhyen Anglosaksisen määritelmän mukaan omistajien taholta tulevaisuudeksi ohjaukseksi” (Hirvonen ym., 2003, 413). Manner- Eurooppalaisen määritelmän tapa on laajempi ja linjaa omistajaohjauksen olevan muun muassa yrityksen johtamisen sidosryhmävalvontaa Hirvosen ym., (2013) mukaan. Omistajaohjaus termi voidaan määrittää myös esimerkiksi siten, että se jaetaan välittömään, jossa omistaja ohjaa yritystä, sekä välilliseen, jossa omistaja ohjaa yritystä esimerkiksi hallituksen toiminnan ja ohjauksen kautta, kuten Hirvonen ym., (2003) argumentoivat. Niin edelleen, Hirvosen ym., (2003) mukaan corporate governance- ilmiö voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen, nimenomaan sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa.

2.1.2. OMISTAJAOHJAUS TUTKIMUS JA TEORIA

Corporate governance- tutkimuksen juuret ulottuvat Cheffinsin (2012) mukaan Yhdysvalloissa aina 1970- luvulle asti, jolloin corporate governance- termi esitettiin ensimmäisen kerran. Tämän jälkeen termin ja aiheen on kerrottu asettuneen tutkimukselliseksi aiheeksi maailmanlaajuisesti Cheffinsin (2012) mukaan. Kuitenkin Leppämäki (1999) on esittänyt, että corporate governance- tutkimus on kyllä lähtöisin Yhdysvalloista, mutta tutkimuksen juuret ulottuvat jopa varhaisimmillaan 1930- luvulle asti, vaikkakin vanhempi tutkimus aiheen tiimoilta keskittyy hänen mukaansa lähinnä ainoastaan voittoa tavoitteleviin yrityksiin. Myös Hirvonen, Niskakangas ja Steiner (2003) esittävät corporate governance- termin ja teorian olleen keskustelussa jo 1930- luvulla, mutta saaneen enemmän keskustelua ja huomiota vasta 1980- luvulla amerikkalaisten suurten yritysten omistusrakenteiden muutosten yhteydessä. Tällöin Hirvosen ym., (2003) mukaan omistajien asema suhteessa muihin sidosryhmiin yrityksissä vahvistui, jonka jälkeen omistaja- arvo ajattelu on levinnyt laajasti ympäri maailmaa. Myös Khanin (2011) mukaan corporate governance- termi ja omistajaohjauksen tutkimus kytkeytyy omistajuuden ja kontrollin erottamisen aikaan 1900- luvun alkupuolelle tai omistajuuden ja johtamisen erottamiseen. Kuitenkin Suomen kontekstissa voidaan sanoa omistajuuden keskustelun liittyvän yritysten kansainvälistymisen aikaan 1980- luvulle Pajarisen ja Ylä- Anttilan (2006) mukaan.

Jussila ym., (2008) taas esittävät omistajaohjauksen tutkimuksen alkuperästä osuuskuntien kontekstissa, että omistajaohjaustutkimus osuuskunnissa on keskittynyt omistajaohjaukseen 1980- luvulta lähtien. Samalla kuitenkin on muun muassa Perotin (2010) huomauttaa, että 1950- luvulta 2010- luvulle osuuskuntatutkimus fokusoitui voimakkaimmin vain työntekijäomisteisiin osuuskuntiin ja aiheiltaan keskittyi omistajaohjauksen sijaan ennemminkin joko linjaamaan miksi osuuskunnat ovat enemmän tai vähemmän tuottavia ja kannattavia kuin muut yritysmuodot, tai sitten tutkimukset keskittyivät linjaamaan osuuskuntien kykyä selviytyä ja ansaita kestävä yrityksen aseman. Yleisesti ottaen osuuskunnat ovat kaiken kaikkiaan melko vähän tutkittu aihe kuten Hakelius, (2018), sekä Puusa ja Saastamoinen (2021) muistuttavat. Kirjallisuudessa huomautetaan myös omistajaohjauksen tutkimuksen osuuskuntien kontekstissa olevan edelleen suhteellisen vähälle huomiolle jäänyt aiheen tarpeellisuudesta huolimatta, kuten Shawn (2006) argumentoi osuuskuntia koskevan omistajaohjaus tutkimuksen tilasta.

Osuuskuntien omistajaohjauksen tutkimus, siltä osin kun sitä on tehty, on keskittynyt Novkovicin (2008) mukaan tutkimaan muun muassa osuuskuntien erilaisuutta, kontrollia ja niissä yhteyksissä omistajaohjausta. Hansmannin (1996) kiteyttämällä tavalla osuuskunnissa pääoma on jäsenten yhteisomistuksessa. Tästä johtuen osuuskuntien tulisi olla Novkovicin (2008) mukaan omistajalähtöisiä. Novkovic (2008) niin ikään nostaa tutkimuksissaan esiin myös sen, että osuuskunnissa omistajuudesta nousee esiin useita ongelmia, jotka monet ovat kirjallisuudessa suhteellisen hyvinkin raportoitu osuuskuntien omistajuutta koskevissa tutkimuksissa. Furubotn ja Pejovich (1970) esittävät omistajuuden "horisonttiongelman", jossa kyse on lähinnä siitä, ettei jäsenellä ole kannustinta sijoittaa osuuskuntaansa. Kirjallisuudessa on raportoitu myös muun muassa agentuuriongelmissa osuuskuntien omistajuuteen liittyen, mikä osuuskuntien kontekstissa esiintyy lähinnä siten, että esimiehen tavoitteet eroavat osuuskunnan omistajajäsenten tavoitteista luoden ongelmia ja ristiriitoja kuten Cook (1994) on tutkimuksissaan raportoinut. Kirjallisuudessa on tutkittu Sen (1996) mukaan myös "vapaamatkustaja ongelmia" osuuskuntien omistajuuteen liittyen, "[...eli ongelmaa, joka johtuu yhteisestä omaisuuden omistamisesta ja vaivaa osuuskuntia, koska jäsenet eivät vastaa toimiensa täysistä kustannuksista]" (Novkovic, 2008, 2169) . Niin ikään tämä siis tarkoittaa, että osuuskuntien jäsenet vain ovat mukana, passiivisesti ilman sen suurempaa vastuuntuntoa, mikä

voi johtaa eriäviin haasteisiin kuten Novkovic (2008) linjaa. Myös hallintoon liittyviä ongelmia on tutkittu. Esimerkiksi Cookin (1994) mukaan demokraattisuuden ja hallituksen jäsenten asiantuntemuksen puutteet johtavat ongelmia myös osuuskunnan omistajuuteen. Tuoreempaakin tutkimusta osuuskuntien omistajaohjauksesta on tehty muun muassa omistajaohjauksen haasteisiin keskittyen kuten Skurnik (2018), Sumelius ja Xiang (2010), sekä Pöyhönen (2013; 2011) ja Novkovic (2008) esittävät. Lisäksi esimerkiksi työntekijä omisteisten osuuskuntien omistajuuden huomioimista henkilöstökäytäntöjen yhteydessä on tutkittu Basterretxean, Heras- Saizarbitorian ja Lertxundin (2019) mukaan. Tuoreemmassa tutkimuksessa on myös tarkasteltu muun muassa eri hallintomallien hyötyjä osuuskuntien omistajuuden suhteen, kuten Chaddad ja Iliopoulos (2013) esittävät.

Hirvonen ym., (2003) argumentoivat artikkelissaan "Hyvä omistajaohjaus suomalaisissa yrityksissä 2000- luvulla", että "Modernissa corporate governance- ajattelussa lähtökohtana on se, miten yritysjohto saadaan toimimaan omistajiensa etujen mukaisesti" (Hirvonen ym., 2003, 412). Niin edelleen Hirvonen ym., (2003) esittävät, että neoklassisessa yritysteoriassa ei eroteta johtoa ja omistajia, vaan tarkastellaan yritystä yhtenä kokonaisuutena, kun taas myöhemmin aina 1930- luvun jälkeen yrityksen omistajien ja johdon mahdolliset intressierot tunnistettiin ja tätä problematiikkaa on sittemmin tarkasteltu agenttiteorian pohjalta. Agenttiteorian lähtökohta on Hirvosen (2003) mukaan niin ikään se, että "[...]yrityksen omistaja on päämies ja yritysjohtaja tämän agentti [...], sekä yrityksen tarkoituksena on tuottaa taloudellista lisäarvoa omistajilleen ja yritysjohto tulee saada toimimaan omistajiensa intressien mukaisesti]"(Hirvonen ym., 2003, 412-413). Cornforth (2004) argumentoi, että yleisestikin omistajaohjauskeskustelussa esiintyy usein agenttiteoria, sillä siinä käsitellään omistajien ja johdon erilaisia intressejä pitäen lähtökohtana sitä, että yrityksen koon kasvaessa omistajan ja johdon roolit eriytyvät, sekä usein omistajan ja johdon tavoitteet ja halut ovat erilaiset, sillä johto ajaa ennemmin omaa etuaan kuin yhtiö etua. Agenttiteoriassa omistaja (päämies) ja johto (agentti) solmivat keskenään sopimuksia, missä agentti on sopimuksen perusteella ohjeistettu toimimaan toteuttaakseen päämiehen toiveita ja haluja, kuten Cornforthin (2004) avaa agenttiteoriaa.

Osuuskuntakontekstissa agentti teoriaa on sovellettu muun muassa seuraavalla tavalla: päämies on osuuskunnassa osuuskunnan jäsen, joka niin ikään tekee sopimuksia agentin eli johdon kanssa siitä, että johdon tulisi pyrkiä toimimaan sovittujen tavoitteiden mukaan, kuten Mähönen ja Villa (2006) esittävät agenttiteorian toteutuksesta osuuskunnissa. Kuitenkin Mähönen ja Villa (2006) tuovat esiin käytännön ongelmia tunnustettuna muun muassa sen, että aukottomia sopimuksia on hankala tehdä, sekä päämiehen on vaikea valvoa agenttia osuuskunta kontekstissa. Mähösen ja Villan (2006) mukaan päämiehen on vaikea valvoa agenttia osuuskuntien kontekstissa, koska osuuskunnissa agentilla eli johdolla on usein enemmän osaamista kuin päämiehellä eli jäsenellä, jolloin johto voi herkästi ajaa omaa etuaan. Näin ollen he kiteyttävät argumentaatioissaan, että usein omistajaohjauksen teorit voivat olla haastavia soveltaa osuuskuntien kontekstiin, kuten aiempi tutkimus osin jo osoittaa.

2.2. HALLINNON JA JOHDON ROOLI JA TEOT OSUUSKUNTIEN OMISTAJAOHJAUKSEN SUHTEEN

2.2.1. MIHIN HALLINNOSSA JA JOHDOSSE TULISI KESKITTÄÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TUKEMISEKSI

On esitetty, että osuuskuntien hyvä hallinto ja sen onnistuminen ovat keskeisimpiä asioita osuustoiminnan menestykselle kuten Tripathy, Paliwal, ja Nistala (2021), sekä Michaud ja Audebrand (2021) ovat asiasta argumentoineet. Niin edelleen hyvälle osuuskunta hallinnolle taas on katsottu olevan kriittistä osuuskunnan rakenne ja identiteetti linjaavat Michaud ja Audebrand (2021). Samalla kuitenkin Michaud ja Audebrand (2021) ottavat huomioon molemmat, sekä johdon- että hallinnon toimien ja aseman merkityksen omistajaohjauksen tukijoina, mutta etenkin pitkän tähtäimen menestys osuustoiminnassa on raportoitu heidän mukaansa olevan riippuvainen hyvästä hallinnosta ja hyvän hallinnon tuottavan lisäarvoa johtamiseen. Michaud ja Audebrand (2021) korostavatkin erityisesti hallintoon ja sen ominaisuuksiin keskittymisen olevan ensisijainen askel omistajaohjauksen edistämässä osuuskunnissa, mutta samalla he linjaavat hallintoon ja sen kehittämiseen liittyvän monia rinnakkais- tai osatekijöitä. Vastavuoroisesti osa teoreettisista näkemyksistä korostaa, että ensisijainen fokus tulisi panostaa osuuskunnissa etenkin johtoon ja siihen liittyviin toimenpiteisiin, sillä on muun muassa argumentoitu, että hyvän hallinnon sijasta osuustoiminta menestyksen kannalta on olennaisempaa johtamistyyli kuten Cheney, Cruz, Peredo, ja Nazareno, (2014) esittävät. Morris (2015) esittää tutkimustuloksissaan osuuskuntien kilpailukyvystä, että toimiva johto on osuustoiminnan menestyksen takana kriittisen merkittävää, eikä huonosti johdettu tai huonoon liiketoimintasuunnitelmaan perustuva osuuskunta yleensäkään selviä

Hyvän johtamisen ja hallinnon linjataan eri teorioiden mukaan sisältävän eri asioita osuuskuntienkin kontekstissa, mutta eheän omistajaohjauksen kannalta voi olla olennaista esimerkiksi se, että hallitus on sopivan kokoinen osuuskunnan kokoon nähden, tai johtajat ovat oikein valittu ja päteviä kyseiseen tehtävään linjaavat Hermalin ja Weisbachin (2001). Hermalin ja Weisbachin (2001) omistajaohjauksen ja hallinnon tutkimusteoria linjaa myös hallinnon lisäarvosta osuuskunnan johdolle samalla kuitenkin korostaen, ettei kumpaakaan, eli ei johtoa

eikä hallintoa, sovi unohtaa onnistuneen omistajaohjauksen tavoittelussa. He argumentoivat myös, että esimerkiksi hallituksen riippumattomuudella ei näytä olevan yhteyttä yrityksen suorituskykyyn, mutta sen sijaan hallituksen koolla on heidän mukaansa olennainen merkitys. Niin edelleen Hermalin ja Weisbachin (2001) teoria esittää, että etenkin pienemmät hallitukset, joissa on enenevässä määrin ulkopuolisia johtajia, ovat todettu tekevän parempia päätöksiä osuuskunnissa. Lisäksi heidän teoriansa linjaa, että hallituksen kokoon ja kokoonpanoon on osoitettu vaikuttavan erityisesti toimitusjohtajan neuvotteluvoima ja vaihtuvuus, minkä suhteen osuuskunnan tulisi olla huolellinen ja tarkka, jotta toimitusjohtajan voima pysyy sopivassa suhteessa.

Franken ja Cook (2019) esittävät, että hallituksen ja johdon konkreettisten käytännön toimien sijaan nimenomaan etenkin hallituksen ja johdon ominaisuuksilla, kuten koolla, vaikuttaisi olevan lähtökohtaisesti jopa enemmän merkitystä sille, onnistuvatko hallinnon ja johdon toimet käytännössä hyvin. He argumentoivat, että eri osuuskuntien hallituksille ja johtokunnille sopivat eri suositukset ja vaatimukset niiden ominaisuuksien suhteen. Vaikka ominaisuuksien argumentoidaan olevan osuuskuntakohtaisia, niin samalla Frankenin ja Cookin (2019) tutkimustulokset esittävät linjassa Hermalin ja Weisbachin (2001) kanssa, että osuuskuntien on kiinnitettävä tarkkaan huomiota hallituksen ja johtoryhmien kokoon; osuuskunnan koolla on paljon merkitystä sille, kuinka suuri johtokunta osuuskunnalla tulisi olla, jotta se edustaisi riittävästi jäsenmäärältään suuremman osuuskunnan todennäköisesti suurempaa heterogeenisyyttä. Franken ja Cookin (2019) mukaan suuremmat osuuskunnat tarvitsevat suurempia johtokuntia edustaakseen suurempia jäsenistöjä paremmin. Samalla kuitenkin myös heidän tutkimuksensa mukaan, oli osuuskunta minkä kokoinen tahansa, vaikuttaisi paremmalta vaihtoehdolta rajoittaa hallinnon kokoa kuin laajentaa.

Jussila, Tuominen ja Tuominen (2012) taas eivät niinkään painota hallinnon tai johdon suhteen kokoa tai koostumusta, vaan korostavat käytännön toimia omistajaohjauksen ja osuustoiminnan omistajuuden kuvan selkeyttämisen ratkaisevina tekijöinä. He ovat tutkineet osuustoiminnan omistajaohjauksen haasteita, sekä todenneet hallituksen ja johdon roolin suhteen, että heidän roolinsa omistajaohjauksen tukijana on merkittävä etenkin siksi, että hallinto ja johto voi omilla

toimillaan muotoilla osuustoiminnan strategian siten, että esimerkiksi markkinointi viestittää optimaalisen tehokkaasti omistajaohjauksen etuja, ominaisuuksia ja tärkeyttä ulospäin, mikä konkretisoi ja vahvistaa osuustoiminnan ymmärrystä. Sumelius ja Xiang (2010) taas linjaavat omistajaohjauksen kannalta merkityksellisen tärkeää olevan osuuskunnan johdon ja hallinnon omien näkemysten, sillä se mikä yritysjohdon ja hallinnon omat näkemykset ovat omistajaohjauksesta, tai osuustoiminnallisuudesta vaikuttavat siihen, ” [...kuinka he voivat edistää jäsenistönsä tahtoa ja osallistumista osuuskuntansa toimintaan ja toimituksiin]” (Sumelius ja Xiang, 2010, 1). Sumelius ja Xiang (2010) niin ikään korostavat, että johdon ja hallinnon rooli on näyttää esimerkkiä ja edistää osuustoiminnan omistajaohjauksen toteutumista aktiivisesti omassa työssään, eikä jäädä passiiviseksi omistajaohjauksen toteutumisen suhteen.

2.2.2. OSUUSTOIMINNAN ARVOJEN JA PERIAATTEIDEN MERKITYS OMISTAJAOHJAUKSELLE JOHTO-, JA HALLINTOTYÖSSÄ

Morris (2015) korostaa, että johdon ja hallintotyön vahvana pohjana tulisi toimia osuustoiminnan arvot; osuuskuntien yhteistyötä linjaavan periaatteen pitäisi toimia tukena toimivan liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa. Lisäksi Morris (2015) linjaa, että hänen tutkimuksensa perusteella se kuinka hyvin ja kuinka paljon osuustoiminnan periaatteita käytetään hallintotyön tukena ja rinnalla vaikuttaa siihen, kuinka menestyksekkästä kyseisen osuuskunnan toiminta on. Niin edelleen Morris (2015) tiivistää tutkimustuloksissaan osuustoiminnan kilpailukyvyistä, että osuustoiminnallisten periaatteiden mukainen toiminta on avainasemassa osuuskunnan menestyksekkäälle ja hyvin kilpailukykyiselle toiminnalle. Erityisesti muun muassa avoimuus ja vastuullisuus on nähty ratkaisevina arvoina yritysmenestyksen takana osuustoiminnassa hänen tutkimustensa mukaan.

Egia ja Etxeberria (2019) myös esittävät, että arvojen ja periaatteiden tulisi olla ydin johdon ja hallinnon työn taustalla, sillä heidän mukaansa nimenomaan arvot ja periaatteet auttavat erottamaan ja määrittämään osuuskunnat ja osuustoiminnan, verrattuna muihin yritysmuotoihin, mikä voi auttaa osuuskuntia niiden osuustoiminnan tietoisuuden levittämisessä. Arvojen ja periaatteiden mukainen toimiminen edustaa osuustoiminnan

osuustoiminnallisuutta, mutta on myös nähty nimenomaan jäseniä sitouttavina ja osuustoimintaa edistävinä tekijöinä etenkin kriisien keskellä, kuten esimerkiksi Birchall ja Ketilson (2009) esittävät. Birchall ja Ketilson (2009) linjaavat arvojen ja periaatteiden tärkeyttä osuustoiminnan strategian pohjalla argumentoiden, että osuuskuntien tavoitteet, arvot ja periaatteet houkuttelevat ja sitovat myös työvoimaa tehokkaasti. Esimerkkinä Birchall ja Ketilson (2009) esittävät, että vapaaehtoisuus, demokraattisuus ja autonomia, mutta myös osuuskuntien fokuoituminen vastaamaan laajempiin ekonomisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin tarpeisiin ja haluihin ovat todettu viehättävän työvoimaa ja edistävän sitä, että osuuskunnissa töissä olevat yksilöt näkevät ja tuntevat työnsä merkityksellisyyden.

2.3.ONNISTUNEEN OMISTAJAOHJAUKSEN HAASTEITA OSUUSKUNNISSA

2.3.1.OSUUSKUNTIEN HAASTEITA, JOTKA VOIVAT HEIJASTUA OMISTAJAOHJAUKSEEN

Osuuskuntien toimintalogiikkaa palvelujen tuottamisena jäsenilleen ei usein kunnolla hahmoteta, tai sitä ei edes haluta hahmottaa, kuten Jussila, Kalmi ja Troberg (2008) esittävät selvityksessään osuuskuntatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuuskunnat on nähty kirjallisuudessa usein myös vähemmän kilpailukykyisenä yritysmuotona verrattuna voiton maksimointiin keskittyviin yritysmuotoihin, kuten Kazuhiko (2018) esittää. Kirjallisuudessa on jo pitkään myös tunnustettu, että esimerkiksi jäsenaktiivisuus on yleisesti matala osuuskunnissa ja tietty joukko vain on aktiivinen kuten muun muassa Normark (1996) esittää osuustoiminnan haasteista. Myös Novkovic (2008) ottaa kantaa jäsenaktiivisuuden alhaiseen tasoon linjaten, että syynä heikolle jäsenaktiivisuudelle on hänen mukaansa esimerkiksi osuustoiminnan tai vaikutusmahdollisuuksiensa tietämyksen puute, minkä on osoitettu vähentävän aktiivisuutta.

Heikon jäsenaktiivisuuden ohessa myös osuustoimintaa kohtaan oleva mielenkiinto ja tietoisuus ovat suhteellisen matalalla tasolla tutkitusti painottavat Davis (2013), Kinyuira (2017), sekä myös Brandao ja Breitenbah (2019) osuuskunta tutkimuksissaan esittäen, että nämä tekijät voivat haastaa esimerkiksi demokratian toteutumista. Osuuskuntien päätöksenteon demokraattisuutta on myös kritisoitu etenkin aikaa ja muita resursseja turhan paljon tuhlaavaksi tai tehottomaksi, kuten Normark (1996) linjaa osuuskuntien haasteista osuustoiminnan päätöksenteko prosesseihin liittyen. Kerr (2004) taas huomauttaa, että demokraattisuutta päätöksen teossaan vaalivat yritykset eivät ylipäättäenkään ole helpon paikan edessä ja rajoja sille mistä neuvotellaan voi olla hankala vetää, sillä tällöin käytännössä jokaisesta liikkeestä, sanomisesta, asiasta voi tehdä neuvoteltavan ja tavallaan näin tulisikin hänen mukaansa demokratiaa vaalivissa yrityksissä tehdä.

Kuten muukin maailma, myös osuuskunnat ovat kehittyneet ja niiden toimintamuodot ovat globalisaation, sekä muuttuvan yhteiskunnan rinnalla monimuotoistuneet, kuin myös osuuskuntien koko kasvanut, joten osuuskuntien johto ja hallinto ovatkin Novkovicin (2008) mukaan uusien haasteiden edessä siinä, kuinka osuustoiminnallisuutta pidettäisi yllä. Novkovicin

(2008) mukaan esimerkiksi se, kuinka osuuskunnan yritysidentiteetti saadaan säilymään osuustoiminnallisena ja vahvana keskellä ulkoisten tekijöiden luomia paineita olla kasvavassa määrin sijoittaja omisteisten yritysten kaltainen on jatkuva haaste osuuskunnille. Battilani ja Scröter (2012) nostavat myös esiin organisaation identiteetin muodostumisen teorian. Heidän mukaansa, koska osuuskunnat ovat vähemmän noteerattu yritysmuoto, ne saavat vähemmän huomiota muun muassa medialta, valtion taholta tai kauppakorkeakouluilta. Battilani ja Scröter (2012) jatkavat argumentaatiotaan organisaation identiteetin muodostumisen teorian suhteen nostamalla esiin, että osuuskunnat ovat myös epätavallisempi organisaatiomuoto, sekä yritysmuotona suhteellisen pieniä kokonaismäärältään ja taloudelliselta voimaltaan maailman mittakaavassa. Näin ollen osuuskunnat joutuvat heidän mukaansa muodostamaan identiteettinsä yleistäen hieman muita yritysmuotoja monimutkaisemmin tai haastavammin; osuuskuntien täytynee toteuttaa arvojaan ollessaan samalla ehkä ristiriitaisestikin osana erilaisia liiketoiminta- arvoja painottavaa yhteiskunnallista järjestelmää. Battilani ja Schröter (2012) esittävät kuitenkin, että laajemman kirjallisuus tarkastelun valossa osuuskuntien yleisempinä haasteina on nähty enneminkin osuuskuntien kärsimät taloudelliset rajoitteet tai haitat suhteessa sijoittajaomisteisiin yrityksiin, sekä osuuskunta yritysten itse muovaamat ominaiset kuluttajapolitiikkansa ja sen haasteet.

Suurten osuuskuntien haasteet epäaktiivisista jäsenistö on argumentoitu kulminoituvan siihen, että jäsenistön kasvu vaikeuttaa jäsenaktiivisuutta ja toisaalta hankaloittaa jo entisestään haastavan osuuskuntien yritysidentiteetin muodostumista kuten Battilani ja Scröter (2012) esittävät. Toisaalta on myös argumentoitu, että jo lähtökohtaisesti osuuskunnan suuri koko hankaloittaa sen tarkoituksenmukaista toiminnan toteutusta olla jäsenyhteisöä varten kuten Feng, Friis ja Nilsson (2015), sekä Höhler ja Kuhl (2017) huomauttavat. Myös Battilani ja Schröter (2012) esittävät suurten osuuskuntien ominaisia haasteita linjaamalla, että jäsenmäärän merkittävä kasvu on osoitettu vähentävän jäsenistön aktiivisuutta mikä asettaa hallinnolle haasteen jäsenten laskevan aktiivisuuden vuoksi. Niin edelleen etenkin jäsenmäärältään laajoissa osuuskunnissa omistus on hajaantunut, roolit enemmän eriytyneet ja omistajien on todella vaikeampaa valvoa hallintoa tai johtoa, kuten Pöyhönen (2013; 2011) ja Novkovic (2008) esittävät tutkimuksissaan suurten osuuskuntien ominaisista haasteista omistajaohjauksen

tulokulmasta käsin. He avaavat argumenttiaan siten, että suurissa osuuskunnissa jäsenet voivat olla esimerkiksi jakautuneet suurelle maantieteelliselle alueelle, jolloin kaukojäseniä voi olla vaikeampi tavoittaa. Osuuskunnan omistajien asiantuntemuksen puute taas voi aiheuttaa hankaluuksia johdon tai hallinnon valvonnalle kyseisten teorioiden mukaan. Nilsson (2001) puhuu myös jäsenten asiantuntemuksen puutteen olevan haaste osuuskunnille, sillä osuustoiminnalliset yritykset eivät tämän takia hallitse kunnolla johtamista tai hallintoa. Myös Cook (1994) linjaa, että osuuskuntien hallinnossa on osoitettu olevan asiantuntemuksen puutteita sen takia, että päätöksenteko prosesseihin osallistuvat jäsenet, joilla ei ole välttämättä tarvittavaa asiantuntemusta, mikä voi aiheuttaa puutteita osaamisen suhteen valvoa esimerkiksi johtoa. Yhtenä haasteena osuuskuntien onkin osoitettu olevan liian johtajavetoisia ja johtajat ajavat herkästi liikaa omaa etuaan suhteessa kokemattomiin tai osaamattomiin jäseniin kuten Mähönen ja Villa (2006) linjaavat. Johdon ja hallinnon erityisenä haasteena onkin esitetty olevan juuri se, että hallinnolla voi puuttua asiantuntemusta ja tämän rajallisen asiantuntemuksen, sekä luottamusjohtajien ajankäytön haasteiden takia, osuuskunnista on herkästi taipuvainen tulla erityisen johtajavetoisia, josta linjaavat Cookin (1994) lisäksi myös Jussila ym. (2007).

2.3.2. OMISTAJAOHJAUKSEN KESKEISET HAASTEET OSUUSKUNNISSA

Novkovic (2008) korostaa osuuskuntien jäsenyhteisöroolin, eli jäsenen aseman omistajana, asiakkaana ja jäsenenä, olevan nimenomaan ongelmallinen ja linjaa sen olevan haaste osuuskunnille; jäsenyhteisöllä tulisi olla valta vaikuttaa, mutta todistetusti on osoitettu jäsenyhteisön ja johdon välisten näkemuserojen aiheuttavan paljon käytännön ongelmia, unohtamatta haasteita hallituksen jäsenten asiantuntemuksen puutteesta ja demokraattisen päätöksen teon tuomista vaikeuksista. Limnious ym., (2017) kuitenkin muistuttaa, että osuuskuntien jäsenten sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tosiasiasa kirjallisuudessa vielä heikosti tutkittu tai ainakaan tunnustettu, vaikkakin jonkin verran tällaisia tekijöitä on kirjallisuudessa raportoitu.

Skurnikin (2018) mukaan osuuskuntien omistajaohjauksen mallin keskeisenä haasteena on etenkin se, että " [...osuustoiminnallisesta omistajaohjausmallista puuttuu kokonaan markkinakytkentä...]" (Skurnik, 2018, 288). Tämä on Skurnikin (2018) mukaan ongelmallista, sillä

nimenomaan omistajaohjausmallin markkinakytkentä on hänen mukaansa esimerkiksi amerikkalaisissa suurissa ja julkisesti noteeratuissa yhtiöissä omistajaohjauksen tärkein ydin ja ankkuri, minkä puuteen johdosta muun muassa voidaan hänen mukaansa uskoa, että osuuskunnat saattavat lähteä rönsyilemään helpommin ja hairahtelemaan uusille kokeilunomaisille poluille ilman perusteita.

Mähönen (2019) taas argumentoi, ettei Suomessa vielä toistaiseksi ole olemassa kaikkia osuuskunta yrityksiä koskevaa ja niitä ohjaavaa ”corporate covernange” koodia, kun taas esimerkiksi naapuri maalla Ruotsilla on, mikä voi aiheuttaa haasteita omistajuuden johdonmukaisuuteen. Skurnik (2018) vastavuoeroisesti linjaa corporate governance- koodien käytöstä osuuskunnissa esittäen, että ylipäättäänkin osuustoiminnalliset corporate governance- mallit tietyistä näkökulmista käsin voidaan nähdä olevan liian monimutkaisia ja raskaita paljon ominaispiirteitä omaaville osuuskunnille. Skurnik (2018) ei näin ollen pidä corporate governance- mallien puuttumista osuuskuntien suhteen yhtä ongelmallisena kuin Mähönen (2019).

Omistajaohjauksen keskeisenä haasteena osuuskunnissa on aiemmassa tutkimuksessa esitetty keskeisesti olevan toisaalta myöskin se, että omistajuus ja omistajaohjaus on osuuskunnissa konseptinakin epäselvä, kuten Jussila, Tuominen ja Tuominen (2012) esittävät. Jussila ym., (2012) argumentoivat epäselvän omistajuus konseptin osuuskunnissa olevan ongelma, koska se ” [..saattaa häiritä erityisen siteen kehittäminen asiakkaiden ja heidän omistamansa organisaation välillä]” (Jussila ym., 2012, 195). Jussila kollegoineen (2012) linjaa tutkimuksessaan, että omistajaohjauksen osuuskunta kontekstissa haastaa etenkin se, että mikäli osuuskunnan jäsenet tunnistavat itsensä enemmän asiakkaina kuin omistajina, ei osuustoiminnallinen omistajaohjaus näytä toteutuvan kyseisten asiakkaiden osalta. Niin edelleen, Jussila kollegoineen (2012) korostaa tutkimustuloksissaan, että esimerkiksi asiakasomistaja termin käyttäminen osuuskuntien markkinoinnissa ei yksinään riitä tuottamaan haluttua tulosta siitä, että jäsenet tunnistavat itsensä osuuskunnan omistajina. Jussilan ym. (2012) mukaan ongelma piilee siinä, että osuuskuntien omistajat eivät tunnista itseään omistajiksi, koska omistajuus on opitusti liitetty investoijan rooliin yrityksen osuuksien omistajana, tai muuten ei ole omistaja.

Toisaalta, muun muassa Katz (1997) argumentoi osuuskuntien omistajien ehkä olevan arkoja, vetäytyviä, tai pelaavan varman päälle, mikä näkyy epäaktiivisuutena, koska osuuskuntien omistajat eivät hänen mukaansa ehkä uskalla ottaa omistajina riskejä. Katz (1997) esittää osuuskunnan omistajuus haasteista, että osuuskuntien omistajat lähtökohtaisesti on todettu välttävän liiketoiminta strategioita, jotka sisältävät riskin, sekä suosivan vähemmän riskialttiita strategioita, mikä voi olla haaste tietyissä olosuhteissa. Osuuskunnissa omistaja ei voi myydä osuuttaan kuten sijoittajaomisteisessa yrityksessä, joka saa omistajat välttämään riskiä enemmän Katzin (1997) mukaan ja on tutkittu, että samaiset omistajat ovat sijoittajina riskineutraaleja, mutta osuuskunnan omistajina riskejä täysin jopa välttäviä ja kaihtavia, tai kantaa ottamattomia.

2.4. NÄKEMYKSIÄ JA RATKAISUEHDOTUKSIA ONNISTUNEESTA OMISTAJAOHJAUKSESTA OSUUSKUNTIEN KONTEKSTISSA

2.4.1. JÄSENTEN ASEMAN VAHVISTAMINEN

Osuuskuntien liiketoimintamenestyksen tai onnistumisen taustalla on nähty kirjallisuudessa olevan jo lähtökohtaisesti osuuskuntien omintakeisuuden tuomat vahvuudet, jotka voivat edistää osuuskunnan menestystä; kirjallisuudessa on muun muassa nähty osuuskuntien selviävän tutkitusti hyvin kriiseistä ja haastavista liiketoiminta ajoista läpi historian, kuten Birchall ja Ketilson (2009) esittävät. Samalla he myös muistuttavat, ettei toki osuuskunnatkaan ole ylivoimainen yritysmuoto. Birchall (2013) nostaa esiin historian katsauksia, joissa myös osuuskunnat ovat kärsineet kriisien tuomista tai aiheuttamista haasteista, vaikkakin osuustoiminnallinen liiketoimintamuoto on osoitettukin olevan tehokas ja yrityksen toiminnan tarkoituksen tuntua vahvistava. Toisaalta on nähty, että vaikka osuuskuntien kaksoisluonne usein nähdään osuuskunnille ominaispiirteisenä vahvuutena houkutella ja sitouttaa jäseniä, ei sekään itsessään tuota haluttua tulosta ilman käytännön toimia, kuten systemaattista työtä osuuskunnan yhteisöllisyyden korostamiseksi kuten Novkovic (2008) argumentoi.

Ratkaisuina jäsenten passiivisuuteen ja eriytymiseen, sekä motivaation puutteeseen vaikuttaa omistajana osuuskunnassa on Novkovickin (2008) mukaan nähty muun muassa yhteisöllisyyden korostamisen ja lisääminen. Myös jäsenistön osuustoimintaa koskevan tietämyksen ja koulutuksen lisääminen osuuskunta tahon itsensä, tai ulkoisten oppilaitosten ja palvelutarjoajien toimesta on nähty ratkaisuehdotuksina osuustoiminta tietämyksen kasvattamiselle ja tätä kautta aktiivisuuden lisäämiselle linjaavat Anania ja Rwekza (2018). Laurinkari (2004) taas esittää, että Suonojan mallin mukaan osuuskuntien jäseniä sitouttaa hyvin osuuskunnan ja jäsenten välinen vuorovaikutus, osallistuva ilmapiiri, tapa valita luottamushenkilöt vaalein, yhteisöllisyys ja sen rakenne, sekä jäsenten itsensä sosioekonominen asema ja heidän omat asenteensa. Myös psykologisen omistajuuden tunteen korostamisen tärkeyttä omistajien osalta osuuskunnissa aktiivisuuden ja omistajien sitouttamisen lisäämiseksi on korostettu, kuin myös jäsenten itsetunnon ja tärkeäksi tuntemisen korostaminen on soitettu olevan tärkeää jäsenten sitouttamisen kannalta huomauttavat Jussila kollegoineen (2017). Myös Michie, Blasi ja Borzaga

(2017) linjaavat, että omistajuus osuuskunnissa toteutuakseen niin, että omistajien etu tulee ajetuksi, tarvitsee omistajien sitoutumista ja aktiivisuutta; mitä sitoutuneempia omistajat ovat sitä paremmin liiketoiminta toteutuu ja omistajilla on niin ikään vastuu olla sitoutunut osuuskunnan toimintaan.

On myös esitetty, että mahdollisesti jäsenstatus tulisi modernisoida ja uudistaa osuustoiminnan edistämiseksi, sekä mielenkiinnon herättämiseksi, jotta jäsenaktiivisuus kasvaisi toteuttaen muun muassa demokratiaa tarkoituksenmukaisesti, kuten Michaud ja Auderbrand (2017) argumentoivat. Michaud ja Auderbrand (2021) puhuvat uuden omistajuusmuodon luomisen puolesta, sillä uusi omistajuusmuoto nimeltä "supporting member", eli vapaasti käännettynä tukeva jäsen, voisi edistää omistajien asemaa. Tukeva jäsen olisi heidän mukaansa itse aktiivisen ja innostuneen jäsenen esimerkki, levittäen hyviä vaikutteita myös ympäröiviin jäseniin.

Jussila ym., (2012) tukevat argumentaatioissaan omistajuuden eriyttämistä ja korostamista tavallisesta asiakkuudesta osuuskunnissa, koska tällä hetkellä jäsenet eivät heidän mukaansa tiedä tai selkeästi ymmärrä omaa rooliaan osuuskunnassa, eli he eivät tiedä ovatko osuuskuntien asiakkaita tai omistajia, eikä osuuskunnat markkinoi tästä tarpeeksi selkeästi. Asiakkaan ja omistajan ero ei ole Jussilan ym., (2012) mukaan jäsenille itselleen tarpeeksi selvä ja helposti tai vaivattomasti havaittavissa. Myös omistajuuden etuja ja sitä, että osuuskunnan omistaja ei ole sijoittajan kaltaisella tavalla osuuden omistaja, vaan osuuskunnan omistajuus konkretisoituu toisilla tavoilla on asia, jota tulisi korostaa Jussilan ym., (2012) mukaan. Lisäksi konkreettisenä kehitys ehdotuksena, Jussila ym. (2012) argumentoivat, että osuuskunnissa pitäisi tehdä selkeä ero kanta-asiakkaiden palkitsemisohjelmissa ja järjestelmissä siten, että omistajana olemisen lisäpalkkio tulisi olla selvästi eriytetty kanta-asiakas palkkioista. Myös Michie kollegoineen (2017) korostavat omistajuuden palkitsemista osuuskunnissa. Palkkauksessa Michie ym., (2017) rohkaisee ottamaan huomioon peruspalkan, kannustinpalkan, sekä etuudet ja kannustaa muodostamaan yritystasolla selkeän strategian koskien kaikkia osa- alueita. Myös Li (2004) korostaa osallistumisen palkitsemisen merkitystä. Kuitenkin koska osuuskunnissa omistajat voivat olla myös työntekijöitä, on argumentoitu, että vaikkakin erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovat laillisia ja suotuisia vaihtoehtoja on useita, niin osuuskunnille on

suotuisinta keskittyä pitkäaikaiseen työvoiman ylläpitämiseen ja tarjota hyviä palkkioita etenkin itse työstä, koska tällöin ainakin työntekijöiden omistus on todennäköisimmin tehokasta Michien ym., (2017) mukaan.

2.4.2. DEMOKRAATIAN JA OSUUSTOIMINNALLISUUDEN VAHVISTAMINEN

Demokraattisen päätöksenteon suhteen on argumentoitu, demokraattinen päätöksenteko ja sen onnistuminen tai hyödyllisyys kilpailuedun tarjoajana riippuu useasta tekijästä eikä vain jäsenten aktiivisuudesta huomauttaa Kerr (2004). Niin edelleen Kerr (2004) linjaa, että demokraattisen päätöksen teon onnistuminen riippuu myös siitä, kuinka motivoitunut etenkin yrityksen johto on tämän demokraattisuuden toteutuksen suhteen. Kerr (2004) myös argumentoi, että se ei yksinään riitä, että useampi taho käyttää äänivaltaa ja vaikuttaa, vaan ratkaisevaa on ennemminkin äänivaltaa käyttävien tahojen joukon monimuotoisuus. Hänen mukaansa äänivaltaa käyttävien olisi suotuisaa ja merkittävääkin olla monimuotoinen joukko homogeenisen sijaan, eli jotta demokraattinen päätöksenteko toteuttaa itseään suotuisasti ja tarjoaa kilpailuedun, tulisi äänivaltaa käyttävien yksilöiden olla mahdollisimman erilaisia, esimerkiksi eri taustan, koulutuksen tai eri koulutustason omaavia, jotta näkemykset olisivat monimuotoisia ja demokratia toteutuisi otollisesti.

Mills (2008) argumentoi osuustoiminnan omistajuuden eduista linjaamalla, että demokraattisen äänestys- systeemin, eli yksi jäsen yksi ääni- periaatteen mukaan toimiminen antaa osuuskunnille paremmin mahdollisuuksia keskittyä arvoihin, jotka eivät ole puhtaasti vain taloudellisia, mikä voi olla osuuskunnille hänen mukaansa merkittävä kilpailuetu ja hyöty, jos siitä osataan ottaa irti. Mills (2008) nostaa esiin osuuskuntien hyvät mahdollisuudet korostaa myös muita kuin taloudellisia seikkoja liiketoiminnassaan ehkä helpommin kuin esimerkiksi sijoittajaomisteiset yritykset, sillä osakemarkkinoilla tutkitusti tavoitellaan keskeisimmin lyhytaikaisia taloudellisia etuja kuten Hutton (1995) linjaa.

2.4.3. JOHDON JA HALLINNON KEHITYSTOIMET

Niin ikään Kerr (2004) korostaa myös johdon ja hallinnon motivaatiota ja osallisuutta demokratian toteutumisessa sitä hyödyntävissä yrityksissä, mutta hänen mukaansa etenkin johdon sitoutuminen on välttämätöntä, mikäli halutaan demokraattisten prosessien tuottavan kilpailuetua. Li (2004) alleviivaa myös johdon kehitystoimia nostaan esiin Worker management-teoriat korostaen, että kuten kyseiset teoriat näkevät, voi osallistuva johtajuus olla eduksi osuuskunnille, sillä se edistää inhimillisen pääoman kertymistä ja motivaatiota, mutta yleisestikin ihmisten osallistuttaminen päätöksentekoon on nähty vaativan suotuisan korvauksen palkinnoksi. Michie ym., (2017) kehottakin johdon palkitsemisen omistajaohjauksen tukemisesta olevan kannattava toimenpide. Myös Hirvonen Ym., (2003) argumentoivat, että osuuskunnan tulee omata omistajaintressin toteutumista tukeva ohjaus- sekä kannustinjärjestelmä osuuskunnan yritysjohdolle, jotta tämä motivoituu olemaan esimerkillinen ja tukemaan omistajuutta ja omistajien asemaa osuuskunnissa. Katz (1997) argumentoi myös johdon toimien merkityksellisyydestä ja kehitystarpeista huomauttaen, että koska osuuskuntien omistajat eivät voi nopeasti realisoida omistamaansa ovat he riskiä välttäviä, niin on ylimmän osuuskunta johdon otettava tämä omistajien mahdollinen taipumus välttää riskejä huomioon kaikessa johtotyössään, sekä keskittää huomiota jäsenten rohkaisemiseen ja kannustamiseen.

Toisin kuin muun muassa Kerr (2004) alleviivaa johdon roolia osuustoiminnan omistajuuden tukijana, niin Mills (2008) korostaa hallinnon asemaa. Nimenomaan hallinnon tulee Millsin (2008) mukaan näyttää osuustoiminnan omistajuuden optimaalisen toteutumisen edistämiseksi esimerkkiä muille. Mills (2008) mukaan hallinnon tulee omalla toiminnallaan ja esimerkillään ikään kuin todistaa demokraattisesti omistetun liiketoiminnan ja osuustoiminnan omistajuuden olevan hyvä malli. Myös Hirvonen ym., (2003) korostavat onnistuneessa omistajaohjauksessa hyvän hallituksen valintaa erityisen tärkeänä, etenkin osaavien henkilöiden valinta hallitukseen on olennaisen tärkeää, sekä erilaisen osaamisen mukaanotto hallitukseen. He korostavat, että hallitustyöskentelyä tulee jatkuvasti ja systemaattisesti kehittää, missä työkaluna heidän mukaansa toimii parhaiten etenkin jatkuva arviointi. Michaud ja auderbrand (2021) argumentoivat, että etenkin osuuskunnan identiteetti on otettava huomioon hyvän hallintotyön pohjalla ja erilaisten yrityshallinto teorioiden käyttö hyödyllistä arvioitaessa osuustoiminnan

hallintotyön onnistumista. Niin edelleen, Hirvonen ym., (2003) esittävät, että osuuskunnan ollakseen kilpailukykyinen markkinoilla tulee omata selkeä ymmärrys yritysmuodon erityispiirteistä, omata selkeät hallintomallit ja hallitus tukemaan omistajaohjausta.

Sungkawati, Prawoto ja Mere (2018) argumentoivat myös, ettei jäsenten rooli voi toimia aktiivisesti ja halutun dynaamisesti ilman hyvää osuuskunta hallintoa, eikä tavanomainen hallintotapa ole suotuisa osuuskunnilla seurata hyvän hallinnon saavuttamiseksi; tavanomainen hallinto ei heidän mukaansa ehkä sovellu osuuskunta kontekstiin, koska se ei ole asianmukaisesti orientoitunut tyydyttämään jäsenten haluja ja tarpeita. Niin edelleen Sungkawati ym., (2018) muistuttavat, että hyvässä osuuskunta hallinnossa osuuskunnan ja sen jäsenten suhde perustuu läpinäkyvyyteen, vastuullisuuteen, riippumattomuuteen ja järkevyyteen. Sugkawati ym., (2018) viittaavat muutoinkin osuuskunnan arvoihin hallinto ja johtotyön pohjalla argumentoiden arvojen olevan olennaisen tärkeä lähtökohta osuustoiminnalle.

Jussila ym., (2012) esittävät kehitysehdotuksia sekä hallinnolle että johdolle omistajaohjauksen tukemisessa. Heidän argumentointinsa mukaan osuuskuntien johdon on erityisen tärkeää kehittää osuuskunnan jäsenkommunikaatiota ja yrityksen markkinointia kristallisoidakseen omistajuuden merkityksen ja tarkoituksen osuuskunnissa. Jussila ym., (2012) niin ikään myös argumentoi, että osuuskuntien johdon ja hallinnon tulisi pyrkiä muuttamaan osuuskunnan jäsenten ajatusmaailmaa osuustoiminnallisuudesta korostamalla osuustoiminnan eroavaisuuksia ja tehdä etenkin osuustoiminnan tarkoitus selkeäksi, jotta omistajuus tätä kautta konkretisoituisi paremmin. Mills (2008) myös argumentoi, että osuustoiminnassa oleva omistajuuden malli on tehokas ja toimiva, mutta vaatii toteutuakseen etenkin sen, että osuustoiminnallinen yritys omaksuu syvästi ja sitoutuneesti osuustoiminnallisen liiketoimintatavan, sekä omistajuus struktuuri on suunniteltu sen pohjalta nimenomaisesti tukemaan tätä osuustoiminnallista liiketoimintatapaa.

Skurnik (2012) esittää artikkelissaan, että osuustoiminnallisuuden toteutumista osuuskunnan johto ja hallinto työssä on suotuisaa toteuttaa käytännössä siten, että sitoutetaan

osuustoiminnallisuus jo yrityksen visioon ja missioon, sekä näin ollen visio pohjaisten johtamisjärjestelmien kautta tuodaan osuustoiminnallinen ote osuuskunnan johtoon ja hallintointiin tukemaan osuustoiminnallista toteutusta. Lisäksi on huomautettu, kuten Jokinen (2015) linjaa, että tänä päivänä osuuskuntienkin johtamisessa on pystyttävä nimenomaan arvoketjujen johtamiseen ja kehittämiseen ensisijaisesti yrityksen kilpailukyvyn edistämiseksi. Toisaalta Skurnik (2012) huomauttaa, että mikäli osuuskunnan johto ja hallinto osaavat toteutettua osuustoiminnan rakenteen puitteissa onnistuneen liiketoimintamallin, on jo se erityinen kilpailuetu, sillä se on kilpailijoiden vaikea kopioida tai matkia osuustoiminnan ominaisuuksista ja erityispiirteistä johtuen. On kuitenkin argumentoitu, ettei onnistunutkaan osuustoiminta yritys voi jäädä lepäämään ja nauttimaan onnistumisen eduista, vaan on keskityttävä jatkuvaan kehitykseen ja osuustoiminnallisuuden viestimiseen omille asiakkaille tehokkaalla tavalla huomauttavat Tammitie (2007a) ja Neilimo (2005) osuuskunta tutkimuksissaan. Myös Neilimo (2005) ja Tammitie (2007a) korostavat osuustoiminnallisuuden viestimisen merkitystä asiakkaille kilpailuedun säilyttämisen yhtenä avaintekijänä. Sen sijaan Michie ym., (2017) kannustaa osuuskuntia kiinnittämään huomiota viestintään, mutta etenkin julkisuuskuvaansa ja brändin markkinointiin. Hän kuitenkin muistuttaa, että osuuskuntien työntekijöiden omien omistusvaatimusten tulee täytyä, jottei brändikuva vahingoitu sen takia, että osuuskuntien omat työntekijät levittävät huonoa esimerkkiä tai myrkyttävät osuuskunnan mainetta. Niin edelleen, Michie ym., (2017) korostavat omistajuusstrategian luomisen tärkeyttä linjaten, että se pitää olla osuuskunnilla ensinnäkin olemassa.

2.5.KESKEISET ASIAT KOONTI

KESKEISET ASIAT OMISTAJAOHJAUKSESTA OSUUSKUNNISSA JOHDON JA HALLINNON ROOLIN JA TEKOJEN SUHTEEN

HALLINNON ROOLI JA TEOT:

- *Hallinnon rooli on tukea ja edistää jäsenistön tahtoa ja osallistumista osuustoimintaan (Sumelius ja Xiang, 2010).
- *Hyvälle osuuskunta hallinnolle on kriittistä ottaa huomioon osuuskunnan rakenne ja identiteetti (Michaud ja Auderbrand, 2021).
- *Pitkän tähtäimen menestys osuustoiminnassa on riippuvainen hyvästä hallinnosta ja hyvä hallinto tuottaa lisäarvoa johtamiseen: hyvän hallintotyön pohjalla kriittistä ottaa huomioon osuuskunnan identiteetti (Michaud ja Auderbrand, 2021).
- *Eheän omistajaohjauksen kannalta olennaista, että hallitus on sopivan kokoinen osuuskunnan kokoon nähden. Pienemmät hallitukset, joissa hyvin ulkopuolisia johtajia voivat menestyä paremmin (Hermalin ja Weisbachin, 2001).
- *Hallituksen kokoa kannattaa rajoittaa, vaikka osuuskunta olisi suuri (Franken ja Cook, 2019).
- *Hallituksen riippumattomuus ei kaikkien tutkimusten mukaan ole merkittävää yrityksen suorituskykyyn nähden (Hermalin ja Weisbach, 2001).
- *Osuuskunnalle suunnatun ominaisen hyvän hallintotavan mukaan hallinnon tulee olla ohjeistamassa osuustoimintaa tarjoten jäsenille mahdollisuuden olla aktiivinen ja dynaaminen jäsenroolinsa suhteen (Sungkawati ym., 2018).

JOHDON ROOLI JA TEOT:

- *Hyvän hallinnon sijasta osuustoiminta menestyksen kannalta on olennaisempaa johtamistyyli (Cheney, Cruz, Peredo, ja Nazareno, 2014).
- *Eheän omistajaohjauksen kannalta olennaista, että johtajat ovat oikein valittu ja päteviä kyseiseen tehtävään (Hermalin ja Weisbachin, 2001).
- *Johtokunnan koolla on merkitystä sille, kuinka hyvin se edustaa suurissa osuuskunnissa suurempaa jäsenmäärää (Franken ja Cook, 2019).
- *Ohjaus- ja kannustin järjestelmien kautta johto voi motivoitua tukemaan omistajaintressin toteutumista tehokkaasti (Li, 2004).
- *Johdon tulee pyrkiä tunnistamaan osuuskuntien erityispiirteiden vaikutuksia omistajaohjaukseen (Pellervo-Seura, 2001).

Taulukko 3. Kirjallisuus katsaukseen pohjautuva kiteytys omistajaohjauksen suhteen johdon ja hallinnon rooleista ja teoista

OMISTAJAOHJAUksen HAASTEET JA RATKAISUEHDOTUKSET KOONTI

Osuuskuntien omistajaohjauksen keskeisiä haasteita	Esitettyjä ratkaisuedotuksia ja teoriaa omistajaohjauksen kehittämistä osuuskunnissa
<p>*Demokraattinen päätöksenteko ontuu (Confort, 2004; Davis, 2013; Kinyuira 2017).</p> <p>* Omistus on hajaantunut, roolit eriytyneet ja omistajien vaikeaa valvoa hallintoa tai johtoa (Pöyhönen 2013; Pöyhönen 2011; Novkovic, 2008).</p> <p>* Jäsenistö epäaktiivista ja vaikuttajien porukka suppea (Normark, 1996).</p> <p>*Jäsenistöllä ja johdolla paljon näkemuseroja, jotka on käytännössä osoitettu heikentävän jäsenten valtaa vaikuttaa (Novkovic, 2008).</p> <p>* Jäsenmäärien kasvu on todettu laskevan jäsenaktiivisuutta (Battilani ja Scröter, 2012).</p> <p>*Osuuskuntien toimintalogiikkaa palvelujen tuottamisena jäsenilleen ei kunnolla hahmoteta (Jussila, Kalmi ja Troberg, 2008).</p> <p>*Osuustoimintaa kohtaan oleva mielenkiinto ja tietoisuus suhteellisen matalalla tasolla (Davis, 2013; Kinyuira, 2017; Brandao ja Breitenbach, 2019).</p> <p>* Etenkin hallinnon asiantuntemuksen puute vaikeuttaa omistajaohjauksen tukemista (Novkovic, 2008; Cook, 1994; Jussila ym., 2007).</p> <p>*Voi olla vaikea vetää rajoja sille, mistä neuvotellaan demokratiaa vaalivissa yrityksissä (Kerr, 2004).</p> <p>* Osuuskunnilla vaikeuksia identiteettinsä muodostamisen kanssa (Battilani ja Schöter, 2012).</p> <p>* Osuuskuntien omistajaohjauksen mallissa haasteena puutteellinen markkinakytkentä (Skurnik, 2018),</p> <p>*Ei Corporate governance koodia osuuskunnille (Mähönen, 2019) tai se voi olla vaikea toteuttaa (Skurnik, 2018).</p> <p>*Omistajuus ei ole erikseen palkittua, mikä vähentää omistajien motivaatiota (Jussila ym., 2012).</p> <p>*Omistajat osuuskunnissa ovat käyttäytymisessään välinpitämättömiä (Katz, 1997).</p> <p>*Osuuskuntien heikko tunnettuus (Karhu, 2021).</p>	<p>* Jäsenistöstä tulisi nimittää tukevia jäseniä antamaan esimerkkiä muille (Michaud ja Auderbrand, 2021).</p> <p>*Arvojen ja periaatteiden mukainen toimiminen hyväksi (Birchall ja Ketilson, 2009; Morris 2015).</p> <p>* Hallinnon ja johdon omien näkemysten kehittäminen tukemaan omistajaohjausta olisi kannattavaa (Sumelius ja Xiang, 2010).</p> <p>*Systemaattinen työ osuuskunnan yhteisöllisyyden korostamiseksi kannattavaa (Novkovic, 2008).</p> <p>*Jäsenistön osuustoiminta tietämyksen ja koulutuksen lisääminen (Anania ja Rwekzaa, 2018).</p> <p>*Psykologisen omistajuuden tunteen korostaminen jäsenistössä auttaa sitoutumaan (Jussila kollegooneen, 2017).</p> <p>* Keskittyminen äänivaltaa käyttävän joukon monimuotoisuuteen (Kerr, 2004).</p> <p>* Johdon ja hallinnon motivointi ja osallisuus olisi paremmin tuettava (Kerr, 2004).</p> <p>*Hallinnon esimerkki muille osuustoiminnan omistajuuden optimaalisen toteutumisen edistämiseksi kannattavaa (Mills, 2008).</p> <p>*Omistajuuden eriyttämistä ja korostamista tavallisesta asiakkuudesta osuuskunnissa kannustetaan (Jussila ym., 2012)</p> <p>*Huomio enemmän osuuskuntien julkisuuskuvaan ja brändin markkinointiin (Michie, 2017).</p> <p>*On oltava omistajuus- strategia (Michie, 2017).</p> <p>*Sitouttaa osuustoiminnallisuus jo yrityksen visioon ja missioon, ja tuoda osuustoiminnallinen ote osuuskunnan johtoon ja hallinnointiin (Skurnik, 2012).</p> <p>*On keskityttävä jatkuvaan kehitykseen ja osuustoiminnallisuuden viestimiseen (Tammitie 2007a; Neilimo, 2005).</p>

Taulukko 4. Omistajaohjauksen haasteet ja ratkaisuehdotukset koonti perustuen kirjallisuuteen

3. TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1. AINEISTON KUVAUS

Tässä toimeksiantotutkimuksessa käytössä ollut aineisto on valmis haastatteluaineisto, joka on kerätty tietyn pidemmän ajanjakson aikana kolmen eri haastattelijan toimesta. Tutkimuksen aineisto on peräisin valmiista yli 600 sivuisesta haastatteluaineistosta. Tähän tutkimukseen valitun teeman aineisto on 84 sivua pitkä, siinä on mukana kaikki 3 haastattelijaa ja haastateltavia on 35 henkilöä, jotka ovat tuottaja-, sekä kuluttajaosuuskuntien operatiivisen johdon-, sekä hallinnon henkilöitä. Haastattelijat ovat tutkijoita, tai asiantuntijoita. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina eri erissä, sillä haastateltavia on ollut monta. Haastattelu on ennalta suunniteltu teemahaastattelu, johon osallistuvilla haastateltavilla ei ole ollut käytössään mitään ennakkomateriaalia, vaikkakin he ovat tienneet osallistuvansa osuuskuntia tutkivaan haastatteluun. Kysymykset eivät ole olleet kaikille ihan samanlaisia, vaikkakin tiettyjen teemojen tai aiheiden alta on kysytty saman suuntaisia asioita. Keskusteluiden on kutienkin annettu edetä haastatteluissa luontevasti. Haastateltavat ovat osallistuneet haastatteluihin luottaen tulosten esittäessä heidän olevan anonymoja. Valmis käytössä oleva haastatteluaineisto on kirjallisessa litteroidussa muodossa. Tähän tutkimukseen valikoitui tarkasteltaviksi valitun omistajaohjaus teeman alta seuraavat aihepiirit, joiden sisältä on kysytty haastateltavilta kysymyksiä:

Aihepiiri 1. Miten omistajaohjaus toimii, etenkin päätöksenteon toimivuuden ja demokratian toteutumisen suhteen.

Aihepiiri 2. Jäsenten kuuleminen, etenkin sen suhteen kuullaanko jäseniä tarpeeksi osuuskunnissa.

Aihepiiri 3. Asiakkaan rooli ja omistajan suhde osuuskuntaan, etenkin sen suhteen onko asiakkaan rooli aktiivinen vai ei ja miten omistajajäsenet kokevat suhteensa osuuskuntaan.

Aihepiiri 4. Johdon ja hallinnon henkilöiden oma näkemys osuustoiminnallisuuden toteutumisesta osuuskunnissa, etenkin sen suhteen, kuinka he itse kokevat vaikutusmahdollisuuksien toteutuvan asioidessaan asiakkaana osuuskuntayrityksissä.

Aihepiiri 5. Osuuskuntien omistajuuden eriyttäminen, pitäisikö tehdä ero asiakkaan ja omistaja-asiakkaan/jäsenen välillä.

Aihepiiri 6. Jäsenien passiivisuus ja konkreettisemmin sen syyt, sekä mahdolliset ratkaisut.

Hallinnon ja Johdon omista rooleista tai teoista aineistossa ei ole suoraa kysymystä, mutta vastauksissa tulee paljon mielipiteitä myös siitä, mikä operatiivisen johdon ja hallinnon rooli tai konkreettiset teot omistajaohjauksen suhteen tulisi olla tai kuinka ne nähdään osuuskunnissa.

3.2.KUINKA HAASTTELUAINEISTOA ON LÄHESTYTTY TÄSSÄ TUTKIMUKSESSA

Valmista haastatteluaineistoa on lähestytty mahdollisimman ennakkoluulottomasti tässä tutkimuksessa. Tutkija on kuitenkin perehtynyt ennalta osuuskuntia koskevaan kirjallisuuteen, mikä osin ohjaa tutkimusta ja aiheuttaa sen, että puhdas aineistolähtöisyys on haastava lähestymistapa. Puhdas teorialähtöisyys taas ei ole katsottu tässä tutkimuksessa suotuisaksi, sillä sen on katsottu ohjaavan liikaa tutkijan näkemyksiä lähestyä aineistoa, jolloin aineistosta voisi jäädä huomaamatta jotain merkittävää. Tutkija on tässä tutkimuksessa halunnut pysyä mahdollisimman avoinna aineistolle, mutta pysyä rehellisenä sen suhteen, että olemassa oleva teoria osin ohjaa aineiston lähestymistä. Tässä tutkimuksessa aineistoa lähestytäänkin teoriasidonnaisesti, eli abduktiivista päättelyä hyödyntämällä, jossa siis aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta on siihen vahvastikin kytköksissä ja aineistosta löytyville tulkinnoille on pyritty löytämään teoriasta selitystä tai vahvistusta (Tuomi ja Sarajärvi, 2017).

Aineiston vastaukset on jaettu niin, että tuottajaosuuskuntien vastaukset ja kuluttajaosuuskuntien vastaukset on eriytetty toisistaan jokaisen kysymyksen kohdalla näiden kahden ryhmän vertailemiseksi. Myös operatiivisen johdon ja hallinnon henkilöiden vastaukset on merkitty, jotta näitä vastauksia voitaisi vertailla ja nähtäisi, onko hallinnon ja johdon näkemyksissä merkittäviä eroja. Operatiivisen johdon vastaukset ovat merkitty aineistoon (O) ja hallinnon henkilöiden vastaukset (H). Hallinnon ja johdon tahojen vastausten vertailu on sisällytetty kuluttajaosuuskuntien ja tuottajaosuuskuntien vastausten alle. Aineisto oli jo valmiiksi litteroinnin yhteydessä kirjoitettu valmiiseen muotoon niin, että kuluttajaosuuskuntien vastaukset ja tuottajaosuuskuntien vastaukset oli jaettu toisista erilleen.

Haastatteluaineistoa on lähdetty lähestymään koodaamalla se käyttäen värillisiä merkintöjä, joiden mukaan aineisto on saatu järjesteltyä helpommin käsiteltäväksi ja oleelliset asiat nostettua esille saaden aineistoon ryhtiä ja helpottamaan analyysiä. Koodauksen avulla on pyritty nostamaan esiin asioita, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Koodaus toteutettiin siten, että värien avulla eroteltiin aineistosta esiin asioita, jotka eivät tule välttämättä suoraan kysyttäessä esiin vaan nousevat eri kysymyksen alta esille tarkemman keskustelun pohjalta.

Koodausta käytettiin teemojen muodostamisen apuna, jotta aineistosta saatiin poistettua kaikki tutkimustehtävän kannalta ylimääräinen ja merkityksetön ja tieto aineiston selkeyttämiseksi. Koodauksen avulla aineistosta päästiin erottamaan teemoja, joiden mukaan aineistoa alettiin järjestellä. Tietyn teeman alle koottiin aineistosta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Teemoittelu suoritettiin tekstinkäsittelyohjelman avulla.

Koodauksen koodeiksi on valittu värien avulla seuraavat:

- A) Johdon rooli ja teot omistajaohjauksen edistämässä
- B) Hallinnon rooli ja teot omistajaohjauksen edistämässä
- C) Omistajaohjauksen ominaisuudet osuuskunnissa, jotka nähty haasteina tai mahdollisia haasteina
- D) Parannus ehdotus omistajaohjauksen kehittämiseksi
- E) Suora vastaus miten omistajaohjaus toimii

Värikoodauksen avulla asiat ryhmiteltiin seuraavien valittujen teemojen alle:

- Omistajaohjauksen toimivuus, keskittyen päätöksentekoon ja demokratiaan
- Hallinnon ja johdon roolit ja teot, keskittyen etenkin päätöksenteko prosesseihin
- Omistajien roolit ja teot, painottaen jäsenten asemaa päätöksenteko prosesseissa omistajina
- Jäsenten kuuleminen; kuullaanko jäseniä tarpeeksi
- Ratkaisuehdotuksia omistajaohjauksen haasteisiin

3.3.ANALYYSITAPA JA MENETELMÄ

Tässä tutkielmassa menetelmäsuuntauksena toimii laadullinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”millainen”, kun taas määrällinen tutkimus kertoo enneminkin ”kuinka paljon” (Saarainen- Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Niin edelleen kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, eikä se pyri yleistäviin päätelmiin, kuvaamaan todennäköisyyksiä, tai syy- seuraus suhteita kuten kvantitatiivinen tutkimus yleisesti pyrkii tekemään (Saaranen- Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Samalla on huomionarvoista, että tiukka raja kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa on hälventynyt nykypäivänä, sekä menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai esimerkiksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa (Alasuutari, 2011).

Tähän tutkimukseen laadullisen menetelmän käyttö ja aineiston tulkita laadullisesti on katsottu olevan suotuisaa, koska valmis aineisto on toteutettu jo itsessäänkin laadullisin menetelmin haastatteluna ja tässä tutkimuksessa aineiston syvällisen ymmärtämisen on katsottu olevan merkityksellisempää, kuin todennäköisyyksien kuvaaminen. Todennäköisyyksien tai syy- seuraus suhteiden kuvaaminen valmiin haastatteluaineiston pohjalta, tutkijan olematta itse haastatteluissa mukana, on katsottu olevan myös liian tulkinnan varaista, eikä täten kvantitatiivinen tapa lähestyä aineistoa ole katsottu suotuisaksi tässä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on tavallista lähestyä kokonaisuutena (Alasuutari, 2011), mikä sopii lähestymistavaksi myös tähän tutkimukseen ja näin ollen laadullinen tapa toteuttaa tämä tutkimus on valittu parhaaksi. Laadullisten menetelmien avulla on katsottu saatavan tässä tutkimuksessa parhaat lähtökohdat ymmärtää haastateltavien näkemyksiä syvällisesti ja yksilökohtaisesti.

Analyysimenetelmänä toimii tässä tutkimuksessa laadullinen sisällön analyysi. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka vaiheina ovat erotettavissa, mutta kylläkin kytkeytyvät toisiinsa laadullisessa analyysissä (Alasuutari, 2011). Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan etenkin sitä, että aineistoa tarkastellaan vain tietystä valitusta olennaisesta teoreettis- metodologisesta näkökulmasta, ja toisaalta pelkistäminen

tarkoittaa myös havaintomäärän karsimista yhdistelemällä havaintoyksiköitä (Alasuutari, 2011). Tässä tutkimuksessa pelkistäminen toteutettiin koodaamalla aineisto ja rajaamalla sieltä näin pois tässä tutkimuksessa tarpeeton tieto. Samalla huomionarvoista on kuitenkin muistaa, ettei laadullisen analyysin tarkoitus ole esittää tyyppitapauksia tai keskivertoyksiköitä (Alasuutari, 2011). Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa analyysissä taas tarkoittaa tulkintaa, eri löydetyn vertaamista ja selittämistä aiemman tutkimuksen valossa (Alasuutari, 2011). Sisällön analyysi on valittu tähän tutkimukseen sopivaksi analyysimenetelmäksi, koska se keskittyy ymmärtämään mistä haastateltavat puhuvat ja se sopii hyvin haastattelujen analyysitavaksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Kielellisiin tai muihin ilmaisumuotoihin sisällönanalyysi ei yksityiskohtaisesti syvenny (Tuomi ja Sarajärvi, 2018), mikä on nähty tähän tutkimukseen suotuisaksi, koska tarkoitus on ennemminkin keskittyä sanottuun asiasisältöön, kuin kielellisiin ilmaisumuotoihin tai kielen rakenteeseen.

4. TULOKSET

4.1. OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUS, KESKITTYYN PÄÄTÖKSENTEKOON JA DEMOKRATIAAN

4.1.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUDESTA

PÄÄTÖKSENTEOSTA JA SEN TOIMIVUUDESTA

Kysyttäessä haastateltavilta kuina heidän mielestään omistajaohjaus oikeastaan osuuskunnassa toimii, niin vastaajat vaikuttavat olevan sitä mieltä, että keskiverto omistajan vallankäytössä on parannettavaa ja omistajaohjauksessa on kehitettävää etenkin sen suhteen, että monen mielestä omistajaohjausta ei omistajien taholta edes ole riittävästi.

”Mutta onko sitä omistajaohjausta riittävästi, niin se on kyllä tosi hyvä kysymys. Mä sanoisin, että ei [...]. Millä nää kaikki sitten korjataan, niin se on mielenkiintoinen..” V14 O

Tarkentavien kysymysten perusteella on pyritty saamaan selville, missä asioissa vastaajat kokevat erityisesti olevan kehitystarpeita osuuskuntien omistajaohjausta ajatellen. Vastauksista ilmenee, että omistajaohjauksen toivotaan olevan erityisesti tiukempaa, tai selkeämpää, sekä haasteelliseksi koetaan etenkin päätöksenteon oikeellisuuden valvominen. Hallinnon henkilöiden ja operatiivisen johdon tahojen mielipiteissä ei kuluttajaosuuskuntien vastausten suhteen vaikuta olevan selkeitä eroja, vaan molemmissa ryhmissä nousee esiin samoja piirteitä siitä, että omistajaohjauksen koetaan olevan suurissa osuuskunnissa vielä puutteellista edellä mainittujen seikkojen suhteen ja omistajaohjauksen kehitystarpeiden olemassaolo tunnustetaan. Vastauksissa voidaan katsoa korostuvan se, että haastateltavat kokevat omistajien vallankäytön olevan puutteellista etenkin sen suhteen, ettei yhdellä yksittäisellä omistajalla koeta olevan miljoakaan vaikutusmahdollisuuksia.

”eihän se yhtään sen asiakkaan vaikutus oo yhtään sen kummempi osuuskunnassa kuin mitä se on minkä tahansa muun yrityksen asiakkaan vaikutusvalta pohjimmiltaan.” V29 O

Toisaalta osa vastaajista on sitä mieltä, että keskiverto- omistaja asiakas käyttää valtaansa paljonkin ja toisaalta muutamat ovat jopa sitä mieltä, että omistajaohjaus toimii ihan hyvin. Samalla kuitenkin tarkentavien kysymysten valossa, esimerkiksi kysyttäessä toimiiko omistajaohjaus kaikilta osin hyvin tai onko aina historiassa toiminut, nousee esiin se, että niidenkin mielestä, jotka sanovat omistajaohjauksen toimivan hyvin, on esimerkiksi omistajien valtaa käyttävä ryhmä hyvin yksipuolinen ja pieni tai aiemmin ilmennyt ongelmia.

”Kyllä, ja onhan se jossakin nähtynä rakennekehityskuviossa, että käyttävät hyvinkin, pieni ryhmä käyttää helvetinmoista valtaa niin halutessaan, jos se sallitaan”. V1 O

”Noh, minusta se toimii hyvin. Mutt sit se, kuka sitä omistajuutta ohjaa, on aina olemassa voimakkaita henkilöitä...” V2 O

Kehitystarpeita todetaan olevan etenkin sen suhteen, että vain pieni ryhmä omistajista käyttää ääntään ja vaikuttaa osuuskunnissa. Myös kaukojäsenet ja heidän aktivointinsa nähdään paljolti ongelmana; heillä koetaan olevan osuuskunnissa usein heikko edustus ja aktiivisuustaso, eivätkä vastaajat oikein tiedä kuinka nämä kaukojäsenet saisi näkyviksi osuuskunnan päätöksenteossa. Kaukojäsenet koetaan usein etäisinä ja vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolisina vastausten mukaan. Osa vastaajista ei tosin mainitse kaukojäsenten suhteen yhtään mitään.

Edustajiston edustavuudesta kysyttäessä hallinnon kuin myös johdonkin henkilöiden vastaukset ovat hajanaisia; edustajiston nähdään vastausten perusteella yleisesti olevan hyvin, sekä huonosti edustava suhteessa jäsenistöön, vaikkakin edustajiston vaalit nähdään hyvänä ja demokraattisena järjestelmänä monien mielestä. Moni kokee, että suurissa osuuskunnissa edustajisto on jopa ainoa oikea tapa saada päätöksenteko toimimaan ja omistajat voivat vaikuttaa nimenomaan sillä, että äänestävät mieluisia henkilöitä edustajistoon. Tässä suhteessa omistajuuden vastuuta siis vaikutetaan sysäävän osittain jäsenille itselleen.

DEMOKRATIESTA JA SEN TOIMIVUUDESTA

Kysyttäessä vastaajilta kuinka hyvin demokratia tai demokraattinen päätöksenteko osuuskunnassa heidän mielestensä toimii, niin vastauksissa korostuu se, että demokraattisessa

päätöksenteossa nähdään hallinnon kuin johdonkin vastauksissa jopa paljonkin parannettavaa. Etenkin vastauksista nousee esiin se, että pieni ja yksipuolinen ryhmä käyttää valtaa osuuskunnissa, eikä vaikuttavien tahojen monimuotoisuus ole vastaajien mielestä riittävä. Muutama hajaääni vastaajista toteaa, että demokratia toimii riittävän hyvin, mutta tarkentavien kysymysten perusteella kuitenkin jälleen selviää, että nämä hajaäänit ovat loppujen lopuksi hekin sitä mieltä, että demokratiassa on kehitettävää ainakin hiukan sen suhteen, että äänessä on usein samat tahot. Hallinnon henkilöiden ja operatiivisen johdon tahojen mielipiteissä ei kuluttajaosuuskuntien vastausten suhteen vaikuta olevan selkeitä eroja demokratian toimivuutta koskeissa vastauksissa.

4.1.2.TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMIVUUDESTA

PÄÄTÖKSENTEOSTA JA SEN TOIMIVUUDESTA

Kysyttäessä tuottajaosuuskuntien vastaajilta siitä, toimiiko omistajaohjaus heidän mielestään hyvin vai ei, nousee hallinnon ja johdon henkilöiden vastauksissa kuluttajapuolen vastaajia hieman enemmän esiin se, että omistajaohjaus toimii ihan hyvin. Vaikka tuottajapuolen vastaajat eivät vaikuta olevan yhtä jyrkkiä sen suhteen, että omistajaohjaus vaatisi kehitettävää, niin samalla tuottajapuolenkin vastaajien keskuudessa haasteitakin omistajaohjauksen toimivuuden suhteen tunnistetaan tarkentavien kysymysten perusteella. Kysyttäessä siitä, onko omistajien tahto tiedossa, nousee esiin se, ettei omistajien tahtoa ei usein tiedetä, mikä koetaan tuottajapuolen vastaajien mukaan ongelmalliseksi ja avaa keskustelua siihen suuntaan, että ongelmia omistajaohjauksessa tuottajapuolellakin noteerataan.

” meillä ei oo mitään käsitystä omistajista, mihin suuntaan he haluavat viedä xx, kun näistä ei saa niinku puhua” V30 O

Samalla kuitenkin omistajaohjauksen koetaan monen mielestä toimivan hyvinkin, mitä perustellaan esimerkiksi sillä, että päätöksenteko on jouhevaa ja edustajiston vaalien kautta pääsee vaikuttamaan. Osa tuottajaosuuskuntien operatiivisen johdon vastaajista näkee myös, että edustajisto nimenomaan on apuna siinä, ettei kasvottomat jäsenet ole osuuskunnan päätöksenteossa ongelma, koska he ovat itse päättäneet olla vähemmän aktiivisia ja hekin voivat

vaikuttaa äänestämällä haluamansa tahon osuuskunnan edustajistoon. Kysyttäessä jäsenten passiivisuudesta, niin tuottajapuolen vastausten perusteella jäsenten passiivisuutta ei nähdä osan mielestä ongelmana niin kauan, kuin osuuskunnissa on ammattimaiset johtajat. Johdon valta siis vastauksissa jälleen korostuu kuten kuluttajapuolenkin vastausten kohdalla oli, mutta tuottajapuolen vastaajat pitivät passiivisia jäseniä selvästi vähemmän ongelmana kuin kuluttajapuolen vastaajat.

DEMOKRATIASTA JA SEN TOIMIVUUDESTA

Kysyttäessä tuottajapuolen haastateltavilta sitä, kuinka he näkevät demokratian toteutumisen, eli kuinka demokraattinen päätöksenteko prosessi tuottajaosuuskunnissa on ja toteutuuko se halutulla tavalla käytännössä, niin vastauksissa nousee esiin etenkin se, että demokratia on kehittynyt parempaan ja se on niin hyvää kuin vaan voi olla. Edustajiston vaalit nähdään vain hyvänä ja demokraattisena tapana ja järjestelmänä. Etenkin hallinnon henkilöt ottavat enemmän kantaa demokratian toimivuuteen liittyvään kysymykseen ja näkevät, että se toimii niin hyvin kuin voi.

” No minä koen, että se on demokraattinen, niin demokraattinen kuin se ylipäätään voi olla [...] päätöksethän ei voi aina olla kaikkien mieliksi, koska niitä erilaisia sävyeroja niissä keskusteluissa aina on.” V31 H

” kyllä minä ite koen ja mitä on näitä hallitusten itsearviointeja tehty, niin hallituksen jäsenet kokevat, että demokratia toteutuu.” V33 H

Demokratian toimivuutta perustellaan etenkin sillä, että kulttuuri osuuskunnassa on keskusteleva ja asioiden valmistelu pitkä, mikä mahdollistaa asioihin perehtymisen ja omien mielipiteiden kertomisen. Lisäksi korostuu se, että vastaajat alleviivaavat edustajiston toimivuutta, minkä nähdään tukevan demokratiaa, kun jokainen voi halutessaan äänestää tai hakeutua edustajistoon. Toisaalta syvällisempää pohdintaa siitä kuka sitten pääsee edustajistoon todellisuudessa ja miten paljon ihmiset itseasiassa äänestävät tai ovat tietoisia äänestämismahdollisuuksistaan ei tässä kohtaa haastattelua käydy. Tuottajapuolen vastaajat vaikuttavat niin hallinnon kuin johdonkin osalta olevan kuitenkin kuluttajapuolen vastaajia hanakammin sitä mieltä, että demokratia toimii osuuskunnassa suhteellisen hyvinkin.

4.2. NÄKEMYKSIÄ OPERATIIVISEN JOHDON JA HALLINNON ROOLEISTA JA TEOISTA, KESKITTYYN ETENKIN PÄÄTÖKSENTEKO PROSESSEIHIN

4.2.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HALLINNON JA JOHDON ROOLEISTA JA TEOISTA

Hallinnon ja johdon omista rooleista tai teoista aineistossa ei ole suoraa omaa kysymystään, mutta aiheesta kysytään paljon muiden kysymysten tarkentavien kysymysten yhteydessä. Kysyttäessä haastateltavilta päätöksenteon toimivuuden suhteen johdon roolia päätöksenteon osana, nousee sekä johdon että hallinnon tahojen vastauksissa esille, että omistajaohjauksen, tai sen kuinka siihen vaikutetaan, koetaan olevan etenkin toimivan johdon käsissä. Vastausten perusteella haastateltavat kokevat, että etenkin toimivalla johdolla on valta vaikuttaa omistajaohjauksen toimivuuteen, vaikkakin hallinnon sparrauksella ja palautteella koetaan olevan monien mielestä myös merkitystä. Vaikka vastuuta ja valtaa omistajaohjauksen toimivuudesta näytetään niin hallinnon kuin johdonkin puolelta annettavan enemmän johdon käsiin, toteaa samalla useampi haastateltava, ettei johdon toimet ole olleet tarpeeksi tehokkaita omistajaohjauksen tukemiseksi.

”Että se on paljolti johdon varassa, miten asiat suunnitellaan ja tiukempaa se omistaja-ohjaus voisi olla” V13 O

” [...]luulen, että siellä on varmaankin aika paljon sellaista, että se on operatiivisen johdon käsissä, miten toimintaa linjataan [...]Otaksun, mitä isompi yhtiö, niin se omistajaohjaus on him-meämpää kuin täällä arjen yhtiöissä, jotka on lähellä asiakasta, mutta ei se nyt tarkoita, että se olisi huonosti hoidettua” V28 H

Kysyttäessä omistajaohjauksen päätöksenteko prosessien toimivuudesta, esittää haastattelijat tarkentavia kysymyksiä siitä, kuinka vastaajat näkevät oman roolinsa päätöksenteko prosessissa ja sen johtamisessa. Vastaajien mukaan hallinnon roolin tunnistetaan kuluttajaosuuskuntien haastateltavien vastausten perusteella olevan tarpeellista olla erillään johdon roolista. Samalla kuitenkin useimpien hallinnon henkilöiden mielestä on käytännössä usein kuitenkin niin, että roolit menevät sekaisin. Johdolla nähdään olevan enemmän vetovastuuta omistajaohjauksen toteutumiseksi kuin hallinnolla.

” sit taas rooli menee sekaisin jos joka kokouksessa on. sit niin kuin tavallaan itsekin sitoutuu ja se niin kuin valvova, valvojan rooli menee vähän sekaisin. Sitä pitää olla halli-tukseen nähden vähän ulkopuolinen. V7 H

”Mutt ei oo niinku mitään järjee luottamushallinnon tulla operatiivisen johdon varpaille, sillon kun se liiketalous...sehän johtais siihen että firmahan menis kanttu vei jos ruvttas tämmöstä tekemään.” V6 H

Monessa asiayhteydessä nousee vastauksista johdon ja hallinnon näkemyksissä esiin myös se, että molempien, sekä hallinnon ja johdon rooliin kuuluu vastausten perusteella olla nöyrä omistajille ja tiedostaa heidän valtansa, sekä kasvaa osuustoiminnallisuuteen. Johdon rooliin tulee vastauksia etenkin kysyttäessä osuustoiminnan päätöksenteko prosessien toimivuudesta tai jäsenten kuulemisesta. Johdon rooliksi linjataan vastauksissa asioiden valmistelun henkilöstön kanssa, sekä johdolla esitetään olevan myös vaikutusta omistajaohjaukseen, siten että johtaja linjaa toimintaa ja on etenkin kuluttajapuolen hallinnon henkilöiden mielestä aika paljonkin mukana päätöksiä teossa. Hallinnon ja johdon vuoropuhelun esitetään toimivan hyvin, vastaajat vaikuttavat luottavan hallinnon ja johdon yhteistyön toimivuuteen, eikä hajaääniä tämän suhteen esiinny aineistossa.

Hallinnon roolin suhteen vastaajat nostavat esiin muun hallinnon muassa valvovan roolin ja sen, että hallinnon tulisi puuttua toimitusjohtajan ja toimivan johdon toimintaan, valvoa sitä, sekä antaa sparrausta ja ohjausta johdolle, vaikkei käytännössä näin aina tapahdu. Vastaajien näkemyksissä niin hallinnon kuin johdonkin tahojen osalta näkyy se, että hallinnon rooli on heidän mielestään etenkin valvoa, vaikuttaa ja ohjata johtoa.

” hän näkee varmaan aika pitkälle hallituksen kautta, että mitä ne hallituksen toiveet on, että meillä toimitusjohtaja tai toimiva johto ylipäättään, on hyvin kuunteleva ja huomioonottava, että ehkä se sieltä tulee. Totta kai toimitusjohtaja jonkin verran kyseenalaistaa ja kysyy meiltä” V8 H

Jälleen muun muassa omistajaohjauksen toimivuuden tarkentavien kysymysten alla nousee vastauksissa esiin, että vaikka hallinnon tulisi olla ohjaava ja valvova tuki johdolle, niin näin aina tapahdu käytännössä, vaikka pitäisi. Syvempiä selityksiä vastaajat eivät juuri anna, vaan asia tulee esille niin sanotusti rivien välistä.

”[Never, never. Minun aikanani ei ole kertaakaan äänestetty. Kyllä ne toimitusjohtajat osaa...] [...] Välillä tulee mieleen, että pelkääkö ne, että sinne tulee asiantuntijoita sinne si-saryhtiöitten hallitukseen, sellaisia, jotka ihan oikeesti haastaa [...] Että jos ei toimitusjohtaja sitä vie, niin sit mun mielestä pitäis hallinnonkin alkaa herätä ja kyseenalaistaa”V14 O

Osa vastaajista perustelee päätöksenteon prosessien suhteen, että johdon tai hallinnon roolit siinä ovat toimivia sellaisenaan, koska nämä vastaajat luottavat siihen, että johto osaa asiansa ilman valvontaa.

4.2.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HALLINNON JA JOHDON ROOLEISTA JA TEOISTA

Myöskään tuottajapuolenkaan haastateltavilta ei olla kysytty hallinnon tai johdon roolien suhteen suoraa kysymystä, mutta jälleen etenkin omistajaohjauksen päätöksentekoprosessin suhteen tarkentavissa kysymyksissä tulee hyvin esiin näkemyksiä hallinnosta ja johdosta. Tuottajaosuuskuntien vastaajat korostavat hallinnon toimien vaikuttavuutta omistajaohjauksen toteutumiselle, etenkin hallituksen kykyä haastaa johtoa, mutta siltikin johdon asemalla vaikuttaisi vastausten perusteella olevan jopa enemmän painoarvoa. Tuottajapuolen vastaukset näyttävät siis olevan kuluttajaosuuskuntien vastaajien kanssa linjassa sen suhteen, että hallinnon rooli on haastaa johtoa, mutta johdolla vaikuttaa vastaajien mielestä olevan enemmän valtaa omistajaohjauksen onnistuneen toteutumisen tukemisessa. Omistajaohjauksen onnistuneen toteutumisen kannalta korostetaan myös, että strategia on kunnossa ja tiedossa. Tuottajaosuuskuntien vastaajat tuovat esiin hallinnon ja johdon roolien asetelmaa suppeammin kuin kuluttajapuolen vastaajat, eikä asiasta keskustella aineistossa yhtä kattavasti. Kuitenkin tuottajapuolenkin vastaajat korostavat omistajastrategiaa roolien selkeyttäjänsä ja omistajuutta vahvistavana tekijänä, mistä voidaan päätellä, että omistajuusstrategian olemassa ololle on havaittu perusteet ja omistajuuden merkitys noteerataan osuuskunnan sisällä.

”kirjattiin omistajastrategiana sillä tavalla, että siinä katsottiin, että mitenkä, mikä on se hallinnon tahtotila, että minkälainen tämä yhtiö on ja jossa tuli se tarkoitus [...] eli tän hallinnon ja toimivan johdon roolit määriteltiin siinä omistajastrategiassa, sitten nää voiton jaon periaatteet” V210

Roolit jakautuvat enemmistön mukaan niin, että toimitusjohtaja valmistelee asiat ja hallitus käsittelee ne. Asiaan ottivat enemmän kantaa selkeästi mielipiteensä ilmaisten operatiivisen johdon tahot, mutta tuottajapuolella roolituksen ja tekojen suhteen vastauksissa vähemmän keskustelua, mikä voi viestiä sitä, ettei asiasta haluta puhuta tai ei tiedetä vastausta.

4.3.NÄKEMYKSIÄ OSUUSKUNTIEN OMISTAJIEN ROOLEISTA JA TEOISTA, PAINOTTAEN ETENKIN JÄSENTEN ASEMAA PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSEISSA OMISTAJINA

4.3.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN ROOLEISTA JA TEOISTA

Kysyttäessä vastaajilta miten he näkevät omistajan roolin ja suhteen asiakkaana osuuskuntaan toteutuvan korostuu etenkin se, että kuluttajaosuuskuntien vastaajien mielestä asiakkaana omistajien rooli on heidän mielestään vaikuttaa osuuskunnan toimintaan edustajiston kautta, hallinnon kautta tai osan mielestä niitäkin tärkeämpää on suora vaikuttaminen käyttämiin palveluihin esimerkiksi asiakaskyselyjen kautta. Osa vastaajista tuntuu sysäävän omistajuuden aktiivisuuden vastuun jäsenille itselleen, toiset taas näkevät vastuuta olevan myös johdolla ja hallinnolla etenkin sen suhteen, että omistajuutta viestitään asiakkaille. Vastaajat korostavat myös asiakkaan roolia omistajana, jossa keskeistä on omistajuuden tunne. Lisäksi vastaajat linjaavat, että omistajien yksi keskeinen rooli on myös käyttää kuluttajaosuuskunnan palveluita asiakkaana. Pieni vähemmistö vastaajista tosin jopa kokee, ettei yksittäisellä asiakkaalla ole minkäänlaista roolia, millä tarkoitetaan sitä, että käytännössä vaikka rooli tulisi olla se ei toteudu.

” fiksi jäsen se tiedostaa sen, että tapa jolla voi käyttää yksittäisen jäsenen valtaa on äänestää edustajiston vaaleissa, ”V29 O

” No se on varmaan ihan ykkösrooli, asiakas tuntee omistavansa, olevansa omistaja ja demokraattisesti yhtä suurella osuudella kuin kuka tahansa muu. ”V2 O

” kyll kai se perustehtävä on se, että se käyttää palveluita. ” V4 H

Kun kysytään vastaajien mielipidettä omistajien roolista suhteessa omistamaansa osuuskuntaan ja vaikutusmahdollisuuksista, osa vastaajista näkee, että omistajien suhde omistamaansa osuuskuntaan on yleisesti väljä ja perustuu vain saamansa hyötyyn. Toisten mielestä asiakkaalla voi olla eri rooleja, riippuen siitä miksi hän on tullut osuuskunnan jäseneksi. Osa vastaajista taas kertoo, että heidän kuluttajaosuuskuntansa myös segmentoi asiakkaat niiden roolien mukaan, mikä heijastaa sitä, että omistajien rooleja on tarkkaan mietitty ja jäsennelty. Kysyttäessä näkevätkö vastaajat itse aroa asiakkaan ja omistaja- asiakkaan rooleissa tai tulisiko osuuskunnan pyrkiä tekemään ero asiakkaiden ja omistaja- asiakkaiden kesken, ovat vastaukset hajanaisia.

Kuluttajaosuuskuntien vastaajat vaikuttavat moni olevan sitä mieltä, että ero omistaja- asiakkaan ja jäsenen välille pitäisi tehdä, tai jos on jo tehty, niin pitäisi eroa selkeyttää.

”Sehän on hurja ero kaikista, kyllä se pitää uskaltaa, uskaltaa tehdä selkee ero.”V3 O

”Kyllä mä oon tällä hetkellä taipuvainen ajattelemaan, että sitä hyötyä omistajille pitäisi vahvistaa.”V25 O

”Mun mielestä pitäis eriyttää sitä; asiakkaat saa meiltä hyvää palvelua, mutta omistajat saa vielä jotakin paljon enemmän”V27 O

Niiden mielestä kenestä ero pitäisi tehdä, on siinä haasteita, vaikka se olisikin heistä suotavaa. Jälleen siis ongelmat tunnistetaan, mutta käytännön ratkaisut vaikuttavat toistaiseksi paljolti uupuvan. Ne, jotka uskovat, että ero olisi syytä tehdä mutta sitä ei tähän asti ole osuuskunnassa tarpeeksi selvästi tehty, uskovat sen johtuvan paljolti osuuskunnan johdosta.

”toimivassa johdossa se ajatus on syytä tai toisesta kovin erilainen. Mutta se vahvistas sitä ajatusta siitä omistajuudesta, kun vaikka kuin vähän, niin tuota..”V21 H

Vastaajat myös kokevat, että omistaja tunnistaa kohtalaisen hyvin omistajuutensa, vaikkakin aiemmissa vastauksissa jäsenten passiivisuus koettiin ongelmalliseksi. Jäsenet siis vaikuttavat vastaajien mukaan tietävän omistajuudestaan, mutta olevansa siitä huolimatta passiivisia. Eroja hallinnon ja johdon näkemyksissä ei juuri ole kuluttajaosuuskuntien vastaajien keskuudessa tämän asian suhteen. Kysyttäessä tarkentaen, että mistä vastaajien mielestä asiakas tunnistaa osuuskunnan jäsenyys-, tai omistajuusedut, niin vastaajat vaikuttavat korostavan moni sitä, että asiakkaat tunnistavat osuuskunnan ajavan jäsenten etua etenkin osuuskunnan käyttämistä hyvin kilpailukykyisistä hinnoista. Samalla kuitenkin vastaajat kuluttajapuolella, niin hallinnon kuin johdonkin keskuudessa, vaikuttavat olevan huolissaan siitä, että asiakkaat eivät ehkä tunnista osuuskunnan hallintorakennetta ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan osuuskunnassa.

Haastattelijat myös pyytävät vastaajia asettumaan asiakkaan rooliin itse ja miettimään itseään asiakkaana osuuskunnassa. Tässä yhteydessä haastateltavilta kysyttäessä näkevätkö he itse eron asioidessaan osuuskunnassa verrattuna asiakkaana asioitiin pörssiyhtiössä, vastaajat kuluttajaosuuskunnissa näkevät osa eron osa ei, eli vastaukset ovat hyvin hajanaisia sekä hallinnon, että johdon vastaajien kesken. Osa vastaajista tunnistaa eron, muttei osaa sanoittaa

sitä tarkalleen mikä se on. Osan mielestä eroa ei juuri ole, koska tänä päivänä eri yritykset panostavat paljon etuohjelmiin.

” Se omaksi kokemisen tunne niinku on minusta paljon vahvempi kuin jossakin pörssiyhtiössä ”V1 O

” Ehkä siinä on semmonen tunneside, että ei tule huijatuks, koska tää on meitä varten, tää ajatus on jossakin syvällä, että tää on meitä varten, ”V21 H

” No sanotaan sillä tavalla, juu ehkä noin, mutta siellä on se paikallisuus kutienkin, että nopeemmin tehdään päätökset. [...] En mä sanos, että se osuustoiminnallisuus, mutta kyllä se jollakin tavalla se paikallisuus, kyllä siinä joku ero on. ”V14 O

Kysyttäessä vastaajien omasta omistajuuden tunteesta, eli tuntevatko he olevansa omistajia osuuskunnassa asioidessaan omistajina, vastaukset ovat jälleen hajanaisia, mutta suuri osa korostanee sitä, että tietty filosofinen ero tavallaan tuntuu, mutta ei muutoin juurikaan. Osa taas kokee, ettei koe lainkaan omistajuuden tunnetta asioidessaan osuuskunnassa, ja osa myöntää, ettei ole luonut suhdetta osuuskuntaan tietoisesti, mikä ei ehkä anna esimerkillistä kuva osuustoiminnan tukemisesta.

” kyllä se on mun nolouttani, etten oo luonu suhdetta [...]Se on ehkä monilla tämmösillä yhteiskunta-aktiiveilla, kuin suutarin lapsilla, että ei oo kenkiä, touhuua vain kaikkea muuta. ”V22 H

” kyllä minä valitsen sen palvelun oman hyödyn näkökulmasta. ”V26 O

Tässäkin löytyy sekä hallinnon, että johdon henkilöiden vastauksia sekalaisesti, eikä eroa näiden ryhmien välillä konkreettisesti näytä olevan.

4.3.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN ROOLEISTA JA TEOISTA

Tuottajapuolen haastateltavilta kysyttäessä siitä, miten he näkevät omistajien roolin ja suhteen osuuskuntaan toteutuvan, on vastaajien mielestä roolin ja suhteen toteutumisessa tuottajapuolella kehitettävää. Omistajien suhde omistamaansa osuuskuntaan vaatii myös tuottajaosuuskuntien vastaajien mukaan kehitystä etenkin sen suhteen, että jäsenten roolia ja suhdetta osuuskuntaan olisi syytä tehdä tiiviimmäksi. Samalla kuitenkin tuottajaosuuskuntien vastaajista tulee osan kohdalla myös esille se, ettei moni osaa antaa vastausta siihen, millainen

omistajien tai asiakkaan suhde osuuskuntaan tosiasiaa tällä hetkellä on tai miten sitä tulisi kehittää. Osa vastaajista myös kokee vastausten perusteella, että omistajien suhde osuuskuntaan on erityisen hyvä sellaisenaan kuin se nyt on. Tuottajapuolen vastaajien vastaukset tähän ovat siis hajanaisia tai epäselviä hallinnon ja johdon näkemyksissä. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että tuottajaosuuskuntien vastauksissa korostuneesti kuluttajaosuuskuntia enemmän se, että omistajien ja asiakkaiden suhde osuuskuntaan on riittävä sellaisenaan.

”Että kuinka monta kymmentä tuhatta siellä on niitä, joilla on se tiivis suhde ja kuinka monta kymmentä tuhatta on niitä, joilla se suhde voisi olla tiiviimpikin, niin sitä en osaa sanoa.”V21 O

”Joo, kyllä. Tuota tää meidän omistajien, siis omistajaosuuskuntien äänihän kuuluu hyvin voimakkaasti.[...]kaikilla on paikka hallituksessa”V1 H

Se osa vastaajista, jotka tunnistavat jäsenellä olevan rooli osuuskunnassa, näkevät jäsenellä useampia vastuita ja rooleja yhden keskeisen sijaan. Tuottajaosuuskuntien vastaajat korostavat jäsenten vastuuta olla aktiivinen osuuskunnassa, minkä voidaan katsoa olevan luonnollista ottaen huomioon tuottajaosuuskunnan luonne; jäsenet ovat usein sitoutuneet osuustoimintaan elinkeinollaan. Tuottajaosuuskuntien moni vastaaja toteaa, että suuremmat jäsenet ovat sitoutumattomampia, mutta yleensä jäsenet hyvin sitoutuneita ja passiivisia jäseniä todetaan olevan vastaajien mielestä vähemmän kuin tuottajaosuuskuntien vastaajien mielestä tuottajaosuuskunnissa.

”Jäsenen yksi vastuu on hyväksyä yhteisesti sovitut normit ja säännöt eli kun on jotakin sovittu, niin pelataan myöskin kaikki, se on varmaan yks tämmöinen. No sit osuuskunnalla voi olla tämmöisiä velvoitteita, on se sitten jäsenmaksujen maksaminen tai jokin muu, se on myös yksi velvollisuus, että huolehtii omalta kohdaltaan ne velvoitteet. Kyllä mä näen kolmantena velvollisuutena, että osallistuu niin hyvin kuin pystyy tämän yhteisen hyvän rakentamiseen, tekee siellä oman työpanoksensa, on se sitten varsinaisesti siinä omaan jäsenyyteen liittyen tai jopa yhdistettynä hallinnollisiin tehtäviin”V18 O

”Niin meillähän osuuskunnan jäsenyys edellyttää, että käytetään osuuskunnan palveluita. Jos näin ei toimi, niin kahden vuoden kuluttua tulee lähtö.”V33 H

Hieman ristiriitaisesti kuitenkin asioiden sanotaan ensin olevan hyvin jäsenten roolien selkeyden suhteen, mutta tarkentavissa kysymyksissä ongelmia tunnistetaan ja kehitysehdotuksia jopa täsmennetään jäsenten suhteen vahvistamisesta osuuskuntaan. Voisiko tämä kuvastaa sitä, että ongelmilta ummistetaan silmät tai niiden olemassaolo on hyväksytty, tyytymättömyyden tilanteeseen.

Tuottajaosuuskuntien haastateltavilta johto-, ja hallintohenkilöiltä kysyttäessä tehdäänkö osuuskunnassa ero asiakkaan ja omistaja-asiakkaan välillä tai tulisiko vastaajien mielestä ero tehdä on vastaus usein myönteinen, mutta samalla epäselvä.

” En osaa sanoa niitä keinoja tasan tarkkaan, mutta kyllä se varmaan aika monille on epäselvää se omistajuus ja ne hyödyt, mitä siitä on, että tuota niin, että niitäkin pitää pystyä tuomaan näkyvämmiin esille, että meillä on taa ihan sama haaste, että omistajan hyötyjä tuodaan näkyvämmiin esille ja varsinkin tuonne kuluttajan suuntaan, että ollaan tällainen osuuskuntamuotoinen yritys. Nää on niitä haasteita, mitä mekään ei olla osattu ratkaista, että miten se saadaan riittävän selvästi esille.”V1 H

” kyllähän se ois hyvinkin toivottavaa, mutta se, että se pystyttäisiin siihen rakentamaan, niin se on kyllä aika haasteellinen kuvio[...] Se on myöskin hyvä kysymys. Tietyllä omistajajäsenelle, mutta kysehän on jälleen kerran kokonaisuudesta, eli en mä tiedä...”V20 O

Vastauksissa muun muassa korostuu, että jäsenen ja ei jäsenen ero tulee siinä, että jäsen saa osuuspääoman korkoa. Muuten vastaajat toteavat etujen olevan suhteellisesti samat jäsenille ja ei jäsenille, joten arvoitukseksi aineistosta jää, kuinka se ero sitten tulisi tehdä kerta se halutaan monen mukaan todella toteuttaa. He joiden mielestä tarkempi ero voisi olla syytä tehdä, koetaan se käytännössä haastavaksi. Saman suuntaisia vatsauksia ilmeni myös kuluttajapuolella.

Kysyttäessä tuottajapuolen haastateltavilta kokevatko he itse asiakkaana osuuskunnissa eron verratessa asiointiin pörssiyhtiössä, eli tuntuuko osuustoiminnallisuus ja omistajuus, on vastaajien mukaan ero havaittavissa. Johto ja hallinto kokevat vastausten perusteella kuitenkin, että jäsenen ja osuuskunnan suhde eroaa kuluttaja-, ja tuottajaosuuskunnissa. Moni vastaajista kokee, että jäsenet ovat sitoutuneempia tuottajaosuuskunnissa, koska kun jäsenen pääelinkeino on sidottu kyseiseen osuuskuntaan ja näin ollen on sidekin kyseiseen osuuskuntaan suurempi. Tuottajaosuuskuntien haastateltavissa kysyttäessä vaikuttaako heillä itsellään omistajuuden tunne siihen missä he valitsevat asioivansa, vastaavat vastaajat valitsevan asioimansa yritykset hinnan ja helppouden perusteella, ei niinkään omistajuuden tunteen takia. Osa vastaajista sanoo jopa, että ettei näe osuuskunnissa asioidessaan eroa muihin yrityksiin lainkaan.

Tuottajaosuuskuntien vastaajista osa sanoo suoraan, että ei koe pystyvänsä vaikuttamaan kuluttajaosuuskuntien toimintaan asiakkaana tai jäsenenä. Osan vastaajien mielestä suurissa osuuskunnissa tuottaja- kuin kuluttajapuolellakin, läheisyys häviää suuren jäsenmäärän myötä ja

osuuskunnasta tulee etäisempi mikä hankaloittaa tunnesidettä ja luottamuksen luomista osuuskuntaan. Vastauksista heijastuu passiivisuus, kuin nähtäisi ettei suurissa osuuskunnissa voida etäisyyden suhteen mitään tehdä. Osa mielestä kuitenkin tunneside on tallella ja vaikuttaa voi, eli vastaukset jakaantuvat hieman. Osa vastaajista vaikuttaa siltä, ettei usko osuustoiminnallisuuteen aina kaikissa osuuskunnissa, etenkin kuluttajapuolella.

4.4. KUULEMINEN; KUULLAANKO JÄSENIÄ TARPEEKSI

4.4.1. KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN KUULEMISESTA

Kysyttäessä kuullaanko jäseniä tarpeeksi suurin osa vastaajista kuluttajaosuuskunnissa on sitä mieltä, että ei. Asiaa kommentoivat ehkä selvemmin ja enemmän operatiivisen johdon tahot, mutta moni sekä hallinnossa että johdossa tunnistaa kuulemattomuuden ja sen haasteet.

” Kyllä se mun mielestä kuuluu. Mutta se, kuullaanko riittävästi, niin aina voi varmaan parantaa.” V14 O

” Se on varmaan siellä 5, 6. Ett ei varmaan, ei siihen oo ehkä riittäviä panostuksia käytetty.” V2 O

” jos miettii niin kuin ylipäättänsä kuuntelemista, että mä sanosin, että en oo vielä törmännyt yritykseen tai toimintaan, missä asiakkaan ääni olisi kuulunut riittävästi, että kyllä sitä aitoa kuuntelua tarvitaan edelleen vahvistaa.” V25 O

Hallinnon ja johdon tietoisuus kuulemisen haasteista vaikuttaa olevan korkea, eli asiasta on ehkä aiemminkin keskusteltu yrityksien sisällä, vaikkei asiaan ole ehkä tarpeellisella tavalla puututtu vastausten mukaan. Kysyttäessä mitä kautta jäsenten äänten tulisi vastaajien mukaan kuulua, ovat moni sitä mieltä, että hallinnon ja edustajiston kautta, mutta osa tuo esiin myös asiakaspalautteiden, kentällä olon, eri sosiaalisen median foorumeiden ja muiden yhteydenpito väylien tärkeyttä. Osan mielestä taas ne eivät anna oikeaa kuvaa ja ovat huonoja vaikutuskanavia, mikä voi viestiä osaamattomuudesta näiden uusien modernien kanavien hyödyntämisen suhteen.

”me ollaan tässä kehitytty, mutta ei kuulla vieläkään riittävästi. Ja pitäisi parantaa. Kyllähän tämä nyky digimaailman luulisi tuovan siihenkin uusia mahdollisuuksia.” V27 O

” Ei varmaan, ei varmaan, että niinku sanottu, niin uudet välineet mahdollistaa sen, että sellasen jatkuvan, relevantin palautteen saaminen vaikka niihin valikoimiin liittyen, niin sitä kohti meidän pitää kulkea.” V15 O

” Ei varmaan kuulla ja siinä varmaan oiskin nämä tuota digiajan monenlaiset viestintämuodot niin valtava mahollisuus.” V1 O

Toisaalta muutama on sitä mieltä, että kyllä ääni kuuluu aika hyvin. Pieni osa myös toteaa sen kuuluvan hyvin, mutta käytännön toteutus yhtiön puolelta ontuu. Johdon voisi todeta olevan enemmän sitä mieltä, että omistajien tahto kuuluu. Hallinnossa taas havaittavissa hieman enemmän mielipiteitä siitä, että omistajien tahdon kuulemisessa on vajavaisuutta tai puutteita.

” Se on myöskin näin, tää on myöskin niin päin, että kaikkien toiveitahan me ei pystytä toteuttamaan.” V25 O

”Kyllä minä uskon, että meillä on kohtuullisen hyvä tuntuma, mitä asiakkaat ajattelevat.” V24 O

”[No kyllähän sen ääni kuuluu, kyllä meillä kuuluu...]” V3 O

”[...] me kuullaan kyllä niitä, mutta me ei pystytä läheskään samalla tavalla toteuttamaan.” V4 H

” tiettyyn rajaan saakka niin varmaankin kuuluu.” V23 H

Samalla vaikka osa kokee vastausten mukaan kuluttajapuolella sekä hallinnossa, että johdossa jäsenten äänen kuuluvan, niin samaiset henkilöt moni kuitenkin heijastavat vastauksissaan epävarmuutta. Vastauksissa korostuu myös se, että vaikka äänen todetaan kuuluvan, ei toiveita pystytä toteuttaa tai jäsenten ääniin ei jopa reagoida aina juurikaan.

4.4.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ JÄSENTEN KUULEMISESTA

Kun kysytään kuullaanko jäseniä tarpeeksi vastaukset ovat enemmän kaksijakoisia, kuin kuluttajaosuuskunnissa. Osan mielestä ei kuulu tarpeeksi, osan mielestä ei. Keskeisesti jäsenten äänen linjataan kuuluvan edustajiston ja hallinnon kautta. Tuottajapuolen vastaajilta kysyttäessä pitäisikö omistajien äänen kuulua nykyistä paremmin osuuskunnissa, monikaan ei korosta sitä, että äänen pitäisi kuulua entistä paremmin. Kysyttäessä väyliä siitä, mitä kautta omistajia etenkin tulisi kuulla, tuottajaosuuskuntien vastaajat nostavat kuluttajaosuuskuntien vastaajia vähemmän esiin yhteydenpito kanavia, kuten sosiaalista mediaa tai palautteita, vaikka osa niistä hieman mainitsee. Asia herättää selvästi tuottajapuolella vähemmän keskustelua verrattuna kuluttajapuolen vastauksiin. Ongelma sen suhteen, ettei jäsenet ole aktiivisia, nousee kuitenkin vastauksissa esiin, eli kuulemattomuus kyllä tunnustetaan osittain ainakin. Tuottajapuolella

vastaajia pohdituttaa etenkin jäsenten motivaatio vaikuttaa ja vastaajat pohtivat paljon sitä, kuinka jäsenet saataisi aktivoitua ylipäättään.

”hallinnon puolelta niin omistajan ääni kuuluu niin selkeästi täällä, että, kyllä se niinku sanotaan, että se operatiivinen johto on varsin hyvin ja tarkkaan tietoinen siitä, mitä omistajat haluaa ja omistajahallinto ja hallitus ja tuota, se on hyvin tiivistä se yhteydenpito niinku hallitusten jäsenten ja toimitusjohtajan välillä esimerkiksi.” V31H

” Kyllä miun mielestä niin ku hallinto niin ku hallintoneuvosto, edustajisto niihen ääni kuuluu.” V32 H

” Ei se varmasti ikinä kuullut riittävästi, mutta kyllä mä näkisin, että niihin olosuhteisiin missä ollaan, niin se kuuluu riittävän hyvin. Ainahan pitää parempaan pyrkiä. Kyllä se on sitten siitä rivijäsenestä itsestäänkin kiinni, miten aktiivinen hän on tuomaan omaa näkökulmaansa esille” V33 H

Pienen osan mielestä jäsenten ääni kuuluu hyvin ja omistajien tahto on tiedossa, ainakin niin hyvin kuin se voi olla. Osin vastaukset vaikuttavat heijastavan sitä, ettei tuottajapuolen vastaajat ihan osaa sanoa kuuluuko ääni tarpeeksi tai miten sitä tulisi kehittää. Osa vaikuttaa sysäävän jäsenen vaikutusmahdollisuuden hyödyntämisen täysin jäsenen itsensä vastuulle. Näin pohtivat etenkin hallinnon tahot. Vastauksissa heijastuu hieman se, että asia koetaan vaikeaksi tai siitä on vaikeaa puhua suoraan ja avoimesti, tai asiaa ei osata ottaa kantaa yhtä paljon kuin kuluttajapuolella. Silti vaikute vastauksista päällimmäisenä on, että myös tuottajapuolella jäsenten kuulemattomuuden suhteen toivottaisi parannettavaa, eikä kaikkia jäseniä kuulla tarpeeksi.

4.5.RATKAISUEHDOTUKSIA OMISTAJAOHJAUKSEN HAASTEISIIN

4.5.1 KULUTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA RATKAISUISTA

RATKAISUJA ETENKIN JÄSENTEN KUULEMISEN HAASTEISIIN

Kysymyksissä, jotka johdattelevat haastateltavia keskustelemaan jäsenten kuulemisesta, ongelmana kuulemisessa vastaajien keskuudessa todetaan olevan etenkin se, että luotetaan entiseen menestykseen eikä asiakkaiden tai omistajien näkemyksiä ehkä toteuteta, vaikka ne kuullaan, tai toisaalta se, että organisaation sisällä saattaa olla keskustelemattomuutta, tai viestintä asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole riittävää. Kuulemisesta kysyttäessä viriää kuluttajapuolella hyvinkin keskustelua aiheesta ja ratkaisuehdotuksia tulee esille useita erilaisia, mikä heijastelee sitä, että asiaa on ehkä jo aiemmin mietitty ja kyseinen ongelma noteerattu. Ratkaisuina vastaajat näkevät sosiaalisen median, teknologian, johdon jalkautumisen yrityksen sisällä paremmin, viestinnän parantamisen, asiakaspalautteet, sekä osuustoiminnallisuuden vahvistamisen yrityksen sisällä ja jäsenten kesken ylipäätään.

” eihän me toteuteta kuin hyvin pieneltä osin tätä meidän toiminta-ajatusta, niin minkäs takia, ne asiakkaat olis sitoutunu siihen?” V26 O

” Eli me nähdään vähän tällä hetkellä niinku mustavalkoisesti, liian pelkistetysti.” V4 H

” Viestintä ei oo tavoittanut sitä jäsentä.” V23 H

” Asiakaspaneeleita on ja tutkimuksia tehdään, että sitä kautta kuuluu, ei yksilöt, mutta ryhmien ääni. Meidän pitäis päästä tilanteeseen, että koko ajan saadaan palautetta.” V27 O

” Ei, ei koskaan. Me ei tulla sitä riittävästi kuuntelemaan. Mutta meidän pitäis parantaa tätä juoksua. Tietysti kun jäseniä on paljon ja tää pirstaloituu tää maailma niin se pirstaloituu siellä meidän jäsenkunnassakin, erilaisia tarpeita tahotiloja on hirven paljn. Pitäs tätä uutta teknologiaa hyödyntää, ei tässä oo muuta.” V9 H

Vastauksissa kuulemisen haasteina nousee kuluttajapuolen johto-, ja hallintohenkilöiden vastauksissa esiin se, että asiakkaat eivät ole tarpeeksi sitoutuneita osuuskuntaan, yksilöiden ääni ei kuulu ja toisaalta todetaan suuren jäsenmäärän olevan haaste, kun kaikkia yksilöitä on vaikea kuulla tai ainakin toteuttaa monien vastasten mukaan. Esiin nousee myös muutamassa vastauksessa omistajastrategian käyttöönotto niillä, joilla sitä ei ole.

” Siis enemmänkin se voisi kuulua, mutta tässä tullaan siihen samaan asiaan, että kuinka vahvasti hallitus ottaa sen omistaja-asiakkaan edunvalvonnan ja äänen esillä pitämisen..” V13 O

” kun puhutaan tästä osallistumiskoneesta tai kuullaan, niin sit pitäis kans olla, että jos jotakin kysytään ja tulee vastaus, niin sit myös toimitaan niin.”V14 O

Vastauksia ja kehitysehdotuksia antaa sekä hallinnon, että johdon tahot. Motivaatiota kehitykseen siis näennäisesti vaikuttaa olevan, mutta samalla heijastuu useistakin vatsauksista toimien seisovan käytännössä paikallaan. Näin ollen voidaankin pohtia kehittämishalujen olevan osin lähinnä teoreettisia, mutta käytännön toimien osuuskunnissa kehittämisen suhteen uupuvan osittain ainakin kuulemisen ja jäsenten halujen tai tarpeiden toteuttamisen osalta.

Kysyttäessä kehitysehdotuksia jäsenen suhteen parantamiseksi osuuskuntaan, esiin nousevat etenkin osuustoiminnallisuuden korostuksen tarve, hyötyjen perustelu jäsenille paremmin, johdon roolin aktivointi ja näkyvyyden lisääminen, osuustoiminta ymmärryksen kasvattaminen ja tietoisyyden lisääminen. Osan mielestä osuuskunnan informaatio ja läpinäkyvyys ei tavoita tavallista asiakasta tai jäsentä, kun osa taas näkee kehityksen lähtevän siitä, että osuuskunnan pitäisi valistaa henkilöstöään ensin. Samoja kehitysehdotuksia tunnustetaan hallinnossa ja johdossa. Asiasta vaikutetaan olevan tietoisia, ja kehitysehdotuksissa vastuuta ei sysätä ainoastaan jäsenille. Myös esimerkiksi osa nostaa esiin sen, että vastuu omistajaohjauksen kehittämisestä jäsenten kuulemisen olisi myös toimitusjohtajilla. Vastauksissa nousee esiin myös se, että keskusteluiden myötä herää esiin näkemyksiä siitä, että osuuskunnan hallinnon henkilöissä muutama kokee vastuun osuustoiminnallisuuden tietoisuuden kasvattamisesta olevan ulkopuolisten tahojen harteilla osin, eli korostetaan osuuskuntien ja esimerkiksi oppilaitosten yhteistyötä ratkaisuehdotuksena osuustoimintatietämyksen kasvattamiseksi.

”kun meidän pitäis tätä tietoisuutta tästä osuustoiminnasta, meidän pitäis se valistus ottaa oikeasti uudestaan ohjelmaan tässä, että mitä oikeesti tämä osuustoiminta on ja millä tavalla se tuottaa hyötyjä jäsenistölleen.”V2 O

” Ehkä se johtuu meistä toimitusjohtajista ja tällä kohtaa erityisesti itsestäni, että sitä on vähän tossa arjessa, kun touhuua vain, kun se ei ikään kuin ole ollut tässä läsnä.”V26 O

” kyllä se on äärimmäisen tärkeää se jokainen talous ymmärtää sen, miksi hän on jäseneksi liittynyt.”V27 O

” Tää on ikuinen ongelma tää osuustoiminnan ymmärtäminen, mun mielestä koululaitos ei edelleenkään tuo riittävästi tätä esille ja sitä mä oon kiikutellut. Meidän pitäis saada tämä samalle viivalle muiden yritysmuotojen kanssa ja sitä kautta ainakin teoriassa päästä kiinni. Mutta kyllä meillä tässä tekemistä ja haastetta on myöskin se, että meidän pitää pystyä nykyaikaistamaan meidän kieli. Se on sellanen juttu, täytyy löytää uutta kieltä meidän tekemistä ja mistä se yhteisöllisyys ja tunne sitten alkaa löytymään niin kai se tulee sitten fiilisten kautta”V9 H

Kysyttäessä hallinnon ja johdon tahoilta omistajuuden tunteesta osuuskunnan asiakkaana asioidessaan, niin kuluttajaosuuskuntien moni vastaajista näkee, että osuuskuntien toiminta voi olla joskus kasvotonta, mikä on ongelma tai minkä he kokevat ongelmaksi asiakkaan roolissa ollessaan. Myös huono markkinointi ja johdon toimetttömyys nähdään heikkoutena niin hallinnon tahojen, kuin myös johdon näkemyksissä.

”johtajan kanssa on monesti juteltu, niin xx hymyilee vain, että tämä on niin iso asia, ettei xx johtaja voi sille mitään.”
V27 O

Kehityskohtia tunnustetaan sekä johdossa, että hallinnossa, mutta enemmän kehitystarpeita kuulemiseen liittyen linjaa operatiivinen johto kuluttajaosuuskunnissa, mikä on mielenkiintoista, sillä aiemmin omistajaohjauksen vastuun todettiin myös olevan nimenomaan etenkin johdon harteilla. Vaikuttaisikin siltä, että myös johto itse tunnustaa vastuuntuntoa omistajaohjauksen kehittämistä kohtaan. Näiden vastaajien mukaan tunnesidettä tulisi vahvistaa jäsenen ja osuuskunnan välillä ja johdon ryhtyä toimiin omistajaohjauksen kehittämiseksi. Ne, jotka eivät puhu johdon aseman vahvistamisesta korostavat enemmän kuulemisen väyliä kuten sosiaalista mediaa, sekä osuustoiminnan viestintää ja markkinointia.

RATKAISUJA ETENKIN JÄSENTEN PASSIIVISUUDEN HAASTEISIIN

Kysyttäessä tarkemmin siitä, mistä aiemmin ilmi tullut jäsenten passiivinen ote osuuskunnan omistajaohjaukseen johtuu kuluttajapuolen hallinnon ja johdon näkemyksen mukaan, nousee vastaksissa esiin etenkin se, että jäsenten passiivisuus johtuu vastaajien mielestä osuustoiminnan tunnettuuden puutteesta, tiedon puutteesta, sekä sitoutumattomuuden tunteesta.

*”me ollaan liian rationaalinen, että me ollaan, että se tunneside ei oo syntynyt”*V3 O

”aika harva on sit niin aktiivisia, [...]ehkä siinä osaks on se, että ne asiakkaat ei oo mieltäny tätä osuustoiminnan syvintä olemusta tai että he aidosti on omistajia, että hänellä on kaikki mahdollisuudet, jopa velvotekin kehittää sitä omistamaansa yritystä” V15 O

Ratkaisuna vastaajat tarjoavat jäsenten passiivisuuteen samoja kuin kuulemisenkin haasteiden ratkaisuihin, eli muun muassa parempaa viestintää, markkinointia, sekä osuustoiminnallisuuden

houkuttelevuuden parantamista. Vastaajat myös korostivat tärkeänä paremmin selvittää, mitä asiakkaat haluavat. Toisaalta asioita koetaan jo tehdyn, mutta vastauksista vaikuttaa heijastuvan se, ettei toimilla koeta olleen hyötyä tai tulosta. Vastauksissa nousee esiin myös, että päättäjien keskuudessa jäsenten kanssa olevaa vuoropuhelua toivotaan haluttavan enemmän.

”minusta meidän pitää pystyä tarjoamaan helpommat välineet siihen yhteydenpitoon ja varmaan pitää sitten taas kerran kirkastaa tätä meidän sanomaa”V15 O

”Niin meidän pitää, miten me voitais tätä tunnetta tuoda sille omistaja-asiakkaalle paremmin siihen palvelukokemukseen ja tää on varmasti yks asia, mitä mietitään, miten se toteutettas.”V14 O

”Pitää tehdä se omistaja-asiakkuus niin houkuttelevaks ja puhuttelevaks [...]toimintamallit, jossa niinku pidetään systemaattisesti yhteyttä, että asiakkaisiin, omistaja-asiakkaisiin, yhteyshenkilöineen kaikkine päivineen.”V10

”Eihän se tarviis olla, että sitä noudatetaan välttämättä, mutta pois ainakin päätöksentekijöillä asiakasomistajien joku tahto. Jos sitä oikeesti haluttais sitä vuoropuhelua”V2 O

”No, ehkä johtamisessa se varmaan tarkoittas sitä, että pitää näkyä se, että asiakkaan ääntä kuunnellaan ja asiakkaan tahtoa. meidän pitäisi pystyä viestimään, että mitä se asiakkaalle tarkoittaa se, että hän on omistaja tässä yhtiössä ja minusta ne paikalliset teot.”V8 H

”Onkohan siihen muuta keinoa, kuin viestinnän kautta yrittää mennä”V23 H

Myös taloudellisen hyödyn puuttumine nähdään syynä passiivisuudelle, sekä se, että osuuskunnat luottavat menestykseensä turhankin itsevarmasti. Osa niistä vastaajista, jotka näkevät passiivisuuden johtuvan etenkin konkreettisen taloudellisen hyödyn puutteesta näkee, että jäsenet ovat jopa ainoastaan siksi passiivisia, ettei heillä ole konkreettista taloudellista hyötyä olla aktiivisempi. Osa taas korostaa enemmän sitä, että jäsenet ovat passiivisia koska eivät tiedä tai tunnista vaikutusmahdollisuuksiaan tai eivät ole sitoutuneita, mihin ratkaisuna voisi vastaajien pohdintojen mukaan toimia parempi osuuskuntatietämys, viestintä ja markkinointi.

”Siitä, että sitä tunnetta ei oo riittävästi. Tunne ei ole riittävä. Ett jos on sitoutunut ja jos on semmonen tunne, että tämä on minun juttu, niin sillonhan siitä välitetään. Voi olla, että se johtuu tiedon puutteestai”V2 O

”se sitoutuminen on mejän elinehto. Ja me ei voida kauhian kauaa pelkästään sillä hinnalla kilpailla [...] nää omistajan hyötyjä, mistä aiemmin puhuttiin, niin sen kirkastaminen, sen selkeyttäminen ja sen viestintä pitäis olla entistä vahvemmin ytimessä.”V4 H

Lisäksi etenkin nuoremman sukupolven aktivointi koettiin haasteeksi. Ongelmia tunnistaa ja kehitysehdotuksia linjaa sekä johdossa, että hallinnossa, mutta hallinto korostaa etenkin viestinnän merkitystä ja johdon aktivoimista. Merkittäviä esiin nousevia eroja ei kuitenkaan tässä johdon ja hallinnon vastausten suhteen esiinny.

” Se nyt on varmaan se, että varmaan viestinnällisyydessä meillä on vielä tekemistä [...] Niinku joskus sanoin, että meidän toimivalle johdolle itsensä myyminen on vähän hankalaa, että ne ei oikein ole sinut tämän median kanssa toimimisessa.”V8 H

” Sitä ei koeta sitä asiaa riittävän omaksi. Eikä me oo pystytty sitä riittävästi tuomaan tykö sen merkityksellisyyttä ja tää pitäis löytää, että ne nuoret saadaan tähän mukaan.” V13 O

” Nuorten maailma on erilainen, että meidän pitää kehittää sitä toimintaa sillä tavalla, että meillä on niitä foorumeita, missä me kohdataan tätä nuorempaa sukupolvea ja tavallaan saadaan tietoa ja ymmärrystä, mitä heille tapahtuu.”V25 O

” tässä ajassa on ilmiö ylipäättänsä se, että varsinkaan nuoremmat ihmiset ei sitoudu yhtään mihinkään, niin jotenkin mun on hyvin helppo nähdä 30 hyvin vauhdikas henkilö, on hirveesti kaikkee mielenkiintoista ja se arvomaailma on hyvin erilainen kuin vielä mun sukupolvilla ja varttuneemmilla, että sellasta sitoutumista asioihin, yrityksiin, sitä ei juurikaan ole.”V25 O

” Must tuntuu, että nyt ollaan joka asiaan, ei ihmiset enää sitoudu sillä tavalla osallistu tai muuten ”V14 O

Vastaajat tuntuvat osa kuitenkin uskovan nuoremman sukupolven sitoutumattomuuden olevan kyseisen sukupolven kulutusominaisuus, jolle on hankala tehdä juuri mitään. Vastauksissa tuli paljon esiin keskustelua nuorten sitoutumattomuudesta eri vastaajien taholta, niin hallinnon kuin johdonkin vastauksissa. Nuorempi sukupolvi tuntuu vastausten perusteella olevan vastaajille olevan hyvin vieras ja etäinen, eikä monikaan ehkä tiedä tarkalleen, kuinka heitä parhaiten tavoittaisi. Voineeko tämä viestiä siitä, että johdon ja hallinnon henkilöt ovat kuluttajapuolen vastaajissa itse iäkkäämpiä, nuorten maailma tuntuu vieraalta, mutta toisaalta esimerkiksi asiaan perehtyneen konsultin palkkaaminen ei nouse esiin ratkaisuehdotuksissa. Ratkaisut nuorten tavoittamiseksi jäävät hieman pintapuolisiksi, eikä syvällistä keskustelua aiheesta synny.

4.5.2. TUOTTAJAOSUUSKUNTIEN VASTAAJIEN NÄKEMYKSIÄ HAASTEISTA JA RATKAISUISTA

RATKAISUJA ETENKIN JÄSENTEN KUULEMISEN HAASTEISIIN

Tuottajaosuuskuntien vastaajilta kysyttäessä omistajaohjauksen keskeisiä kehityskohtia kertovat he keskeisesti kehityskohdaksi etenkin sen, että yhteisöllisyys uupuu. Sen sijaan esimerkiksi kuulemisen suhteen ratkaisuehdotuksia ei juuri suoraan tuottajapuolella linjata, mahdollisesti siksi koska kuulemisen suhteen kehityskohtia todettiin tuottajapuolella olevan muutenkin vähän tai niitä ei osattu juuri tunnistaa haastattelun aiempien kysymysten perusteella. Heräteltäessä keskustelua tarkemmin aiheesta ja kysyttäessä miksi jäsenet ovat tuottajapuolen vastaajien mielestä ylipäättään mukana osuustoiminnassa, ovat saadut vastaukset suhteellisen yksiselitteisiä: tuottajapuolen vastaajien mielestä ihmiset ovat lähinnä hyödyn takia mukana osuustoiminnassa. Kuitenkin myös tuottajaosuuskunnissa vastaajat antavat kehitysehdotuksia jäsenten ja osuuskunnan suhteen vahvistamiseksi, vaikkakaan kuulemisen suhteen ei järin keskustelua suoranaisesti saada aikaan. Vastaajat korostavat johdon roolia ja jäsenten suhteen kasvullisuuden vahvistamista omistajaohjauksen tukemisen kehittämiseksi, mikä nähdään kuitenkin käytännössä vaikeana toteuttaa. Tuottajaosuuskuntien vastaajat vaikuttavat alleviivaavan myös etenkin luottamussuhteen luomista tuottajiin ja informaation selkeyttä ratkaisuin omistajaohjauksen haasteisiin. Kuitenkin myös osuustoiminnallisuuden ymmärrystä ja tietoa vastaajat kokevat hyödylliseksi lisättävän.

” puuttuu ulkopuolista näkemystä siinä liikkeenjohdossa. Hyvin pikkusen ovat tämmösiä arvokkaita, että sitä nöyryyttä puuttuu, se on, sitä pitäis ehkä pikkusen pöläyttää, mutta positiivisessa hengessä.” V19 O

” Se, että sinne menee omistajille riittävästi ja oikeanlaista tietoa, niin se on se avainkysymys, että luottamus ja tämmönen tuota ymmärrys säilyy asioista, että jos sitä tietoa ei tuu meiltä eikä vuorovaikutusta, niin sitä sit helposti syntyy kyseenalaistamista ja keskustelua[...]Se on tärkeitä, että me hallintohenkilöt jalkaudutaan sinne, että nää meidän johtajat jalkautuu sinne.”VIH

” [Että tällaiseen jäsenuskollisuuteen en usko, että siihen tuudittaudutaan ja tehdään asiat niin kuin ennenkin, vaan kyllä meidän pitää elää ajassa ja pyrkiä palvelemaan kaikki jäsenet...]”V32 H

Eräs vastaajista taas näkee, että jo aktiivisiin jäseniin tulisi panostaa entistä enemmän, koska he ovat osuuskunnan tärkeimpiä asiakkaita.

RATKAISUJA ETENKIN JÄSENTEN PASSIIVISUUDEN HAASTEISIIN

Kysyttäessä syitä sille, miksi jäsenet ovat passiivisia, tuottajaosuuskuntien vastaajien keskuudessa herää paremmin keskustelua kuin kuulemisen suhteen. Tuottajaosuuskuntien vastaajien keskuudessa korostuu etenkin se, että omistajuuden rooli osuuskunnissa on hämärtynyt, kuten linjasivat myös kuluttajaosuuskuntien vastaajat. Tuottajaosuuskuntien vastaajat keskimäärin vaikuttavat uskovan, että osuuskunnat ovat luottaneet liiankin sinisilmäisesti historian menestykseensä, mitä antoivat ymmärtää vastaajat myös kuluttajapuolella. Keskeinen huomio oli myös, että ne keillä on pääomaa paljon kiinni tuottajaosuuskunnassa ovat aktiivisia. Kysyttäessä tarkemmin syistä passiivisille jäsenille osa tuottajapuolella pohti sitä, että jäsenillä on paljon kaikkea, eikä he kerkeä vaikuttamaan, eli vaikutusmahdollisuudet ja motivaatio vaikutetaan sysättävän taas jäsenen itsensä vastuulle. Vastauksissa huokuu jopa tietämättömyys siitä, kuinka tavoittaa jäseniä.

”Kaikessa näissä on se, että ne ketkä ovat kiinnostuneita tulevat ja tuota ne jotka eivät ole, niin heitä ei tavoiteta.” V30 O

”varmaan valtaosa meistä luottaa siihen, että järjestelmä toimii ja mä saan ne hyödyt ilman, että mun täytyy panostaa aikaresurssia siihen” v20 O

”Heitä ei vain kiinnosta nää yhteiset asiat sillä tavalla ja eivät välttämättä edes halua osallistua mihinkään. Kyllä se lähtee varmaan sieltä ihan perusajattelusta.” V1 H

”Ja ehkä kun jos on tuotteet, voi olla kymmenen osuuskunnan jäsen, niin en tiedä tuleeko siitäkin sellainen ähky. Että jossain päin on aina jokin vaali menossa.” V13 H

”niin ei se yksittäinen asiakas näe sitä vaikutusmahdollisuutta, vaikka se kuulee. Sitä kuvastaa vaikka noi äänestysmäärät on niin, äänestysaktiivisuudet on niin heikkoja” V35 H

Osa sanoo, ettei tuottajaosuuskunnassa voi jäädä passiiviseksi jäseneksi, koska tuottajaosuuskunnassa mukana olo edellyttää aktiivisuutta eri lailla kuin kuluttajaosuuskunnassa mukana olo, eli vaikutetaan jälleen uskottavan menestykseen ilman lisätoimia. Eräs operatiivisen johdon vastaajista suoraan toteaaakin, että osuuskunnan sisällä luotetaan turhankin paljon siihen, että asiat toimii sellaisenaan eikä niihin välttämättä tarpeeksi panosteta.

Kuten kuluttajaosuuskuntienkin vastaajat, myös tuottajapuolella argumentoidaan näkymättömän johdon olevan ongelma, etenkin hallinnon tahojen mielestä. Johdon pitäisi vastausten mukaan näkyä myös julkisuudessa ja edustaa enemmän osuuskuntaa.

Ratkaisuehdotuksissa taas korostuu se, että tuottajaosuuskuntien vastaajat linjaavat johdon näkyvyyden lisäämisen ohessa osuuskuntamielisyys korostusta ja tietoisuuden lisäämistä.

”osuuskunnan jäsenet näkisivät tän osuuskunnan aatteellisena asiana, niin se vahvistaa heidän sitoutumistaan”V21 O

” Toi on, mä sanosin niin, että meidän on ehdottomasti tarpeen kertoa näistä eri muodoista ja mahdollisuuksista.”V30 O

” [...pitää pystyä sillä omalla toiminnallaan osoittamaan ne edut, mitä siitä jäsenyydestä selkeästi tulee, niin toiminnalliset kuin taloudellisetkin edut..]”V32 H

Myös etuja halutaan korostaa tuottajapuolenkin vastausten mukaan, eli ratkaisuehdotuksissa korostuu myös se, ettei osuuskunta voi tyytyä vain osuustoiminnallisuuden lisäämiseen jäseniä motivoidakseen, vaan konkreettiset omistajuuden hyödyt tulee olla osoitettavissa.

5. ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET: TULOKSET YHDESSÄ KIRJALLISEN VIITEKEHYKSEN KANSSA

Päätutkimuskysymykseen, eli kuinka omistajaohjaus toimii suurten osuuskuntien johdon ja hallinnon näkemyksen mukaan, voidaan tulosten perusteella vastata, että suurten osuuskuntien omistajaohjaus toimii huonommin kuin se mahdollisesti voisi toimia ja kehitettävää on, mikä on linjassa kirjallisuudessa todettujen osuustoiminnan omistajaohjauksessa elävien haasteiden kanssa (Jussila ym., 2008; Normak, 1996). Tulosten mukaan kehitettävää on etenkin sen suhteen, että jäsenistö saataisi entistä enemmän aktivoitumaan, sekä demokraattista päätöksentekoa saataisi kehitettyä etenkin kuluttajapuolella, kuin myös etenkin johdon asemaa ja toimia aktivoitua omistajaohjauksen tukemiseksi. Kehitettävää näkee jopa enemmän kuluttajaosuuskunnat kuin tuottajaosuuskunnat. Nämä ovat linjassa kirjallisuudessa tunnustettujen omistajaohjauksen haasteiden kanssa; osuustoiminnan toimintalogiikkaa ei tunnusteta, jäsenistö on epäaktiivista, pieni ryhmä vaikuttaa ja demokratian toteutumisessa on haasteita (Jussila ym., 2008; Normak, 1996; Karhu, 2021).

Tämän tutkimukset tulokset voivat myös osoittaa, että vastuuta omistaja- ohjauksen toimivuudesta annetaan Suomen suurimmissa osuuskunnissa herkästi enemmän osuuskuntien johdon, kuin hallinnon harteille, tai etenkin tuottajapuolella jäsenille itselleen. Vastuun luottaminen pääosin johdolle voi tukea jo valmiiksi tutkitusti johtajavetoisten osuuskuntien (Cook, 1994; jussila ym., 2017) vieläkin suurempaa johtajavetoisuutta, mikä saattaa jättää varjoon omistajien intressin ja ajaa liikaa johtajien etua. Eräät osuuskuntia koskevat teoriat alleviivaavat osuuskunnilla olevan erityinen riski olla liian johtajavetoisia (Cook, 1994; Jussila ym., 2007), mikä voi olla myös riski omistajaohjauksen eheälle toiminnalle. Ottaen myös huomioon, että tutkimusten mukaan osuuskuntien jäsenistöllä ja johdolla paljon näkemyseroja, jotka on käytännössä osoitettu heikentävän jäsenten valtaa vaikuttaa (Novkovic, 2008), voi johtajavetoisuus olla riski omistajaohjauksen eheälle toteutumiselle ja aiheuttaa intressi ristiriitoja johdon ja omistajatahojen kesken, mitkä niin edelleen voivat kuormittaa suuren osuuskunnan jo valmiiksi hitaampaa päätöksentekoa.

Sen sijaan tämän tutkimuksen tuloksissa vastaajat eivät esimerkiksi näe kehityskohtia niinkään paljoa hallinnossa tai sen toimissa, mikä voi olla ongelmallista tai jättää piiloon tässä aineistossa esiin tulemattomia haasteita, sillä hyvä ja onnistunut hallinto on yksi keskeisistä asioista osuustoiminnan menestyksekkäälle toiminnalle (Tripathy ym., 2021). Osin ristiriitaisistakin näkemyksistä huolimatta osuustoiminnan hallinnon kehittäminen on tutkittu olevan yhtä tärkeää johdon kehityksen rinnalla (Hermalin ja Weisbachin, 2001). Toisaalta moni tämän tutkimuksen vastaajista tunnistaa ongelman siitä, että hallinnon on vaikea käytännössä valvoa johtoa, ja hallinnon sekä johdon roolit menevät sekaisin, mitä linjattiin myös kirjallisuudessa yhtenä suurten osuuskuntien haasteena (Pöyhönen, 2013, 2011; Novkovic, 2008). Sen sijaan tämän tutkimuksen tutkimustulokset eivät näe niinkään haasteena sitä, että itse osuuskunnan omistajilla olisi vaikea valvoa hallintoa tai johtoa, vaikka kirjallisuudessa on osoitettu löydöksiä sille, että etenkin suurissa osuuskunnissa näin usein on (Pöyhönen, 2013, 2011; Novkovic, 2008). Löydökset voivatkin osoittaa, ettei osuuskunnissa tunnisteta tarvetta tarkemmalle valvonnalle omistajilta itseltään käsin, tai johdossa ja hallinnossa ollaan mahdollisesti tyytyväisiä siihen, että omistajat ovat etäämmällä. Toisaalta omistajilta puuttuu tutkitusti osuuskunnissa asiantuntemusta (Novkovic, 2008; Cook, 1994; Jussila ym., 2007), mikä voi vaikeuttaa heidän valvovan tahon roolin toteutumista käytännössä.

Kirjallisuudessa on todettu omistajaohjauksen haasteeksi osuuskunnissa nimenomaan se, ettei osuuskuntayritykset hallitse kunnolla hallintoa tai johtoa (Nilsson, 2001), joten kokonaisuudessaan johdon kuin myös hallinnonkin toimintaan ja ominaisuuksiin keskittyminen voi olla suurille osuuskunnille tärkeää, kumpaakaan unohtamatta tai enempää painottamatta. Voidaan myös pohtia, johtuuko se, että vastaajat eivät näe hallinnossa kehitettävää ihan yhtä paljon kuin johdossa juuri siitä, että esimerkiksi edustajisto ei ole edustava suhteessa jäsenistöön. Tai voidaan pohtia, toimiiko hallinnon edustajisto vastaajien mielestä hyvin sen takia, että siellä vaikuttaa yksipuoliset samat ja tutut tahot, mikä tavallaan helpottaa ehkä myös hallituksen ja johdon omaa työtä, kun asiat etenevät enemmän yksimielisyydessä. Tämän tutkimuksen tulokset osin antavat viitteitä sille, että yksimieliset päätökset ovat toivottuja ja koetaan helpottavan päätöksentekoa. Kirjallisuudessa on esitetty myös haasteita sen suhteen, että suurten osuuskuntien hallitusten asiantuntemuksessa on huomattu usein puutteita

(Novkovic, 2008), mutta tässä tutkimuksessa vastaavia huomioita ei tulosten perusteella juuri tullut. Eräs vastaajista tosin totesi, että hallintoa olisi syytä *"positiivisessa mielessä hieman pölläyttää"*, millä hän tarkoittanee uudistamista ja toiminnan tarkentamista. Voikin juuri olla, että tyytyväisyys hallituksen tai ylipäätäänkin hallinnon toimintaan juontaakin siitä, että siellä olevat tahot ovat vakiintuneita ja tuttuja, mikä helpottaa yhteistyötä, vaikkakaan ei välttämättä edistä osuuskunnan toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Ratkaisuehdotuksissaan enemmistö haluaisi vahvistaa kaukojäsenien asemaa ja johdon näkyvyyttä, kuin myös suuri osa ottaa kantaa siihen, että sosiaalista mediaa olisi syytä hyödyntää enemmän ja osuuskuntien markkinointia tai viestintää parantaa. Kuitenkin osin ratkaisuehdotukset esimerkiksi sosiaalisen median kanavien hyödyntämisestä eivät ole kovin syviä tai konkreettisia. Tämän tutkimuksen tulokset voivatkin heijastaa sitä, että markkinoinnin ja viestinnän ongelmia tunnistetaan ja kehitystarpeita noteerataan, mutta tietämättömyyttä esiintyy siitä, kuinka asia konkreettisesti ratkaistaisi, mikä voi viitata siihen, ettei kyseisistä haasteita ole puhuttu osuuskunnissa vielä kovin ratkaisukeskeisesti. Konkreettisten ratkaisujen uupuminen vastauksissa voi heijastaa myös jälleen sitä, että osuuskunnat luottavat sinisilmäisesti menestykseensä edelleen, tai kuten osa vastaajista toteaaakin, asioita ei viedä loppuun saakka; *"jäseniä kuullaan mutta siihen se jää"*. Kirjallisuudessa on ehdotettu esimerkiksi antavien tukevien jäsenten *"supporting members"* käyttöönottoa osuuskunnissa (Michaud ja Auderbrand, 2021), mikä voisi olla edistyksellinen ja toimiva muoto suurille osuuskunnille antamaan esimerkkiä omistajan roolin mahdollisuuksista ja eduista. Toisaalta tukeva jäsen voisi olla vaikka sosiaalisen median brädilähtettiläs, joka olisi jäsenenä osuuskunnassa ja markkinoisi osuuskunnan puolesta omistajuuden etuja. Tämä voisi olla osuuskunnalle kannattava investointi näkyvyyden ja osuuskuntatietämyksen kasvattamiseen, sillä kirjallisuuden mukaan osuustoimintatietämyksen kasvu lisää jäsenaktiivisuuden kasvua (Anania ja Rwekzaa, 2018).

Toisaalta vain osuustoimintatietämyksen lisääminen viestinnän kautta ei ehkä yksinään riitä, ellei osuuskunta toimi osuustoiminnallisesti ja edusta osuustoiminnallisuutta toteuttaen arvoja ja periaatteita kunniakkaasti ja näkyvästi, minkä on myös tutkittu olevan edellytys sille, että jäsenet vakuuttuvat ja motivoituvat osuustoimintaan (Birchall ja Ketilson, 2009). Kirjallisuudessa myös

alleviivataan sitä, että osuustoiminnan arvot ja periaatteet tulisi olla pohja osuustoiminnalle, jotta osuuskunnat saisivat sitoutettua jäseniä ja levitettyä tietoisuutta osuustoiminnasta (Birchall ja Ketilson, 2009). Tämän moni vastaaja tunnistaa tämän tutkimuksen tulosten mukaan, mutta esimerkiksi mahdollista yhteyttä sille, että osuustoiminnallisuus voisi olla nimenomaan nykyaikaista, modernia ja nuorta sukupolvea arvopohjansa vuoksi houkuttelevaa liiketoiminta, ei vastausten perusteella tunnisteta. Voidaan pohtia, että arvojen ja periaatteiden mukaisen huolellisen toimien avulla osuuskunnat voisivat houkuttaa myös tätä nuorempaa väestöä ja jäsenistöä mukaan, sillä nuorempi sukupolvi on hyvin tarkkoja siitä, että brändi edustaa arvoja, jotka vastaavat yksilön omia arvoja (Djafarova, 2022). Osuuskuntien arvojen ja periaatteiden voidaan katsoa olevankin itseasiassa hyvin moderneja ja nykyisiä nuoria houkuttavia, mitä tämän tutkimuksen vastaajat eivät vaikuta tunnistavan mahdollisuutena. Nuoria houkuttelevat etenkin ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu tai eettiset arvot, mitkä on nähty lisäävän nuoremman sukupolven luottamusta yrityksiin (Djafarva, 2022; Basar, 2022).

Toisaalta olisi merkittävän tärkeää toimia luvattujen tapojen ja mallien mukaan. Etenkin nuorimmat sukupolvet Y ja Z ovat tutkimusten mukaan kyllä vähemmän lojaaleja brändeille kuin aiemmat sukupolvet, mutta erilaisten markkinointistrategioiden avulla, jotka on kohdennettu juuri kyseisen ryhmään sopiviksi, voidaan nuorempiakin sukupolvia sitouttaa erittäin hyvin (Siddiqui ja Warraich, 2021). On esimerkiksi tutkittu, että nuorimmalle sukupolvelle Z vaikuttaa parhaiten humanistisempi asiasisältö, sekä erityisen tärkeää on hyödyntää sosiaalista mediaa, kun taas aiemmalle sukupolvelle Y uskollisen suhteen luomiseen toimii enemmän kokemusperäinen markkinointi strategia, eikä sosiaalinen media ole niin oleellisessa roolissa (Siddiqui ja Warraich, 2021). Mikäli jäsenistön toiveet kuullaan näennäisesti, mutta yrityksen teot eivät puhu sen puolesta, että jäsenistön toiveita toteutetaan, voi brändin uskottavuus horjua ja osuustoiminnallisuus vesittyä jäsenistön silmissä. Näin ollen, enemmän kuin lisätä jäsenistön kuulemiseen kanavia, tulisi ehkä osuuskuntien sisäisiä ongelmia ratkaista ensin sen suhteen, miten osuustoiminnallisuutta toteutetaan jokapäiväisessä työssä, sekä kuinka olla varma siitä, että sanat ja teot ovat linjassa yrityksen toiminnassa.

Se, että osa vastaajista tämän tutkimuksen tuloksissa muun muassa toteaa osuuskunnaltaan puuttuvan omistajastrategia, tai johdonmukainen osuustoiminnallisuutta painottava ja alleviivaava yritys- strategia, voidaan jo lähtökohtaisesti katsoa yhdeksi ydinongelmaksi, mistä osuustoiminnallisuuden puute, tai johdon tai hallinnon välinpitämättömyys voivat juontaa juurensa. On vaikea kuvitella, että jäsenistössä saataisi sytytettyä aktiivisen vaikuttajan liekki, mikäli osuuskuntayritys itse ei usko, tai ei toteuta osuustoiminnallisuutta edustavasti, näkyvästi ja ylpeänä. Johdon ja hallinnon sitouttaminen, heidän toimensa ja esimerkki, sekä demokraattisuuden edustaminen on välttämätöntä osuuskunnissa kilpailuedun saavuttamiseksi (Kerr, 2004; Mills, 2008). Näin ollen aktiivisen omistajuuden vastuuta ei voida sysätä vain jäsenille itselleen, edes tuottajapuolella, tai ainakaan se ei ehkä tuota hyviä tuloksia jäsenaktiivisuuden ja monimuotoisten vaikuttajien, sekä sisäisen osuustoiminta motivaation ja uskon suhteen. Vaikka ulkoiset paineet puskevat osuuskuntia kohti sijoittajaomisteisia yrityksiä (Novkovic, 2008), tulisi monien vastaajienkin mielestä osuuskuntien pysyä osuustoiminnalle ylpeinä. Tämä on hyvä lähtökohta, mutta ei kuitenkaan voida ehkä katsoa toteutuvan, ellei johto ja hallinto toimi tässä esimerkkinä. Se että osuuskunnan suuri koko voi hankaloittaa osuustoiminnallista toiminnan toteutusta olla jäsenyhteisöään varten (Feng y.m 2015) ei saisi olla este sille, ettei toimiin tartuta ja niitä pyritä kehittämään. Etenkin tulosten osoittama tuottajapuolella ilmenevä passiivisuus, mutta myös kuluttajapuolella ilmenevä vastaajien epäusko siitä, että asioihin voitaisi vaikuttaa voi olla uskomuksellinen yksilöiden ajatusharha, joka estää osuustoiminnan omistajaohjauksen kehityskohtiin puuttumisen. Vastausten perusteella vastuuta osin joko vältetään tai se pyritään siirtämään toisaalle; kuluttajapuolella moni vaikuttaa siirtävän vastuuta johdolle ja johto itse kokee olevansa kykenemätön muutokseen, kun taas tuottajapuolella vastuu sysätään enemmän jäsenille itselleen.

Alatutkimuskysymykseen siitä, millaisena operatiivinen johto ja hallinto näkevät oman roolinsa tai tekonsa osuuskunnassa, voidaan vastausten mukaan todeta, että vastaajat tunnistavat tarpeen siitä, että roolit tulisi pitää erillään, mutta ne menevät herkästi käytännössä sekaisin etenkin hallinnon henkilöiden vastaajien mielestä. Operatiivisen johdon koetaan olevan velvoitettu päätöksentekoihin paljonkin ja hallinnon toimiin kuuluu valvoa johtoa, mutta käytännössä tunnistetaan ongelmana, ettei se aina toteudu. Tekojen suhteen korostu jäsenten

kanssa toteutettava yhteydenpito ja viestintä, sekä rooleissa tämän tutkimuksen tulokset vaikuttavat osoittavan olevan merkityksellistä olla osuustoiminnallinen ja esimerkillinen. Näiden tutkimustulosten valossa ja kuten edellä jo analysoitu, johdolla voi olla kuitenkin monessakin osuuskunnassa liian iso vaikutus- ja neuvotteluvoima, vaikkakin toimitusjohtajan voimaa tulisi tarkoin valvoa ja sen tulisi pysyä sopivassa suhteessa (Hermalin ja Weisbach, 2001). Tutkimustuloksissa myös iso osa vastaajista ilmaisi huolensa siitä, ettei koeta moneenkaan omistajaohjauksen ongelmaan voitavan juuri vaikuttaa. Johto ja hallinto kuulostaa, etenkin tuottajapuolella, osin passivoituneelta. Tämä näkemys tuloksissa ei ole linjassa sen kanssa, että kirjallisuudessa on osoitettu johdon ja hallinnon oman esimerkin ja toimien, sekä asenteen vaikuttavan paljonkin osuustoiminnan uskottavuuteen (Jussila ym., 2012; Sumelis ja Xiang, 2010), eikä passivoitumiseen vaikuttaisi olevan varaa. Toisaalta voidaan pohtia, puuttuuko johdolta asianmukainen kannustinjärjestelmä, minkä on osoitettu motivoivan heitä edustamaan osuustoiminnallisuutta (Hirvonen ym., 2003). Tämän tutkimuksen tuloksissa ei ainakaan tullut esille vastauksia siihen, kuinka johdon tai hallinnon tahot voisivat motivoitua enemmän edistämään omistajaohjausta ja osuustoiminnallisuutta. Sen sijaan johdon toivottiin olevan enemmän näkyvillä asiakkaille, sekä vuorovaikutusta yrityksen sisällä kehitettävän, mutta jos johdolla tai hallinnolla ei ole sisäistä yksilöllistä motivaatiota henkilötasolla toimia itse näin, se käytännössä tuskin toteutuu.

Osuuskunnat voisivat tarkastella johdon palkitsemisstrategioiden ohella myös johtamisen tyyliä. Kirjallisuudessa on esimerkiksi suositeltu osallistuvaa johtajuutta ja sen tuomia etuja osuuskunnille (Li, 2004). Toisaalta voitaisi tarkastella yritystoiminnan missiosta ja visiosta lähtien, onko osuustoiminnallisuus sitoutettu sieltä asti yrityksen toimintaan, minkä on osoitettu olevan ydin lähtökohta osuustoiminnalliselle toiminnalle (Skurnik, 2012). Osuustoiminnallisuuden uupuminen missiosta ja visiosta voi johtaa kaikkea liiketoimintaa jo lähtökohtaisesti etäälle osuustoiminnallisuudesta. Toisaalta, missio ja visio vaikka sisältäisivätkin osuustoiminnallisuuden, voivat ne olla käytännön liike- elämän toimissa niin kaukaisia tai seuraamattomia konsepteja, ettei kirjallisesti esitetty hyvä missio ja visio käytännössä auta. Tulisikin huomioida myös osuustoiminnallisen mission ja vision jalkauttaminen yrityksen kaikkiin

osiin ja huolehtia, että osuuskunta toimii näiden mukaan ja kaikki ne ymmärtävät aina johdosta työntekijöihin ja omistajiin.

Alatutkimuskysymykseen siitä, millaisena operatiivisen johdon ja hallinnon tahot näkevät jäsenen roolin ja teot toteutuvan suurissa osuuskunnissa, voidaan tulosten perusteella sanoa, että enemmistön mielestä jäsenen rooli on olla aktiivinen ja ottaa kantaa, sekä hoitaa jäsenvelvollisuutensa etenkin tuottajapuolen vastausten mukaan. Jäsenen rooli on ensinnäkin käyttää osuuskunnan palveluita, mutta olla myös osana osuuskunnan toimintaa vaikuttamalla. Tuottajaosuuskuntien vastaajat painottavat etenkin jäsenen aktiivista roolia ja oma-aloitteisuutta. Vastaajat korostavat, että sitoutuneisuutta ja aktiivisuutta voitaisi myös lisätä omistajuuden korostamisella, sekä sen käytännön eduilla. Kirjallisuudessa taas on argumentoitu, että pelkkä omistajuuden korostaminen esimerkiksi viestinnällä ei riitä sitouttamaan jäseniä (Jussila ym., 2012), sen sijaan voisi olla hyödyllistä keskittyä esimerkiksi psykologisen omistajuuden tunteen korostamiseen (Jussila ym., 2017), tai modernisoida jäsenten status houkuttelemaan uusia ja epäaktiivisia jäseniä paremmin, tai jopa luoda kokonaan uusi jäsenyyden muoto antamaan esimerkkiä muille (Michaud ja Auderbrand., 2017). Myös osuuskunnan omat työntekijät voisivat toimia esimerkillisinä omistaja- jäseninä tai heille voitaisi suunnitella palkitsemisen strategia esimerkillisestä osuuskunnallisesta toiminnasta yrityksen osuuskunta identiteetin eduksi. Toisaalta omistajienkaan rooli ei ehkä toteudu halutulla tavalla, jos johto ja hallinto ei ole motivoitunut tai anna esimerkkiä toimia osuustoiminnallisesti. Samalla on argumentoitu, että tutkimusten mukaan asiakkaan ja omistajan ero ei ole osuuskunta jäsenille selvä ja helposti tajuttavissa (Jussila ym., 2012), joten tämän tutkimustukoksen löydökset sen suhteen, että selvempi markkinointi omistajuuden eduista olisi hyödyllistä voidaan katsoa olevan myös tarpeellista. Vastauksissa tuli esille myös omistajuudesta palkitseminen, mihin löytyy tukevia näkemyksiä myös kirjallisuudesta (Michie ym., 2017; Jussila ym., 2017) ja mitä osuuskunnissa osin kerrotaan jo tehtävänkin, mutta ehkä palkitsemisen järjestelmiä voitaisi täsmentää tai kehittää entisestään.

Hallituksen tai sen puheenjohtajan onnistunut työ taas on merkittävästi riippuvainen siitä, kuinka hyvin omistajan tahto on tiedossa. Jos osuustoiminnan omistajaohjaus ei oikeasti ole

demokraattinen tai jäsenten monimuotoinen ääni ei kuulu, niin voidaanko edes sanoa, että omistajien todellista tahtoa varmaksi tiedetään. Omistajaohjauksen tulisi osuuskunnissa olla myös hallintoa aidosti haastavaa, vaan voidaan pohtia, onko se sitä, mikäli omistajien ääni ei kuulu tarpeeksi tai jos jäsenistöltä puuttuu tietoa ja taitoa, kuten tutkimustulokset vaikuttavat osoittavan. Hyvällä omistajaohjauksella on osoitettu saavutettavan paljon kilpailuetua ja liiketoiminnallista hyötyä eri organisaatio muodoissa (Claessens, 2006), eikä omistajaohjauksen merkitystä voida väheksyä myöskään osuuskuntien kontekstissa. Lähtökohtaisestikin onnistunut omistajaohjaus on tärkeää mille tahansa liiketoiminnalle, sillä sen voidaan katsoa olevan pohja onnistuneelle ja johdonmukaiselle yritysjohtamiselle ja hallinnolle (Monks ja Minow, 2011), joten ongelmakohtien tunnistamisen lisäksi olisi seuraava merkityksellinen askel osuuskunnissa ehkä juuri se, että istuttaisi alas ja pohdittaisi kuinka käytännössä toteutamme muutoksen ja korjaamme ongelmat, mikä todennäköisesti lähtee hyvin ytimestä eli osuustoiminnallisuuden upottamisesta strategioihin, sekä siitä että osuuskunnissa aletaan kaikki uskoa osuustoiminnallisuuteen yrityksen sisällä, jotta se heijastuu uskottavasti tekemiseen ja yrityksen ulkopuolelle myös mahdollisiin uusiin jäseniin. Voidaan myös pohtia, onko hajaantuneen jäsenistön aktivoiminen suurissa osuuskunnissa todella niin haastavaa nykyaikaisen teknologian hyödyttämien mahdollisuuksien, kuten etäyhteyksien avulla, vai onko kyse enneminkin johdon ja hallinnon motivaation puutteesta tarttua toimeen ja kehittää osuustoiminnan markkinointia ja näkyvyyttä.

6. SUOSITUKSET

6.1. MANAGERIAALISET SUOSITUKSET

1. Omistajaohjaukseen olisi syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota, etenkin sen suhteen, että omistajien ääni tulee aidosti kuulluksi ja sen mukaan tehdään toimia myös käytännössä. Omistajastrategian olemassaolo ja sen päivittäminen omistajaohjauksen tukemiseksi on painavan suositeltavaa perustuen tutkimuksen johtopäätöksiin.
2. Osuuskuntien olisi syytä kiinnittää huomiota omistajaohjauksen toteutumisen vastuuasemiin. Keskeisten johtopäätösten valossa omistajaohjauksen vastuuta ei voi sysätä vain jäsenille itselleen, eikä vain johdolle, koska tällöin osuuskunnasta tulee herkästi entisestäänkin enemmän liian johtajavetoinen. Hallituksen asemaa valvovana ja ohjaavana tahona johdolle olisi kannattavaa vahvistaa ja operatiivisen johdon, sekä hallinnon vastuualueita omistajaohjauksen tukemisessa olisi kannattava tarkistaa.
3. Tämän tutkimusten tulosten mukaan, kuin myös aiempien tutkimustulosten perusteella, suurten osuuskuntien omistajaohjauksessa on kehitettävää etenkin jäsenten monimuotoisen kuulemisen suhteen kuultavan joukon koon sijasta (Kerr, 2004). Osuuskuntien tulisi aktiivisten jäsenten määrän sijaan kiinnittää huomiota kuultavan joukon monipuolisuuteen, mihin olisi suositeltavaa keksiä keinoja ja kanavia.
4. Nuoret jäsenet tulisi aktivoida tutkimuksen keskeisten johtopäätösten mukaan. Kirjallisuuden valossa nuoret viehättyvät yhteistä hyvää ajavista arvoista ja asioista, mitkä vastaavat heidän omia arvojaan (Djafarova, 2022), mitä osuuskuntien tulisi osata hyödyntää. Tässä tulisi kouluttaa johtoa ja hallintoa nuoren sukupolven kulutustottumuksista, sillä tämän tutkimuksen mukaan vastaajat pitävät isolta osin nuorisoa täysin sitoutumattomana. Työkaluina nuorten tavoittamiseen sosiaalinen media, mutta ennen kaikkea osuustoiminnallisuuden korostaminen ja pitäminen huolta siitä, että osuuskunnan toiminta herättää uskottavuutta ja luottamusta.

5. Johtoa ja hallintoa voisi olla suotava kouluttaa lisää osuustoiminnallisuudesta, kuten siitä, kuinka merkityksellistä heidän oma motivoitumisensa ja osuustoiminnallisten arvojen ja periaatteiden mukainen toiminta voi olla osuuskunnalle. Myös kirjallisuus tukee sitä, että johdon ja hallinnon oma esimerkki ja asenne on kiistattoman tärkeä ja heijastuu jäsenten motivaatioon (Jussila ym., 2012).
6. Palkitsemisjärjestelmiin voitaisi kiinnittää erityistä huomiota motivoinnin lisäämiseksi. Johdon palkitsemisjärjestelmät ja etenkin osuustoiminnallisista toimista palkitseminen voi motivoida johtoa ottamaan enemmän osuustoiminnallista otetta käytännön toimiinsa (Hirvonen ym., 2003). Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä taas voi motivoida työntekijöitä toimimaan osuuskunnassa esimerkillisenä omistajajäsenenä.
7. Sosiaalisen median kanavia tulee hyödyntää osuustoimintatietoisuuden kasvattamiseksi ja yksi vaihtoehto voisi olla osuustoiminnalliset brändilähettiläät. Osuustoimintatietoisuuden kasvattaminen voi lisätä osuustoiminta kiinnostusta ja motivaatiota vaikuttaa. Aktivoituneet ja tietoiset jäsenet voivat parantaa vaikutusmahdollisuuksiaan myös valvoa hallintoa tai johtoa, mikä on todettu haasteeksi etenkin kirjallisuudessa (Novkovic, 2008).
8. Organisaation identiteetin muodostumisen teoria painottaa osuuskuntien suhteen, että osuuskunnat joutuvat jo lähtökohtaisesti altavastajina sijoittajaomisteisten yritysten rinnalla taistelemaan paikastaan ja arvoistaan yhteiskunnassa, sekä muodostamaan organisaatio identiteettinsä haasteiden kautta (Battilani ja Schröter, 2012). Lisäksi ottaen huomioon suurten osuuskuntien suuren jäsenmäärän aiheuttamat ominaiset haasteet (Battalani ja Schröter, 2012), voidaan pohtia, että suurille osuuskunnille on ensiarvoisen tärkeää vahva, terve organisaatio- identiteetti ja toimintalogiikka, jonka takana seistään. Näin ollen osuustoiminnallista organisaatio identiteettiä ja toiminta strategiaa olisi syytä vahvistaa ja selkeyttää, sekä jalkauttaa se yritykseen niin, että kaikki sen tunnistavat ja ymmärtävät.

6.2. JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

1. Tämän tutkimuksen tulokset voivat antaa aihetta jatko- tutkimuksille siitä, kuinka motivoida suurten osuuskuntien johtoa ja hallintoa toimimaan itse osuustoiminnallisesti.
2. Tutkimustulokset voivat antaa myös viitteitä tutkia tarkemmin johdon ja hallinnon henkilöiden eri näkemyksiä ja näkemyseroja omistajaohjauksen suhteen. Tämä siksi, koska kaikki näkemykset eivät aina kaikissa kysymyksissä tulleet tarkasti ja selvästi esille, tai jatko kysymyksiä olisi tarkennuksena tarvittu lisää, mutta aineistoa ei ollut lähtökohtaisesti suunniteltu vertailuun näiden tahojen välillä.
3. Tämän tutkimuksen tutkimustulokset eivät ota juuri kantaa johtoryhmän ja hallinnon kokoon, vaikkakin kirjallisuudessa sillä on osoitettu olevan merkitystä johdon ja hallinnon edustavuuteen (Franken ja Cook, 2019). Näin ollen voisi olla syytä tutkia lisää suurten osuuskuntien johdon ja hallinnon kokoa tai rakennetta. Esimerkiksi onko esimerkiksi suuremmissa johtoryhmissä rikkaampi päätöksenteko, tai onko johtoryhmien tai hallinnon koolla todella merkitystä päätösten toimivuuteen, sekä tätä kautta omistajaohjauksen toimivuuteen kuten kirjallisuus vaikuttaa osoittavan.
4. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat linjassa kirjallisuuden kanssa, että moni vastaajista johdossa ja hallinnossa ymmärtää sen, että oleellista ei ole vain sillä, kuinka moni henkilö vaikuttaa osuuskunnassa vaan ennemminkin vaikuttavan joukon monimuotoisuudella on merkitystä (Kerr, 2004). Kuitenkin esimerkiksi demokraattisen päätöksenteon alhainen taso voinee viitata siihen, että edustajiston tehtävien määrittely on puutteellinen, siihen valittavien jäsenten lukumäärä liian suppea ja yksipuolinen, tai edustajiston toimikausi liian pitkä. Edustajiston toimia, rakennetta ja päätöksenteon sujuvuutta osuuskunnissa, tai sitä kuinka edustajistoon saataisi aktivoitua monimuotoisemmin jäseniä voisi olla syytä tutkia tarkemmin lisää.

7. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI; PÄTEVYYS JA LUOTETTAVUUS

Pätevyyden ja luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on kompleksista ja hankalaa, koska käytettyjen menetelmien voidaan argumentoida olevan puutteellisia, epäavoimia, tai tutkijan subjektiivisten mielipiteiden värittämiä (Noble ja Smith, 2015). Kuitenkin tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on oleellista. ”Tutkimuksen luotettavuuden arviointi toki edellyttää tutkijalta arviota tutkimuksen pätevydestä suhteessa käytettyjen aineistojen ja menetelmien soveltamiseen, tarkoituksenmukaisuuteen ja lopullisten johtopäätösten eheyteen” (Noble ja Smith, 2015, 34). Hyvän, pätevän ja luotettavan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaanankin katsoa korostuvan raportoinnin merkitys ja läpinäkyvyys, missä tutkimusprosessi on selkeästi raportoitu (Nassaji, 2020). Myös tässä tutkimuksessa on pyritty raportoinnin selkeyteen ja avoimuteen niin, että matkan varrella esiintyneistä haasteista raportoidaan myös selkeästi. Niin ikään sen sijaan, että arvioitaisi käytettyjen testien ja mittausten johdonmukaisuutta ja tarkkuutta kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan keskittyä tulosten uskottavuuden arviointiin pätevyyden tai luotettavuuden mittarina, unohtamatta sitä, että voidaan arvioida kuinka tutkijan johtopäätökset ovat siirrettävissä vastaaviin yhteyksiin tai sitä, että raportoinnin tulee olla niin selkeää, että muutkin voisivat saada samankaltaisia tulkintoja tietoja tarkastelemalla (Nassaji, 2020). Tätä tutkimusta toteutettaessa on pyritty luotettavuutta ja pätevyyttä vahvistamaan nimenomaan tällä raportoinnin selkeydellä. Taulukot on laadittu konkretisoimaan keskeisiä asioita, sekä tulos osiossa selkeyttämään suuren aineiston omaavan tutkimuksen tulosten keskeisiä löydöksiä. Eräänä haasteena tässä tutkimuksessa tutkijana kuitenkin koin, että suuri haastatteluaineisto oli käsiteltävissä, mutta raportoinnin suhteen haasteellisesti esitettävissä. Tutkijana koin haasteelliseksi esittää aineiston tulokset autenttisesti, selkeästi ja ymmärrettävästi, mutta samalla tarpeeksi kompaktiksti tutkimuksen mittasuhteet huomioon ottaen. Kohtuuttoman pitkä ja pitkään selostettu tulososio voi mielestäni hankaloittaa tutkimuksen keskeisten asioiden ymmärtämistä, mutta samalla liian suppea tulosten raportointi vie pohjaa autenttisuudelta ja tulosten syvällisyydeltä.

Tätä tutkimusta toteuttaessaan tutkija on jatkuvasti toteuttanut kirjauksia, jotta mikään ei perustuisi muistiin vaan muistiinpanoihin. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei ole tutkija ollut mukana itse haastatteluissa, vaan aineisto oli valmis haastatteluaineisto, eli tutkijalla itsellään ei

tämän tutkimuksen tiimoilta ole muuta vaihtoehtoa kuin pysyä aineistolle avoimena. Toisaalta se, että tämän tutkimuksen toteuttaja ei ole tietoinen eikä ole ollut läsnä haastatteluissa antoi osin objektiivisemmän lähtökohdan lähestyä aineistoa, mutta toisaalta tietyt nyanssit ovat voineet jäädä tulosten analyysissä huomaamatta. Esimerkiksi äänenpainoja ei ole tässä tutkimuksessa voitu ottaa huomioon, eikä haastattelutilanteen sujumisesta ole tutkijalla itsellään henkilökohtaista näkemystä muun kuin itse kirjallisen haastatteluaineiston tulkinnan pohjalta. Toisaalta analyysi tavaksi on valittu sisällönanalyysi, joka lähtökohtaisestikin keskittyy haastateltavien sanottuun asiaan, eikä niinkään kielellisiin tai muihin ilmaisumuotoihin (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Pätevyyttä ja luotettavuutta tässä tutkimuksessa tukevat myös asianmukainen raportointi, joka on pyritty toteuttaa selkeästi ja avoimesti. Tässä tutkimuksessa on tarkasti huolehdittu tutkijan olevan aktiivinen ja huolellinen, sekä tarkka perusteluissaan, sillä laadullinen tutkimus niin ikään korostaa tutkijan aktiivista roolia ja sitoutuneisuutta tutkimukseensa (Nassaji, 2020), mitä voidaan pitää kriteerinä myös pätevyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa. Myös lähteiden monipuolinen ja tarkka käyttö tukee tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi aineistoa on käsitelty huolellisesti ja säilytetty vain tämän tutkimuksen tekoon tarvittavan ajan, sekä käytetty vain tämän tutkimuksen tekemiseen, haastateltavien yksityisyys ja anonyymisyys huomioiden.

Aluksi teemoittelun ja koodauksen kanssa koin kipuilua. Valmis haastatteluaineisto oli uusi tapa tehdä tutkimusta ja tutkijana tunsin aluksi arkuutta yhdistellä eri aihepiirejä niitä yhdistävän teeman alle. Koin haastavaksi raportoida tulokset sopivan abstraktisti aihepiirejä yhdistellen, mutta samalla informatiivisesti. Minulle oli haasteellista etenkin se, etten raportois tuloksia liiankin orjallisesti aineiston aihepiirien mukaan, vaan rohkenisin muodostaa omia teemojani. Tulosten raportointia korjattiin vielä loppuvaiheessa, jotta kappale olisi lukijalle ymmärrettävä ja teemat saataisi abstraktimmaksi. Korjauksia toteutettiin lauserakenteisiin ja otsikointiin, mutta osin myös teemojen yhdistelyihin. Toistoa myös vähennettiin ja väliotsikkoja lisättiin niin, ettei suuria komponentteja olisi niputettu liikaa yhteen. Jos tekisin tutkimuksessa jotain toisin, tämä voisi olla yksi niistä asioista; eli kiinnittäisin alusta pitäen vieläkin selkeämpää huomiota raportoinnin selkeyteen, sekä varoisin tuomasta liian suuria komponentteja yhteen kappaleeseen jo lähtökohtaisesti. Näin ollen korjaava työtä olisi saattanut olla vähemmän loppuvaiheessa. Tutkijana tätä tutkimusta arvioidessani näin jälkikäteen pohdin, että saattaisin

myös tehdä tutkimuksen aihe rajauksen vieläkin tiukemmaksi, jotta tutkijana olisi helpompi pysyä eksaktissa aiheessa tarkkarajaisesti ja syvällisesti, tai ainakin tulosten raportoinnin autenttisuus voisi olla helpompaa, kun materiaalia on vähemmän, ottaen huomioon opinnäytetyön tavoitelaajuuden rajat.

Lainaukset

Alasuutari, P., 2014. Fakta- ja näytenäkökulma. Lainattu 24.11.22. Saatavilla: <https://docplayer.fi/18029091-Fakta-ja-naytenakokulmat-pertti-alasuutari-tampereen-yliopisto.html>. Lainattu 15.11.2022

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Altman, M. (2009), "History and theory of cooperatives", in Anheier, H. and Toepler, S. (Eds), *International Encyclopedia of Civil Society*, Springer, New York, NY, pp. 563-570.

Altman, M. (2014), "Are cooperatives a viable business form? Lessons from behavioral economics", in Novkovic, S. and Webb, T. (Eds), *Co-operatives in a Post-Growth Era: Towards Co-operative Economics*, ZED Books, London, pp. 176-193.

Anania, P., Rwekaza, G.C., 2018. Co-Operative Education and Training as A Means to Improve Performance in Co-Operative Societies. *Sumerianz Journal of Social Science*, 2018, Vol. 1, No. 2, pp. 39-50.

Anheier H.K., 2005. *Nonprofit organizations: Theory, management, and policy* Routledge, New York, NY, London (2005)

Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2022). Corporate governance is a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 362–387. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/0143831X19899474>. Lainattu 02.10.2022

Battilani, P., ja Schröter, H.G., 2012. *The cooperative business movement, 1950 to the present*. New York: Cambridge University Press.

Basterretxea, I., Heras-Saizarbitoria, I., & Lertxundi, A. (2019). Can employee ownership and human resource management policies clash in worker cooperatives? Lessons from a defunct cooperative. *Human Resource Management*, 58(6), 585-601.

Birchall, J., Ketilson, L. H. (2009). The resilience of the cooperative business model in times of crisis. International Labour Organisation.

Birchall J., 2013. The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (1) (2013), pp. 1-22.

Blomqvist, S., 2014. Kiinnostus osuuskuntia kohtaan kasvaa. Yle. Lainattu 23.11.22. Saatavilla: <https://yle.fi/a/3-7179484>. Lainattu 10.09.2022

Bonus, H., 1986. "The cooperative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions." *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* (1986): 310-339.

Brandao, J.B., and Breitenbach, R. 2019. What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil? *Land Use Policy Volume 85*, June 2019, Pages 121-129.

Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.

Cheffins, B. R. (2013). The history of corporate governance. Cambridge Press, England.

Claessens, S., Corporate Governance and Development, *The World Bank Research Observer*, Volume 21, Issue 1, Spring 2006, Pages 91–122. Saatavilla: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkj004>, Lainattu 03.10.2022.

Cook, M. (1994), "The role of management behavior in agricultural co-operatives", *Journal of Agricultural Co-operation* 9: 42-58

Cornforth, C., 2004. THE GOVERNANCE OF COOPERATIVES AND MUTUAL ASSOCIATIONS: A PARADOXPERSPECTIVE, pp. 11-32. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75:1 2004

Collins, H., 2010. *Creative Research: The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*. AVA Publishing, 2010

Credit Societies. *International Journal of Global Business and Competitiveness* (2021) 16:153-161

Birchall, J., Ketilson, L. H. (2009). The resilience of the cooperative business model in times of crisis

Cheney, G., Cruz, I.S., Peredo, A.M., and Nazareno, E., 2014. Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization* 2014, Vol. 21(5) 591 -60

Davis, G.F., 2005. *New Directions in Corporate Governance*. Vol. 31:143-162 (Volume publication date 11 August 2005). First published online as a Review in Advance on March 11, 2005. Saatavilla: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122249>. Lainattu 08.11.2022

Davis, P., 2013. The Loss of the Co-operative Bank. A Symptom of the Systemic Misreading of Co-operative History, Purpose, Philosophy, and Economic Theory. *Journal of Co-operative Studies*, 46:3, Winter 2013: 51-56 ISSN

Djafarova, E., & Fouts, S., 2022. Exploring ethical consumption of generation Z: Theory of planned behaviour. *Young Consumers*.

Egia, E.G., and Etxeberria, G.M., 2019. Training of cooperative values as a decisive element in new jobs to be created by 21st-century cooperatives. university of Deusto (Spain)

Feng, L., Friis, A., Nilsson, J, 2015. Social Capital among Members in Grain Marketing Cooperatives of Different Sizes. *Agribusiness An International Journal*. Lainattu 26.09.22. Saatavilla: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/agr.21427> . Lainattu 09.10.2022.

Finlex, 2022. Osuuskuntalaki 421/2013. Lainattu 8.9.22. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421>.Lainattu 09.10.2022.

Franken, J.R., Cook, M.L., 2019. Do Corporate Governance Recommendations Apply to U.S. Agricultural Cooperatives? *Economic and Business Aspects of Sustainability*,2019. USA

Furubotn, E., ja Pejovich, S., 1970. Property rights and behavior of the firm in the socialist state: the example of Yugoslavia. *Zeitschrift fur Nationaloekonomie*, 30 (5) (1970), pp. 431-454

Guba, E.G., ja Lincoln, Y.S., (1998) Competing paradigms in Qualitative research. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks: SAGE, 195–220.

Hakelius, K. (2018). Understanding the board of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing on board composition and interaction patterns. *Journal of Co-operatives Organization and Management*, 6, 45–52.

Hannsmann, H., 1996. *The ownership of the enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

Hermalin, B.E., Weisbach, M.S., 2001. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Econ. Policy Rev.* 2003, 9, 7-26.

Hirvonen, A., Niskakangas, H., & Steiner, M. (2003). *Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: WSOY.

Huhtala, K., 2022. Osuuskunta yritysmallina ja yhteistyön alustana. SEKES. Lainattu 31.5.22.

Saatavilla: https://www.sekes.fi/wp-content/uploads/2015/04/Osuuskunta-yritysmallina_yhteistyoyalustana_SEKES-1.pdf. Lainattu 03.09.2022

Hutton, Will (1995), *The State We're In: Why Britain is in Crisis and How to Overcome It*, Jonathan Cape, London pp1-26

Höhler, J., ja Kuhl, R, 2017. DIMENSIONS OF MEMBER HETEROGENEITY IN COOPERATIVES AND THEIR IMPACT ON ORGANIZATION – A LITERATURE REVIEW. *Annals of Public and Cooperative International Cooperative Alliance*, 2020. Lainattu 26.09.22. Saatavilla: <https://www.ica.coop/en>.Lainattu 04.10.2022.

International Co-operative Alliance (2015a), "What is a co-operative". Lainattu 19.9. 2022.

Saatavilla: <http://ica.coop/en/what-co-operative>. Lainattu 05.09.2022.

International Co- Operative Alliance (2018); *Cooperatives are building a better world: Discover how!* Lainattu 19.9.2022. Saatavilla: <https://www.ica.coop/en/>. Lainattu 06.10.2022

International Cooperative Alliance, ICA, 2022. *Our history*. Lainattu 23.11.22. Saatavilla:

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Lainattu 22.10.2022

Jokinen, A., 2022. Laadullisen tutkimuksen näkökulmia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Lainattu 24.11.22.

Jokinen, J. (2015), "Vuorineuvos Kari Neilimo: Menestystekijät eivät näy taseessa", *Tilisanomat* 5/2015

Jokinen, A., Juhila, K., ja Suoninen, E., (2016) Diskurssianalyysi: teoria, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A., Juhila, K., ja Suoninen, E., (2012) Kategoriat, kulttuuri & moraalit: johdatus kategorianalyysiin. Tampere: Vastapaino.

Jussila, I., Kalmi, T., Troberg, E., 2008. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Painorauma oy, Rauma 2008.

Jussila, I., Byrne, N., Tuominen, H., 2012. Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay? 1-10. International Business Research; Vol. 5, No. 10; 2012 ISSN 1913- 9004 E-ISSN 1913-9012. Published by Canadian Center of Science and Education.

Lainattu 04.10.22. Saatavilla:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.887.3410&rep=rep1&type=pdf>

.Lainattu 13.10.2022

Jussila, I., Kotonen, U. ja Tuominen, P. (2007), "Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish co-operatives", Social Responsibility. Journal 3: 35–43

Karhu, S., 2021. Osuustoiminta on tärkeä osa suomalaista markkinataloutta. Yrityskatsaus.

Lainattu 5.12.22. Saatavilla: <https://yrityskatsaus.fi/osuustoiminta-on-tarkea-osa-suomalaista-markkinataloutta/>.Lainattu 23.10.2022

Karjalainen, M.M., 2002. Pellervo- Seura osuustoiminta lehti, Osuustoiminnan kansainväliset periaatteet. Lainattu 5.12.22. Saatavilla:

https://www.pellervo.fi/otlehti/ot2_07/periaatteet.htm.Lainattu 15.10.2022

Katz, J. (1997). Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives.

Agribusiness (New York, N.Y.), 13(5), 483–495. Saatavilla: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199709/10\)13:5<483::AID-AGR3>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199709/10)13:5<483::AID-AGR3>3.0.CO;2-2). Lainattu 18.11.2022

Kazuhiko, M., 2018. Are cooperative firms a less competitive form of business? Production efficiency and financial viability of cooperative firms with tradable membership shares, Vol.42 (3), p.487-502. AMSTERDAM: Elsevier B.V

Kankaanpää, J., 2020. Omistajaohjaus, hyvä hallintotapa ja muu valvonta. Tutkimus suomalaisista osakeyhtiöistä 1- 114.

Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy [and Executive Commentary]. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81-97.

Khan, H., 2011. A Literature Review of Corporate Governance 1-5. 011 International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR Vol.25 (2011) © (2011) IACSIT Press, Singapore

Kinyuira K., D., 2017. PURSUING SOCIAL MISSION AS PART OF A DELIBERATE AND MANAGED STRATEGY: SOCIAL PERFORMANCE MANAGEMENT IN COOPERATIVES. *Journal of Strategy and Performance Management*; Islamabad Vol. 5, Iss. 2, (Apr 2017): 46-64.

Laurinkari, J., Osuuskunta, Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio 2004.

Laurinkari, J. Osuustoiminnan arvot ja ihmiskuva. Ajatushautomo Kompassi ry.
1. painos, 2022

Lees M., 1995, 'Corporate governance in European co-operatives' in *The World of Co-operative Enterprise 1995*, Plunkett Foundation, Oxford.

Leppämäki, M. (1999). Corporate governance -seminaari. *Kansantaloudellinen Aikakauskirja* 1, 138-149.

Li, M. (2004). Workers' Participation in Management and Firm Performance: Evidence from Large and Medium-Sized Chinese Industrial Enterprises. *The Review of Radical Political Economics*, 36(3), 358–380.

Limnious, E., Mazzarol, T., Soutar, G., Siddique, K., 2018. The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management* Volume 6, Issue 1, June 2018, Pages 20-33

Maričić, G., Škorić, S., & Radenković, D. (2018). Application of the principles of corporate governance in agriculture cooperatives. *Ekonomika Poljoprivrede (1979)*, 65(2), 827–841. Saatavilla: <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1802827M>. Lainattu 13.11.2022

Mayo, E., 2015. The Co- Coperative advantage. *New Internationalist*. Lainattu 23.9.22. Saatavilla: https://books.google.fi/books?id=F87TDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Lainattu 10.11.2022

Maduretno, R. B. E. H. P., & Junaedi, M. S. (2022). Exploring the effects of coffee shop brand experience on loyalty: The roles of brand love and brand trust. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), 289-309.

Michie, J., Blasi, J. R., & Borzaga, C. (2017). *The Oxford Handbook of mutual, co-operative, and co-owned business*. Oxford: Oxford University Press.

Michaud M., and Audebrand L.K., 2018. Inside out, outside in: “supporting members” in multi-stakeholder cooperatives. Emerald Publishing, 2021 Elsevier B.V., Emerald Publishing Limited 2018. *Management decision*, 2019-06-21, Vol.57 (6), p.1382-1398

Michaud, M., and Audebrand, L.K., 2021. One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-operative Organization and Management* 10 (2022) 100151

Mills, C. (2008). Do large membership-based businesses have a future in the twenty first century? Some reflections on UK retail co-operative societies. *Journal of Co-operative Studies*, 41(2), 17-29.

Minilex, 2022. Osuuskunnan hallitus. Lainattu 31.5.22. Saatavilla:
<https://www.minilex.fi/a/osuuskunnan-hallitus>. Lainattu 10.02.2022

Monks, R.A.G., ja Minow. N., 2011. Corporate governance. Jon Wiley & Sons

Morris, A., 2015. Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. *Journal of co-operative organization and management*, 2015, Vol.3 (1), p.14-23

Mähönen, J., 2020. OSUUSKUNTIEN OHJAAMINEN KESTÄVÄÄN LIIKETOIMINTAAN: LAKI VAI HALLINNOINTIKOODI, VAI JOTAIN MUUTA? Defensor Legis N:o 4/2019.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö1 Yleiset opit. Helsinki: Sanoma Pro.

Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427-431.

Neilimo, K. (2005), Oma kauppa, SOK.

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34-35.

Normark, P. 1996. A role for cooperatives in the market economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, no. 3, pp. 429-439.

Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socioeconomics*, 37, 2168–2177.

Osuuskuntakeskus Pellervo, 2022. Osuuskunnan perustajan opas. Lainattu 15.06.22. Saatavilla:
<https://perustajanopas.pellervo.fi/perustetaanko-osuuskunta-yritetaanko-yhdessa/>. Lainattu 12.09.2022

Osuustoimintakeskus Pellervo, 2023, Tietoa osuustoiminnasta. Lainattu 25.1.23. Saatavilla: <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/digikirjasto/kirjat-eri-aikakausien-mukaan/osuustoimintaliikkeen-alku-lapimurto-ja-rakentuminen-1899-1939/>. Lainattu 17.12.2022

Patentti ja Rekisterihallitus, 2022. Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Lainattu 8.9.22. Saatavilla: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>.

Patentti ja rekisteri hallitus, 2021. Toimitusjohtaja osuuskunnassa. Lainattu 8.9.22. Saatavilla. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyritysmuodot/osuuskunta/muutokset/toimitusjohtaja.html>

Pajarinen, M., ja Ylä-Anttila, P., (2006). Omistajuus ja yritysten menestyminen. Kansantaloudellinen aikakauskirja 102: 1, 33–47. Lainattu 24.11.2022. Saatavilla: http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak12006/kak12006_pajarinen.pdf

Pellervo- Seura, 2022. History of cooperative movement in Finland. Lainattu 23.11.22. Saatavilla: <https://pellervo.fi/en/english/history-of-the-cooperative-movement-in-finland/>. Lainattu 19.10.2022

Pellervo- Seura, 2001. Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö. Lainattu 31.5. 2022. Saatavilla: https://pellervo.fi/storage/tietopankki/omistajaohjaus_osuuskunnissa.pdf.

Pellervo- Seura, 2020. Osuuskuntien perustajan opas, 2022. Lainattu 26.8.22. Saatavilla: <https://perustajanopas.pellervo.fi/perustetaanko-osuuskunta-yritetaankoyhdessa/osuuskunnan-erityispii/>

Pellervo- Seura, 2022. Hallinto ja johtaminen osuuskunnissa. Lainattu 24.11.2022. Saatavilla: <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/hallinto-ja-johtaminen/>

Pellervo- seura, 2022. Osuuskuntien perustajan opas. Osuuskunnan Hallinto. Lainattu 8.9.22. Saatavilla: <https://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>

Pellervo Osuustoimintakeskus, 2022. osuustoiminta. Lainattu 19.9.22 Saatavilla: <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/>.

Pellervo, 2017. Kansallinen osuustoiminta tutkimus. Kantar Tns. Lainattu 04.10.22. Saatavilla: <https://pellervo.fi/osuustoimintatutkimus2017/Osuustoimintatutkimus2017-koko-vaesto-laaja-aineisto.pdf> .

Pérotin, V., 2010. "The performance of workers' cooperatives." *Colloquio internazionale di storia d'impresa dedicato a "Un'impresa speciale: il movimento cooperativo 2010 (1950)*.

Pirkkalainen, J., 2019. Yhteisötalous ja sosiaaliset osuuskunnat Euroopassa. Ksl. Lainattu 23.9.22. Saatavilla: https://www.ksl.fi/wp-content/uploads/2019/06/Yhteis%C3%B6talous-ja-sosiaaliset-osuuskunnat-Euroopassa- verkkoversio_26062019.pdf

Puusa, A., Hokkila, K., ja Varis, A. 2016. Individuality vs. communality—A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management* 4 (2016) 22–30

Puusa, A ja Saastamoinen, S., 2021. Novel ideology, but business first? 1-10. *Journal of Co-operative Organization and Management* 9 (2021) 100135

Pöyhönen, S. 2011. Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Helsinki: Talenum.

Pöyhönen, S. 2013. Residuaalioikeudet suomalaisessa osuuskunnassa. *Defensor Legis*, no. 4/2013, pp. 643-659

Roelants, B., Eum, H., Esim, S., Novkovic, S., Katajamäki, W., 2019. Cooperatives and the World of Work. Taylor & Francis Group.

Saaranen-Kauppinen; A., ja Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. lainattu 28.11.22. Saatavilla: <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.

Sarajärvi, Anneli, and Jouni Tuomi. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi, 2017.

Savolainen, S. 2022. Kaupungit ja yliopistot ammattikorkeakoulujen omistajina: Omistajaohjauksen tavoitteet ja toteutus konserneissa.

Sen, A., 1996. Labour allocation in a co-operative enterprise
Review of Economic Studies, 33 (1966), pp. 361-371

Shaw, L. (2006). Overview of corporate governance issues for co-operatives.
International Finance corporation, Washington, DC.

Shil, N.C., 2008. Accounting for Good Corporate Governance. Accounting for good corporate governance, JOAAG, Vol. 3. No.

Siddiqui, A., & Warraich, M. A. (2021). ANALYZING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MARKETING CONTENTS ON CUSTOMER BRAND ENGAGEMENT (CBE): A COMPARATIVE PERSPECTIVE OF GENERATION Y AND GENERATION Z CONSUMERS. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24, 1-26.

Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki School of Economics. HeSE print.

Skurnik, S., 2018. Osuustoiminnallinen murros Suomen päivittäistavaramarkkinoilla. Kansantalouden aikakausikirja- 11. vsk. – 2/2018, pp. 272- 295-

Sumelius, J., ja Xiang, L.Y., 2010. Tekijöitä, jotka vaikuttavat viljelijöiden osallistumiseen osuuskuntien toimintaan Suomessa, 1-5-. SUOMEN MAATALOUSTIETEELLISEN SEURAN TIEDOTE NRO 26.

Sungkawati, E., Prawoto, B., & Mere, K. (2018). THE BUSINESS DEVELOPMENT OF WOMEN'S COOPERATIVES THROUGH GOOD CORPORATE GOVERNANCE AND JOINT RESPONSIBILITY. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences Vol, 6(4)*.

Tammitie, K. (2007a), "Toiminta-ajatus – lähtökohta ja päämäärä: Kari Neilimon haastattelu", teoksessa Tammitie, K. (toim.), Kohti omaa kauppaa– Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä, SOK.

Tasanto, M. (2003). Hyvän omistajaohjauksen toimintatavat suomalaisissa yrityksissä 2000-luvulla: Hirvonen, Ahti & Niskakangas, Heikki & Steiner, Maj-Lis (2003): Corporate governance, Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY. 400 s. *Hallinnon Tutkimus*, 22(4).

Tripathy, K.K., Paliwal, M., and Nistala, N., 2021. Good Governance Practices and Competitiveness in Cooperatives: An Analytical Study of Kerala Primary Agricultural

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Helsinki: Tammi.

Van Oorschot, K., De Hoog, J., Van Der Steen, M., ja Van Twist, M., 2013. The three pillars of the co- operative 64- 69. *Journal of Co-operative organization and Management*, vol 1, p. 64- 49.

Vučković, V. & Vučković, S. (2016) Development of Corporate Governance in Transition Countries of Europe. *Megatrend revija* 13(2): 37-58. [in Serbian:

Vučković, V. i Vučković, S. (2016) Razvoj korporativnog upravljanja u tranzicionim zemljama Evrope].