

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteiden laitos

**KAKSOISLUONNE JÄSENHALLINNON NÄKÖKULMASTA**  
**Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon käsityksiä**  
**kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä**

Sanna Saastamoinen  
Pro gradu -tutkielma  
Kauppätieteet, palvelujohtaminen  
Lokakuu 2018

## Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta</b>		Yksikkö <b>Kauppatieteiden laitos</b>	
Tekijä <b>Sanna Saastamoinen</b>		Ohjaaja <b>Professori Anu Puusa</b>	
Työn nimi (suomeksi ja englanniksi) <b>KAKSOISLUONNE JÄSENHALLINNON NÄKÖKULMASTA Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä</b>			
Pääaine <b>Palvelujohtaminen</b>	Työn laji <b>Pro gradu -tutkielma</b>	Aika <b>Syky 2018</b>	Sivuja <b>85 + (2)</b>
Tiivistelmä <p>Osuustoiminnan kaksoisluonne erottaa sen sijoittajaomisteisista yrityksistä, sillä osuuskuntien tarkoituksena on vastata jäsentensä intresseihin. Tarkoituksen toteutuminen edellyttää osuuskunnan olevan samanaikaisesti liiketoiminnallinen yritys. Osuuskuntien johtamisen keskeinen tehtävä on saavuttaa optimaalinen tasapaino kaksoisluonteeseen kuuluvien jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin kesken. Demokrattisesti jäsentensä hallinnoimassa osuuskunnassa jäsenhallinnolla on keskeinen rooli kaksoisluonteen tasapainoisesta toteutumisesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan laadullisin menetelmin jäsenhallinnon käsityksiä ja kokemuksia osuustoiminnan kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan jäsenhallinto kokee suurten osuustoiminnallisten yritysten kontekstissa liiketoimintaroolin ja osuuskunnan liiketoiminnallisen kannattavuuden merkityksellisiksi. Kannattavuuden varmistamiseksi jäsenhallinto korostaa liiketoiminnan tehostamista mm. henkilöstön vähennysten ja yritysfuusioiden kautta. Tehostamistoimissa huomioidaan osuustoiminnalliset, ihmisläheiset arvot mahdollisuuksien mukaan. Jäsenyhteisörooliin nähdään kuuluvaksi jäsenistölle tuotettavat hyödyt, mikä nähdään olevan osuuskuntien perustarkoitus. Jäsenhyödyistä keskeisimmiksi koetaan jäsenten henkilökohtaisesti saamat paremmat kaupan ehdot, kuten laadukkaat, edulliset ja saavutettavissa olevat palvelut sekä taloudelliset hyödyt esimerkiksi maksettujen ylijäämäpalautusten tai osuuspääomakorkojen kautta. Jäsenhallinnon käsityksen mukaan osuustoiminta on arvopohjaista toimintaa ja siihen liittyy yhteisöllisyyden ja omistajuuden tunne. Suurissa osuuskunnissa näiden ei koeta toteutuvan jäsenistön keskuudessa, vaikka niitä pyritään vahvistamaan. Kuluttajaosuuskuntien jäsenhallinto nimeää paikallisuuden määrittävän osuuskunnan liiketoimintaa ja siihen liitetään myös mahdollisuus (edellytys) paikallisen yhteisön kehittämiseen.</p> <p>Osuustoiminnallisten piirteiden ja tarkoituksen ylläpitämisessä jäsenhallinnolla on keskeinen rooli, minkä vuoksi jäsenhallinnon on ymmärrettävä osuustoiminnan kaksoisluonne ja sen asettamat vaatimukset luottamushallinnolle. Jatkossa on tärkeää tutkia, liikkeenjohdon ymmärrystä ilmiöstä sekä liikkeenjohdon ja jäsenhallinnon keskinäistä yhteistyötä kaksoisluonteen huomioimiseksi.</p>			
Avainsanat: Osuustoiminta, kaksoisluonne, jäsenhallinto, osuuskunta, osuustoiminnallinen yritys, kaksoisrooli, jäsenyhteisörooli, liiketoimintarooli			

## Esipuhe

Tämä pro gradu -tutkielma on laadittu toimeksiantona professori Anu Puusalla Itä-Suomen yliopiston kauppätieteiden laitoksella.

Haluan kiittää professori Puusaa mahdollisuudesta osallistua mielenkiintoiseen osuustoimintatutkimuksen kenttään sekä asiantuntevasta palautteesta prosessin aikana. Esitän kiitokseni myös yliopistolehtori Pasi Tuomiselle työni kommentoinnista.

Kiitän lämpimästi Pellervo-Seuraa Hannes Gebhardin rahastosta saamastani apurahasta.

## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>5</b>
1.1 Tutkielman aihe ja tausta .....	5
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3. Lähestymistapa ja rajaukset .....	7
1.4. Keskeiset käsitteet.....	10
1.5 Tutkimusaihetta käsittelevä kirjallisuus .....	13
1.6 Tutkielman rakenne.....	15
<b>2 Suurten osuuskuntien kaksoisrooli</b> .....	<b>16</b>
2.1 Demokraattinen omistajuus ja dualistinen luonne .....	16
2.2 Jäsenyhteisörooli .....	18
2.3 Liiketoimintarooli .....	25
2.4 Jäsenhallinto kaksoisroolin toteuttajana.....	30
2.5 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehyksestä .....	34
<b>3 Tutkimusmenetelmät</b> .....	<b>37</b>
3.1 Laadullinen tutkimus .....	37
3.2 Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmät .....	39
3.3 Aineiston analysointi .....	41
<b>4 Tulokset</b> .....	<b>43</b>
4.1 Aineiston kuvaus .....	43
4.2 Jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisroolista.....	43
4.2.1 Jäsenhallinnon käsityksiä jäsenyhteisöroolista.....	43
4.2.2 Jäsenhallinnon käsityksiä liiketoimintaroolista .....	52
4.3. Jäsenhallinnon kokemuksia kaksoisroolin huomioimisesta .....	60
4.4. Jäsenhallinnon käsityksiä osuustoiminnan kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta.....	69
<b>5 Yhteenvedo ja johtopäätökset</b> .....	<b>71</b>
5.1 Tutkielman yhteenvedo .....	71
5.2 Tutkielman tulokset ja teoreettinen diskurssi.....	72
5.3 Manageriaaliset ehdotukset.....	73
5.4 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusaiheet .....	74
<b>Lähteet</b> .....	<b>78</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>86</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman aihe ja tausta

Osuustoiminnalliset yritykset ovat maailmanlaajuisesti merkittävä yritysmuoto; niiden liikevaihto on yli 2 miljardia dollaria vuodessa, niillä on yli miljardi jäsentä 100 maassa ja ne työllistävät yli 100 miljoonaa ihmistä (esim. ICA 2018). Osuustoiminnan merkitys maailmantaloudelle on ymmärretty tällä vuosituhanella, ja muun muassa Euroopan komissio (2004) on korostanut osuustoiminnallisen yrittäjyyden edistämisen merkitystä. Yhdistyneet Kansakunnat on myös pyrkinyt edistämään osuustoimintaa teemoittamalla vuoden 2012 kansainväliseksi osuustoimintavuodeksi (*International Year of Co-operatives*) (ICA 2018). Suomea voidaan pitää maailman osuustoiminnallisimpana maana (ICA 2018), sillä suomalaisilla on keskimäärin 1,7 osuuskunnan jäsenyyttä ja 90% suomalaisista aikuisista kuuluu johonkin osuuskuntaan. Osuustoiminta on kasvanut Suomessa erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana; osuuskuntia on yli 4000 ja ne työllistävät yli 100 000 ihmistä. (Osuustoimintakeskus Pellervo 2018.)

Osuustoiminnallisten yritysten ja muiden yritysten keskeisin ero ilmenee niiden tarkoituksessa; osuuskunnat ovat perustettu vastaamaan jäsenomistajiensa tarpeisiin (Michelsen 1994), eikä niiden päätavoitteena ole, samassa mielessä kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä, tuottaa maksimaalista voittoa omistajilleen (Nilsson 2001, Tuominen, Tuominen & Jussila 2013a, Mazzarol, Limnios & Reboud 2011). Osuuskunnat ovat jäsentensä omistamia ja demokraattisesti hallinnoimia eli jäsenet ovat siis samanaikaisesti osuuskuntien palveluiden käyttäjiä ja osuuskunnan omistajia. Samanaikaisesta omistaja- ja palveluiden käyttäjä -roolista johtuen osuuskunnilla sanotaan olevan kaksoisluonne (*dual nature*) (Henzler 1968, Nilsson 2001, Mooney & Gray, 2002, Puusa, Mönkkönen & Varis 2013).

Osuustoiminnan kaksoisluonne on merkittävin tekijä, minkä vuoksi osuuskuntien johtaminen eroaa muiden yritysmuotojen johtamisesta (mm. Tuominen, Jussila & Rantanen 2010, Davis 1997, Cook 1994). Kuitenkin johtamistutkimusta on tehty pääsääntöisesti sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa eivätkä nämä teoriat vastaa osuustoiminnallisten yritysten johtamiseen liittyviin kysymyksiin. Osuustoiminnan johtamisen tutkimus on lisääntynyt viime vuosina (ks. mm. Tuominen 2013), mutta edelleen teoreettinen diskurssi ei vastaa kaikkiin johtamiseen ja hallintointiin liittyviin kysymyksiin. Osuustoiminnan johtamisen ja hallinnoinnin keskeiseksi

paradigmaksi on tunnistettu kaksoisluonteen jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin välisen tasapainotilan saavuttaminen (mm. Mazzarol ym. 2011, Nilsson 2001, Cook 1994).

Osuuskuntien hallinnointiin on tunnistettu liittyvän monia ongelmia (mm. Cornforth 2004, Dilger, Konter & Voigt 2017), mutta jäsenhallinnon roolia jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin tasapainottajana koskeva tieteellinen diskurssi on vähäistä, jopa olematonta. Esimerkiksi Davis (2001) on esittänyt, että osuuskuntien tarkoituksen toteutuminen edellyttää jäsenhallinnolta ymmärrystä osuustoiminnan jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolista, koska kaksoisroolin ymmärtämisen kautta hallinnolle muodostuu ymmärrys osuuskunnan tarkoituksesta. Osuuskuntien ollessa jäsentensä demokraattisesti hallinnoimia, on jäsenhallinnon kaksoisroolin ymmärtämisellä keskeinen merkitys tarkoituksen toteutumisessa ja siten osuustoiminnan identiteetin ylläpitämisessä (ks. Davis 2001, 1997).

Jäsenhallinnon rooliin liittyvän teoreettisen diskurssin puutteen lisäksi kaksoisroolia kokoavaa tieteellistä tutkimusta on vain vähän (Puusa ym. 2013, Puusa, Hokkila & Varis 2016). Kaksoisroolin laaja-alainen ymmärrys on kuitenkin edellytys tarkastellessa osuustoiminnallisten periaatteiden ja osuustoiminnan tarkoituksen toteutumista. Osuustoiminnan tarkoituksen vaikutuksia johtamiseen on tutkittu kuluttajaosuuskuntien kontekstissa ja todettu, että jäsenistön tarpeet on otettava erityisellä tavalla huomioon, sillä osuuskunnat ovat sidoksissa toiminta-alueeseensa (Tuominen, Jussila & Saksa 2006). Tuominen, Jussila & Kojonen (2009) jatkavat osuustoiminnan kaksoisluonteen aiheuttavan haasteita jäsenhallinnon valvontatehtävään mm. markkinaohjaustiedon puutteen vuoksi. Kaksoisroolin vaikutuksista osuuskuntien johtamiseen ja erityisesti sen hallintoon ei ole tieteellistä keskustelua, tai se on erittäin vähäistä.

Osuustoiminnallisuus konkretisoituu sen kaksoisroolin huomioimisesta osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoinnissa ja näiden kautta toiminnassa (mm. Davis 2001). Jäsenhallinnon rooli demokraattisesti hallinnoituissa osuuskunnissa onkin keskeinen kaksoisluonteen huomioonottamisessa. Osuuskuntien jäsenhallinnon ymmärrys kaksoisroolista ja sen tasapainottamisesta on keskeistä tilanteessa, jolloin suurten osuuskuntien on sanottu menettäneen osuustoiminnallista identiteettiä niiden omaksuessa kapitalistisia piirteitä kovenevassa kilpailussa (Puusa ym. 2013).

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman yleisenä tavoitteena on kuvata ja ymmärtää osuustoiminnan luonteen aiheuttamia vaikutuksia sen hallinnointiin. Kaksoisluonteesta johtuvien, hallinnointiin vaikuttavien, tekijöiden ymmärtäminen mahdollistaa jäsenhallinnolle saavuttavan paremmin keskeisen tehtävänsä osuuskunnan identiteetin ylläpitämisessä (ks. Davis 2001). Tässä tutkielmassa tutkimusongelmaa rajataan suurten kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien kontekstiin ja jäsenhallinnon käsityksiin kaksoisroolista ja kokemuksiin sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Edellä esitettyyn yleiseen tavoitteeseen vastaamiseksi tulisi tutkia lisäksi jäsenhallinnon ja liikkeenjohdon keskinäistä työskentelyä, hallinnon ja jäsenistön keskinäistä vuorovaikutusta, hallintotyöskentelyn prosesseja ja sisältöjä sekä kaksoisluonteen aiheuttamia luottamushenkilöiden osaamisvaateita. Tämän tutkielman tavoitteena on aloittaa kaksoisluonteesta aiheutuvien vaikutusten kuvaamista osuuskunnan hallinnointiin sekä jatkaa kaksoisroolia koskevaa tieteellistä keskustelua.

Tunnistetun tutkimusongelman ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi asetetaan tutkielman keskeiseksi tutkimuskysymykseksi:

*Millaisia käsityksiä ja kokemuksia suurten osuuskuntien jäsenhallinnolla on osuuskunnan kaksoisluonteesta?*

Seuraavien alakysymysten kautta pyritään muodostamaan vastaus tutkimuskysymykseen.

1. Millaisia osuuskunnan jäsenyhteisörooliin liittyviä asioita jäsenhallinnon johto korostaa?
2. Millaisia osuuskunnan liiketoimintarooliin liittyviä asioita jäsenhallinnon johto korostaa?
3. Millaisia kokemuksia jäsenhallinnolla on kaksoisroolin huomioimisesta hallintotyöskentelyssä?

## 1.3. Lähestymistapa ja rajaukset

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiä lähestytään laadullisilla tutkimusmenetelmillä, koska tarkoituksena on muodostaa käsitys jäsenhallinnon johdon näkemyksistä ja kokemuksista osuuskuntien kaksoisluonteeseen liittyen (Puusa & Juuti 2011, 47). Jäsenhallinnon johdon, eli hallituksen ja hallituneuvoston puheenjohtajien, näkemysten selvittämiseksi tutkielman em-

piirinen aineisto kerätään haastattelemalla osuuskuntien jäsenhallintoa ja tekemällä haastattelujen aikana kenttämuistiinpanoja. Empiirisen aineiston näkökulmaksi valittiin jäsenhallinto, koska demokraattisuuden periaatteen vuoksi osuuskunnilla on moniportainen, ja usein laajakin, jäsenistä muodostettu hallintorakenne, jonka tarkoituksena on varmistaa jäsenomistajien intressien toteutuminen. Voidaan olettaa, että jäsenhallinnon johtajien (kuten myös liikkeenjohdon) käsitys osuustoiminnan tarkoituksesta ja sen kaksoisluonteesta vaikuttaa merkittävästi heidän toimintaansa jäsenhallinnon johtamisessa ja tekemäänsä yhteistyöhön liikkeenjohdon kanssa (ks. Davis 2001, Tuominen 2012). Näin jäsenhallinnon johdon näkemyksillä osuustoiminnallisuuden luonteesta ja tarkoituksesta voidaan olettaa olevan merkitystä jäsenyhteisön tavoitteiden toteutumiseen (ks. Davis 2001).

### **Näkökulma**

Tarkasteltaessa osuuskuntia kokonaisuutena sidosryhmänäkökulma (stakeholder view) on luonteva lähestymistapa, koska osuustoiminta tarjoaa jäsenistölleen heidän tarvitsemia palveluita ja lisäksi sillä on nähty olevan laajempi sosiaalinen tehtävä yhteisön tukemisessa (Davis 2016, Hansmann 1999). Kuitenkin tarkasteltaessa jäsenhallintoa ja sen tehtävää omistajaintressin toteutumisen varmistajana, jäsenet profiloituvat omistajan oikeuksien ja velvollisuuksien kautta. Omistajalähtöinen näkökulma sopii sen vuoksi hyvin osuuskunnan jäsenhallinnon roolin tarkasteluun (Pellervo-seura 2001). Tässä tutkielmassa käytetään molempia näkökulmia; omistajalähtöistä ja sidosryhmälähtöistä näkökulmaa omistajuutta ja jäsenhallinnon roolia tarkasteltaessa ja sidosryhmälähtöistä näkökulmaa tarkasteltaessa osuuskunnan kaksoisroolia.

### **Rajauksia teoreettiseen tarkasteluun**

Tutkielman teoreettisessa tarkastelussa keskitytään osuustoiminnan kaksoisluonteeseen ja sen ulottuvuuksiin. Kaksoisrooliin liittyvien ulottuvuuksien yksityiskohtainen tarkastelu rajataan pois ja näin ollen esimerkiksi demokraattisen periaatteen toteutumista ei tarkastella. Lisäksi teoreettisen tarkastelun ulkopuolelle jätetään osuustoiminnan arvopohjan tarkastelu, ja tyydytään toteamaan osuustoiminnan olevan vahvasti arvopohjaista (Davis 1997, Nilsson 2001, Spear 2004, Tuominen ym. 2010, Pestoff 1999, Zeuli & Radel 2005).

Jäsenhallinnon roolia tarkastellaan nimenomaan kaksoisroolin näkökulmasta ja muut, kuin osuustoiminnallisuuteen erityisesti liittyvät tehtävät, rajataan tarkastelun ulkopuolelle. Näin hallituksen, hallintoneuvoston ja niiden puheenjohtajien tehtäviä ja vastuita ei tarkastella, vaikka ne ovatkin merkityksellisiä osuuskunnan toiminnan ja hallinnon näkökulmasta. Osuuskuntien hallinnon tehtäviä on tarkasteltu lähes yksinomaan sijoittajaomisteisten yritysten



kontekstissa muodostettujen teorioiden kautta (Nilsson 2001, Cornforth 2002). Koska tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on jäsenhallinnon näkemykset ja kokemukset kaksoisroolin huomioimisesta, tarkastellaan jäsenhallinnon roolia omistajaohjausteorioiden pohjalta luodun paradoksinäkökulman kautta (Cornforth 2002).

Teoreettisessa tarkastelussa pienosuuskuntiin liittyvät erityiskysymykset sekä jäsenistön ja liikkeenjohdon näkökulma rajataan pois johtuen tutkimuskysymyksessä esitetystä tarkoituksesta kuvata suurten kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien jäsenhallinnon näkemyksiä osuuskuntien kaksoisluonteesta.

### **Rajauksia empiiriseen aineistoon**

Empiirisen aineiston kerääminen rajataan suuriin osuuskuntiin, koska osuuskuntien hallinnon ja johtamisen järjestäminen vaihtelee merkittävästi osuuskunnan koon mukaan. Tarkasteluun valittiin nimenomaan suuret osuuskunnat, koska niiden yhteiskunnallinen vaikutus on merkittävä (ks. seuraava kappale). Toisaalta juuri suurten osuuskuntien on väitetty menettäneen osuustoiminnallista identiteettiään ja omaksuneen kapitalistisia toimintaperiaatteita (Puusa ym. 2013, Cornforth, Thomas, Lewis & Spear 1988.) Tämän vuoksi on tärkeää kartoittaa, kuinka suurten osuuskuntien jäsenhallinto ymmärtää niiden kaksoisluonteen.

Tutkielman kohdeorganisaatioiksi valittiin viisi eri toimialan osuuskuntaa, jotka ovat oman alansa merkittävimpiä osuustoiminnallisia yrityksiä liiketoiminnan ja jäsenmäärän näkökulmasta Suomessa. Lisäksi niiden yhteiskunnallinen merkitys on suuri muun muassa työllistämisen, yhteisöverojen, alueiden palvelutarjonnan ja alueiden kehittämisen näkökulmasta. Kaksi osuuskunnista on tuottajaosuuskuntia ja kolme kuluttajaosuuskuntia. Näistä kolme käyttää konsernirakenteessa osakeyhtiö muotoista tytäryhtiötä ja yksi on pääomaosuuksia sisältävä osuuskunta. Niiden jäsenmäärät vaihtelevat 40 000 – 100 000 jäsenen välillä ja ne toimivat alueellisina (kuuden – 68 kunnan alueella) tai valtakunnallisina. Vuonna 2017 niiden liikevaihdot olivat 86,8 – 1 651,7 miljoonaa euroa. Kohdeorganisaatioiden valinta tehtiin yhdessä tutkielman toimeksiantajan, professori Anu Puusan, kanssa.

Osuustoiminnan demokraattisuuden periaatteen vuoksi tutkielman näkökulmaksi valittiin jäsenhallinnon näkökulma. Lisäksi jäsenhallinnosta rajattiin haastateltaviksi hallitusten ja hallintoneuvoston puheenjohtajia, koska he edustavat luottamusjohtoa ja osuustoiminnan tarkoituksen ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää niiden johtamistyöhön osallistuville.

## 1.4. Keskeiset käsitteet

### **Osuustoiminta**

Tässä tutkielmassa osuustoiminta määritellään Kansainvälinen Osuustoimintaliittoa (International Co-operative Alliance, myöhemmin ICA) mukaillen toiminnaksi, jossa ihmiset muodostavat vapaaehtoisuuteen perustuvan yhteisön, jonka he omistavat kollektiivisesti ja jota hallinnoidaan demokraattisesti. Tämän yhteisön, osuuskunnan, tavoitteena on vastata jäsenten taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin tarpeisiin. Osuuskunnan synonyyminä käytetään nimitystä osuustoiminnallinen yritys. (ICA 2018.) Osuuskunnat ovat keskenään hyvin erilaisia ja niitä voidaan jaotella esimerkiksi niiden perustamistarkoituksen mukaan kuluttaja-, tuottaja- ja työntekijöiden osuuskuntiin. Työntekijöiden osuuskunnista käytetään Suomessa yleisesti nimitystä pienosuuskunta.

### **Kuluttajaosuuskunta**

Kuluttajaosuuskunnat jäseniä ovat yksittäiset ihmiset, jotka tarvitsevat osuuskunnan tarjoamia tuotteita tai palveluita. Kuluttajaosuuskunnat voivat olla esimerkiksi vähittäistavara-, pankki-, rahoitus-, vakuus- sekä terveys- ja sosiaalialalla. Osa osuuskunnista tarjoaa palveluitaan vain jäsenistölleen ja toisaalta jäsenyys on sidottu palveluiden käyttämiseen (mm. pankki- ja vakuutusala) ja osa osuuskunnista tarjoaa palveluita jäsentensä lisäksi myös muille kuluttajille (mm. vähittäistavara- ja majoitusosuuskunnat). (Birchall 2018.)

### **Tuottajaosuuskunta**

Tuottajaosuuskunnat ovat itsenäisten ammatinharjoittajien tai yritysten omistamia, ja ne tuottavat palveluita jäsenilleen ja ostavat jäsentensä tuottamat raaka-aineet. Tavoitteena on, että osuuskunnan kautta jäsenten tuotantotyö ja tuotteiden myynti markkinoille tehostuu ja kehittyy. (Birchall 2018.) Tuotanto-osuuskuntia toimii alkutuotannossa eli esimerkiksi maa- ja metsätaloudessa.

### **Toiminnan tarkoitus**

Osuuskunnan tarkoitus on tuottaa lisäarvoa sen jäsenistölle sekä jäsenyhteisölle (mm. Novkovic 2008, Zeuli & Radel 2005, Michelsen 1994, Neck, Brush & Allen 2009). Osuuskunnat on perustettu jäsenistön tarpeita varten ja niiden tehtävänä on lisätä jäsenistönsä hyvinvointia sekä motivoida osallistumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävään työhön (Nienhaus ja

Brauksiepe 1997). Osuustoiminnan tarkoitus on myös tasapainottaa kilpailua markkinoilla sekä estää monopolien syntymistä ja tätä kautta korjata hinnoitteluvirheitä kuluttajille ja tuottajille (mm. Skurnik 2002, Davis 1995, 2001). Toisin kuin sijoittajaomisteiset yritykset, osuustoiminnan tavoitteena ei ole siis sijoitetun pääoman tuoton maksimointi, vaan sen jäsenomistajiensa hyödyn maksimointi esimerkiksi tuottamalla heille palveluja ja tuotteita, joista markkinoilla on pulaa. Jäsenhyötyjen maksimointi edellyttää kuitenkin osuuskunnalta kannattavaa liiketoimintaa (Dilger ym. 2017, Puusa ym. 2016, Henzler 1968, Mooney, Roahring & Gray 1996).

### **Omistajuuden rakenne ja –luonne**

Osuuskuntien omistajuusrakenne on poikkeuksellinen verrattuna sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti jäsenyys on avointa kaikille ja jokainen jäsen omistaa osuuskunnasta saman verran (mm. ICA 2018). Tämä aiheuttaa sen, että osuuskuntien omistajuus on laajalle levinnyttä ja omistajisto on tyypillisesti heterogeeninen. Jäsenet omistavat osuuskunnasta samansuuruiset osuudet, joiden arvo säilyy yhtä suurena jäsenyyden ajan. Tästä syystä osuuskuntaan kertyy pääomaa, jota on kutsuttu tieteellisessä keskustelussa isännättömäksi pääomaksi (Nilsson 2001). Toisaalta osuuskunnan omistajuus on nähty muodostuvan jäsenten henkilökohtaisen ja kollektiivisen omistajuuden tasoista, joissa molemmissa on psykologinen ja taloudellirationaalinen ulottuvuus (Jussila 2007).

### **Kaksoisrooli**

Osuuskunnan jäsenet ovat samanaikaisesti osuuskunnan omistajia sekä osuuskunnan palveluiden käyttäjiä joko kuluttajan roolissa tai raaka-aineen tuottajan ja myyjän roolissa. Pienosuuskunnissa jäsenet ovat samanaikaisesti osuuskunnan työntekijöitä. Jäsenten kaksoisrooli aiheuttaa osuuskunnalle kaksoisluonteen, eli sen on samanaikaisesti pyrittävä maksimoimaan jäsenhyödyt ja toimimaan liiketaloudellisesti kannattavasti ja kestävästi. Osuuskunnan kaksoisluonteen on todettu muodostuvan jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooleista. Kaksoisroolia on määritelty yksityiskohtaisemmin luvussa 2.1.

### **Jäsenyhteisörooli**

Osuuskunnat eroavat sijoittajaomisteisista yrityksistä niiden jäsenyhteisöroolin vuoksi. Jäsenyhteisöroolin keskiössä on osuustoiminallisuuden luonne eli jäsenet pyrkivät samaan tavoitteeseen yhdessä toimien. Myös jäsenten osallistuminen osuuskunnan toimintaan sekä heidän demokraattinen omistajuus ovat jäsenyhteisöroolin keskeisiä ulottuvuuksia. Jäsenyhteisöroolia on käsitelty laajemmin luvussa 2.2.

## **Liiketoimintarooli**

Osuuskunnan keskeinen taloudellinen merkitys on tuottaa jäsenilleen heidän tarvitsemia palveluita edullisesti. Osuuskunnan ominaispiirteisiin kuuluu sen taloudellisen pääoman kerryttäminen voiton tekemisen kautta. Voittoa ei pyritä kuitenkaan maksimoimaan niin kuin sijoittajomisteisissa yrityksissä. Pääomituksen lisäksi voitto jaetaan jäsenistölle palveluiden käytön suhteessa. Osuuskuntien on tarkoitus toimia pitkäikäisesti ja niiden kasvussa keskeistä on jäsenistön kasvaminen. Toimiakseen jäsenistön hyödyksi, on osuuskuntien toiminnan oltava tehokasta ja niiden on oltava markkinoilla kilpailukykyisiä. Yksityiskohtaisempi liiketoiminnan määrittely on esitetty luvussa 2.3.

## **Osuuskuntien jäsenhallinto**

Osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti hallinto muodostetaan osuuskunnan jäsenistöstä demokraattisesti. Jokaisella osuuskunnan jäsenellä on käytössään yksi ääni. Osuuskunnassa ylin päätösvalta on osuuskunnan kokouksella tai sen sijasta jäsenistön valitsemalla edustajistolla. Osuuskunnan kokous tai edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka valitsee edelleen jäsenistöstä hallituksen. Hallintoneuvosto ei ole lain mukaan pakollinen hallintoelin, eikä kaikissa osuuskunnissa sitä ole. Tällöin edustajisto valitsee hallituksen. Osuuskuntien hallinto on siis tyypillisesti moniportainen (hallintoneuvosto ja hallitus). Edustajisto määrittää toimielimeksi. Tässä tutkielmassa jäsenhallinnosta käytetään synonyymeinä käsitteitä omistajahallinto ja luottamushallinto.

## **Osuuskunnat pääomavaltaisuuden perusteella luokiteltuna**

*Perinteisessä osuuskuntamallissa* osuuskunnan omistajina toimivat sen jäsenet, jotka maksavat liittyessään osuuspääoman. Jäsenyys on avointa kaikille, ja osuuskunnan ylijäämät jaetaan jäsenille palvelujen käytön suhteessa. Erotessaan jäsenille maksetaan osuuspääoma takaisin, mutta he eivät hyödy osuuskunnan mahdollisesta arvonnoususta. (Mannio 2004.)

*Pääomaosuuksia sisältävä osuuskunta* (participation co-operative model) poikkeaa perinteisestä osuustoimintamallista siten, että osuuskuntiin on mahdollista tehdä myös osuusmaksusta poikkeavia pääomasijoituksia ja niitä voivat tehdä myös muut kuin jäsenet. Pääomaosuudet ovat luovutettavissa ja niille voidaan määrittää arvo. Osuuskunnan ylijäämänjako voi tapahtua

jäsenille palvelujen käytön suhteessa ja sijoittajille tuottona sijoitetulle pääomalle. (Mannio 2004.)

Eryityisesti suuret tuottajaosuuskunnat käyttävät konsernirakenteessa *osakeyhtiömuotoista tytäryhtiötä*. Tällaisissa konsernirakenteissa osakeyhtiömuotoinen tytäryhtiö harjoittaa varsinaista tuotantotoimintaa ja myös myy tuotteet markkinoille. Osuuskunnat omistavat osakeyhtiön ja tuottajat puolestaan osuuskunnan. Osakeyhtiössä voi olla myös ulkopuolisia omistajia, mutta määräysvalta kuuluu edelleen osuuskunnille ja siten niiden tuottajajäsenille. Suomessa lähes kaikki merkittävää liiketoimintaa harjoittavat osuuskunnat kuuluvat tytäryhtiöitä käyttävään osuuskuntamalliin. (Mannio 2004.)

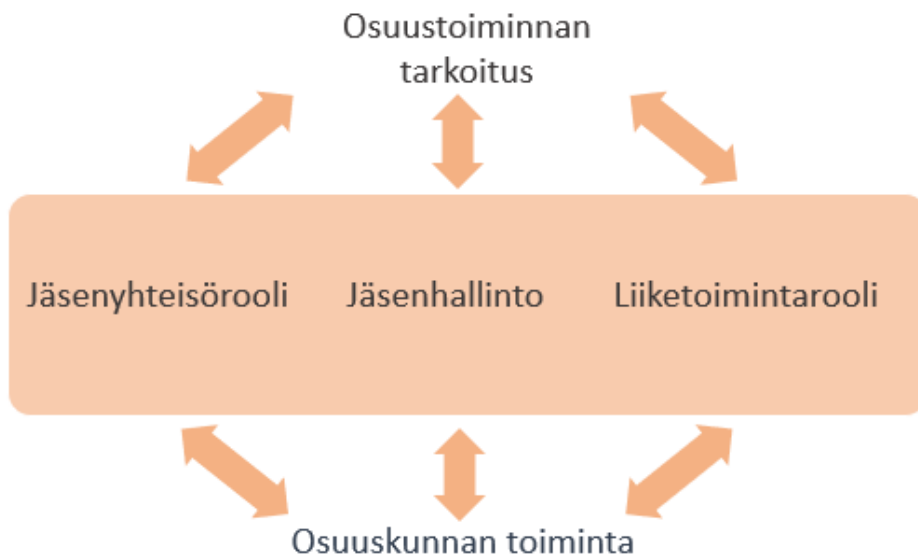
## 1.5 Tutkimusaihetta käsittelevä kirjallisuus

Kaksoisroolin määrittelyyn jäsenhallinnon näkökulmasta liittyy tieteellinen diskurssi osuustoiminnan kaksoisluonteesta sekä toisaalta jäsenhallinnon rooli osuuskunnan toiminnassa. Osuustoiminnan kaksoisluonne johtuu siis osuuskuntien jäsenten samanaikaisista rooleista omistajana ja palveluiden käyttäjänä. Kaksoisluonteeseen on tunnistettu kuuluvan jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooli. Puusan ym. (2016) mukaan osuustoiminnan kaksoisluonnetta kontekstisidonnaisena on tutkittu verrattain vähän. Lisäksi kaksoisluonnetta on määritelty lähinnä teoreettisesti ja vähäisessä määrin osuuskuntien liikkeenjohdon näkökulmasta. Puusa ym. (2016) ovat tutkineet pienosuuskuntien jäsenten määritelmää kaksoisroolista. He mallinsivat pienosuuskuntien jäsenten käsityksiä kaksoisroolista ja totesivat, että työntekijöiden omistamassa osuuskunnassa toimintaa eivät ohjaa sosiaaliset ja taloudelliset tavoitteet, vaan tavoitteiden välinen jännite syntyy jäsenten henkilökohtaisten ja yhteisön tavoitteiden välille. Koska osuuskunnat ovat keskenään heterogeenisiä muun muassa tarkoituksensa ja johtamisjärjestelmiensä näkökulmasta, on kaksoisroolin määrittelyn/ymmärtämisen tutkiminen tärkeää kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien kontekstissa.

Jäsenet hallinnoivat omistamaansa osuustoiminnallista yritystä demokraattisesta, eli niiden hallinto muodostuu jäsenistöstä. Jäsenhallinnon roolia on useimmissa tutkimuksissa pyritty kuvaamaan sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa mallinnettujen teorioiden, kuten agenttiteorian, viitekehyksessä (mm. Cornforth 2004, Dilger ym. 2017). Näiden teorioiden mukaan jäsenhallinnon rooli on kyseenalainen osuuskuntakontekstissa ja hallintoa kuvataan ongelmal-

liseksi. Osuuskunnan hallinnon ongelmien nähdään johtuvan muun muassa demokraattisen hallintotavan hitaudesta ja jäsenhallinnon osaamispuutteista (mm. Dilger ym. 2017). Nilsson (2001), Cornforth (2004) ja Dilger ym. (2017) ovatkin todenneet, että jäsenhallinnon roolia ei tulisi tarkastella yksittäisten sijoittajaomisteisten yritysten omistajaohjausta kuvaavien teorioiden valossa, vaan tarkastella ilmiötä samanaikaisesti usean teorian viitekehyksessä. Keskeisintä on, että tarkastelussa huomioidaan osuuskuntien omaleimainen omistajuuden rakenne ja luonne, koska se poikkeaa merkittävästi sijoittajaomisteisten yritysten omistajuudesta (mm. Nilsson 2001, Jussila 2007). Osuuskunnan ollessa demokraattisesti jäsentensä hallinnoima, on sen toiminnalle (menestykselle) merkityksellistä se, kuinka jäsenhallinto ymmärtää osuuskunnan kaksoisluonteen. Tarkasteltaessa jäsenhallinnon näkemystä osuustoiminnan kaksoisluonteesta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys osuustoiminnan tarkoitusta ja kaksoisroolia koskevasta tieteellisestä diskurssista, osuuskunnan omistajuuden tieteellisestä tarkastelusta sekä jäsenhallinnon roolia määriteltäessä omistajaohjausteorioista.

Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 1. Osuuskunnan kaksoisrooli jäsenhallinnon näkökulmasta

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä luvusta, lähdeluettelosta sekä liitteistä. Ensimmäisessä luvussa luodaan katsaus tutkimusaiheeseen ja sen merkityksellisyyteen sekä kuvaillaan tutkimusaukko ja siitä johdettu tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi luvussa kuvaillaan tutkielman näkökulma, rajaukset ja määritellään keskeiset käsitteet. Lopuksi kuvataan lyhyesti aikaisempi teoreettinen keskustelu, jonka pohjalta luodaan tutkielman teoreettinen viitekehys.

Luvussa kaksi kuvataan teoreettinen viitekehys aloittaen määrittelemällä osuustoiminnan tarkoitus, joka pohjautuu arvoihin ja periaatteisiin. Tämän jälkeen perehdytään osuuskuntien demokraattista omistajuutta ja osuustoiminnan kaksoisluonnetta koskevaan tieteelliseen diskurssiin. Luvun lopuksi paneudutaan jäsenhallinnon rooliin kaksoisroolin näkökulmasta. Tutkielman metodologiset valinnat käydään läpi luvussa kolme, jonka aluksi tarkastellaan laadullista lähestymistapaa ja syitä sen valintaan. Tämän jälkeen esitetään käytetty tutkimusmetodi ja tutkimusprosessin eteneminen. Luvussa neljä kuvaillaan tutkimuksen empiirinen aineisto ja siirrytään aineiston analyysiin. Aineiston osalta esitetään keskeiset tulokset ja vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä, viidennessä luvussa, tehdään yhteenveto tutkielmasta sekä esitellään tutkimuksen teoreettiset ja manageriaaliset johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Suurten osuuskuntien kaksoisrooli

Jäsenten samanaikainen rooli omistajana ja palveluiden käyttäjänä luo osuustoiminnallisille yrityksille erityisiä piirteitä, joista keskeisin on niiden toimiminen samanaikaisesti sekä jäsenyhteisönä että liikeyrityksenä (Henzler 1968, Mooney ym. 1996, Puusa ym. 2016, Dilger ym. 2017). Osuuskunnat ovat periaatteidensa mukaan demokraattisesti hallintoituja esimerkiksi Davis (2001) on esittänyt hallinnon tarkoituksena olevan osuuskunnan tarkoituksen ja osuustoiminnallisten piirteiden ylläpitäminen, mikä edellyttää jäsenhallinnolta ymmärrystä osuustoiminnan luonteesta toimia samanaikaisesti jäsenhyötyjen toteuttajana ja liikeyrityksenä. Tämän vuoksi tutkielman viitekehys muodostuu demokraattisen omistajuuden tarkastelusta kaksoisroolin aiheuttajana sekä kaksoisroolista ja siihen liittyvistä tekijöistä käydystä teoreettisesta keskustelusta ja jäsenhallinnon roolista näiden huomioimiseksi hallintotyöskentelyssä.

### 2.1 Demokraattinen omistajuus ja dualistinen luonne

Osuuskuntien keskeinen ero sijoittajaomisteisiin yrityksiin on omistajuusrakenne, sillä osuuskunnat ovat jäsenistönsä demokraattisesti omistamia ja heidän tarpeitaan varten perustettuja (Michelsen 1994). Osuuskunnan omistajuudessa on siis yksilön näkökulmasta kyse sijoittamisen sijaan hänen tarvitsemiensa palveluiden hankkimisesta (esim. Borgen 2004). Jokainen jäsen omistaa samansuuruisen osuuden osuuskunnasta eikä tämän osuuden arvo muutu jäsenyyden aikana. Jäsenyys on avointa, eli osuuskunnan osuuspääoman arvo muuttuu. Osuuskunnan arvon lisääntyessä osuuskuntaan kertyy niin kutsuttua isännätöntä pääomaa, jonka omistajuus on kollektiivista (Jussila 2007). Osuuskuntien jäsenten henkilökohtaista ja kollektiivista omaisuutta hallitaan demokraattisesti. Osuuskuntien omistajuuteen liittyy sijoittajaomisteisille yrityksille tyypillisen taloudellirationaalisen ulottuvuuden lisäksi myös psykologinen ulottuvuus, omistajuuden tunne. Omistajuuden tunne on sidoksissa jäsenen ja osuuskunnan suhteeseen, joka on sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna moniulotteisempi (mm. Limnios, Mazzarol, Soutar & Siddique 2018, Jussila, Byrne & Tuominen 2012a). Omistajuuden rakenne ja luonne sekä tarkoitus tuottaa palveluita jäsenilleen tekee osuuskunnista paikallisia tai alueellisia yrityksiä (Tuominen ym. 2006). Koska osuuskunnan tavoitteet ovat jäsenten henkilökohtaisia hyötyjä laajemmat, ovat osuuskunnat vahvasti verkostuneita toimijoita (Spear 2000, Tuominen, Tuominen, Tuominen & Jussila 2013b). Omistajuusrakenteesta ja sen aiheuttamasta kaksoisroolista



johtuen osuuskuntien jäsenillä on intressi saada tarvitsemiaan palveluita paitsi optimaalisilla kaupanehdoilla, myös tehokkaasti tuotettuna. Tarkastellaan seuraavaksi tästä aiheutuva osuuskunnan dualistista luonnetta.

### **Osuuskunnan dualistinen luonne**

Osuuskuntien keskeinen piirre onkin se, että niiden perustana on erityinen tarkoitus, joka keskittyy ensisijaisesti jäsenistön ja yhteisön sosiaalisiin tavoitteisiin ja toissijaisesti taloudellisiin tavoitteisiin (esim. Novkovic 2008, Zeuli & Radel 2005, Michelsen 1994, Neck, Brush & Allen 2009). Samanaikaisesti, kun osuuskunta on jäsentensä omistama sosiaalinen yhteisö, jonka tehtävänä on vastata jäsentensä intresseihin (Mooney & Gray 2002), se on myös liiketoiminnallinen yritys, joka tarvitsee kilpailukykyisen liikeidean toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi eli sen on oltava taloudellisesti kannattava yritys (mm. Dilger ym. 2017). HENZLER (1968) oli ensimmäisiä, joka määritteli, että osuuskunnan tulee olla samanaikaisesti liikeyritys ja jäsenyhteisö, jossa korostetaan jäsenten osallistumista pääomasijoitusten sijaan. Draheim (1995) oli päätenyt jo vuonna 1952 samankaltaiseen määrittelyyn ja todennut osuustoiminnan dualistisen luonteen näkyvän taloudellisten arvojen ohella toteutettavissa ideologisissa, yhteisöllisissä ja sosiaalisissa arvoissa. Osuuskunnan dualistinen luonne tunnustetaan laajasti ja useat tutkijat ovat pyrkineet sitä konkretisoimaan erilaisilla metaforilla. Fairbairn (1994) kuvaa osuuskunnalla olevan kaksoisfunktion, jossa yhteisöllinen ja liiketoiminnallinen funktio ovat tiiviissä symbioosissa keskenään. Osuuskunnan jäsenistön kaksoisrooli tarkoittaa Nilssonin (2001) mukaan omistaja- sekä kuluttaja-/tuottajaroolien keskinäistä integroitumista. Osuuskuntia on kuvattu myös hybridioorganisaatioiksi, jotka ovat samanaikaisesti sekä vapaaehtoisuuteen perustuvia yhteisöjä, että kaupallista liiketoimintaa (Mooney ym. 1996). Tässä tutkielmassa osuuskunnan dualistista luonnetta kuvataan jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooli –käsitteiden kautta.

Kaksoisrooli tekee osuuskunnista moniulotteisia organisaatioita, koska kaksoisrooli aiheuttaa keskenään kilpailevia, ja jopa ristiriitaisia, tavoitteita (Nilsson 2001, Skurnik, 2002, Mooney & Gray 2002, Puusa ym. 2013). Toisaalta osuuskuntien kaksoisluonne luo perustan ainutlaatuiselle toiminnalle, joka painottaa sosiaalisia näkökulmia. Näiden kahden roolin tasapainon varmistaminen on ratkaisevan tärkeää, sillä osuuskunnan kestävyys riippuu siitä, kuinka se pystyy vastaamaan näihin kahteen vaatimukseen samanaikaisesti (Nilsson 2001, Mazzarol ym. 2011). Mikäli toinen rooleista saa vahvemman aseman, osuuskunta heikkenee ja se voi menettää jopa

identiteettinsä (Zamagni & Zamagni 2010). Jäsensyhteisöroolin ja liiketoimintaroolin kilpailevien tavoitteiden välillä tasapainoilu on haaste osuuskuntien johtamiselle ja hallinnoimiselle, koska se edellyttää molempien tavoitteiden yhtäaikaista huomioimista (Novkovic 2014). Osuuskunnan johtamisen ja hallinnoinnin onkin sanottu olevan haastavampaa kuin sijoittajaomisteisten yritysten (Mills 2008, Tuominen ym. 2010, Cook 1994).

Osuuskuntien kaksoisluonne tarkoittaa siis yksinkertaistettuna sitä, että ne ovat yrityksiä, joiden ensisijainen tavoite on jäsenistön tarpeisiin vastaaminen ja jäsenyhteisön hyvinvoinnin takaaminen ja samanaikaisesti ne ovat taloudellisesti toimivia liikeyrityksiä, jotka huolehtivat kilpailukykyä säilymisestä. Osuuskuntien tavoitteena on myös vastata yhteisön sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Tämä osuuskunnan kaksoisluonne erottaa ne muista yritysmuodoista ja tekee niistä ongelmallisen taloustieteen (teoreettisesta) näkökulmasta, koska ne eivät ”sovi yhteen” olemassa olevien teoreettisten kehysten kanssa (mm. Mooney & Gray 2002, Mazzarol ym. 2011, Cornforth 2002). Levis ja Davis (2008) kutsuvatkin osuuskuntia tämän vuoksi taloustieteen ”kauhukakaroiksi” (enfants terribles).

Tarkastellaan seuraavaksi kaksoisroolin molempia puolia; jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooleja.

## 2.2 Jäsensyhteisörooli

Osuuskunnat ovat jäsentensä perustamia yhteisöjä, joiden keskeisiä arvoja ovat solidaarisuus, omatoimisuus, omavastuisuus ja demokratia, minkä vuoksi niitä kuvataan ihmiskeskeisiksi organisaatioiksi (mm. Puusa ym. 2016). Osuuskuntien perustamisen taustalla on ihmisten ja yhteisön tarvitsemat palvelut (mm. Michelsen 1994, Mooney & Gray 2002) sekä heidän keskinäinen luottamus (Holger 1986). Verrattuna sijoittajaomisteisiin yrityksiin, osuuskunnan voidaan todeta lähestyvän olemassaoloaan humanistisesta näkökulmasta ja toiminnan keskittyvän jäsenistön hyvinvointiin liittyviin tavoitteisiin.

Osuustoiminnan jäsenyhteisörooliin liittyy vahvasti ajatus jäsenyhteisön kollektiivisista tavoitteista, jotka pyritään saavuttamaan yhteisillä ponnistuksilla voimaannuttamalla jäseniä toimimaan yhdessä (Spear 2000). Yhteisöllisyys ja osuustoiminnallisuustunne on sitonut jäsenistöä osuuskuntaan (Birchall 2013). Kuitenkin osuuskuntien kasvaessa jäsenten on todettu vieraantuvan niistä, mikä on heikentänyt yhteisöllisyyttä ja osuuskunnan identiteettiä (Spear 2000). Jäsensyhteisöroolin näkökulmasta osuuskuntien perustarkoituksena on maksimoida jäsenistön

hyötyjä pitkällä aikavälillä ja yhteisön periaatteisiin kuuluu osallistumisen mahdollisuus kaikille, jotka haluavat sitoutua osuuskuntaan. Jäsenhyötyjen lisäksi omistajuuden tunne ja demokraattinen hallinto ovat jäsenyhteisörooliin keskeisesti liittyviä tekijöitä (Puusa ym. 2016). Osuuskunnan kollektiivista pääomaa valvotaan demokraattisesti ja voitot jaetaan tasa-arvoisesti jäsenistön päätösten mukaisesti. Osuustoimintamalli luo itsessään jäsenyhteisöroolin kautta sosiaalista pääomaa (Tuominen ym. 2013b). Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan näitä jäsenyhteisöroolin ulottuvuuksia kuluttaja- ja tuottajakonteksteissa.

### **Arvon tuottaminen jäsenille**

Osuuskunnat on perustettu siis omistajiensa tarpeisiin (Michelsen 1994) ja niiden toiminnassa on kyse osuuskunnan kyvystä tuottaa jäsenille heidän tarvitsemiaan palveluita tai tuotteita siten, että se luo jäsenille lisäarvoa (Limnios ym. 2018). Toisin sanoen osuuskunnat keskittyvät sellaiseen liiketoimintaan, jota jäsenet pitävät tärkeänä eli osuuskunnan markkinasegmentointi perustuu jäsenten tarpeisiin (Birchall 2013). Jäsenhyödyt voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin hyötyihin.

Sekä kuluttaja- että tuottajaosuuskunnissa taloudelliset hyödyt jaetaan tasa-arvoisesti jäsenille. Kerätty voitto, eli ylijäämä, käytetään jäsenille maksettaviin etuihin sekä osuuskunnan kestävän liiketoiminnan kehittämiseen (Levis & Davis 2008, Skurnik 2002, Puusa ym. 2016). Osuuskuntien erityispiirteenä muihin yrityksiin verrattuna on ylijäämän jako jäsenille osuuskunnan palveluiden käytön suhteessa eikä esimerkiksi sijoitetun pääoman suhteessa (kuluttajaosuuskunnissa tyypillisesti suhteessa palveluista maksettuun arvoon, tuottajaosuuskunnissa suhteessa tuotettuun raaka-aineen määrään) (mm. Skurnik 2002). Käytön suhteessa maksettu taloudellinen hyödyt, eli ylijäämäpalautukset, bonukset ja osuuspääoman korot, vahvistavat jäsenten osuuskunnan palveluiden käyttöä (Novkovic 2008). Lisäksi jäsenten taloudellisia hyötyjä ovat kuluttajaosuuskunnissa muita toimijoita edullisemmat hinnat (mm. Novkovic 2008, Birchall 2013). Tuottajaosuuskunnissa muita taloudellisia hyötyjä ovat raaka-aineelle maksettu mahdollisimman korkea hinta (Nilsson 1999, Novkovic 2008, Birchall 2013) sekä heikompien tuottajien mahdollisuus päästä markkinoille (Spear 2000). Nilsson (1999, 2001) lisää, että tuottajaosuuskunnissa jäsenet saavat taloudellista hyötyä myös investointi- ja tuotekehityskustannusten jakamisesta.

Toiminnallisia hyötyjä jäsenille ovat tuotteiden ja palveluiden saatavuus sekä niiden laadukkuus (mm. Mazzeo ym. 2011). Sekä kuluttaja- että tuottajaosuuskunnissa kollektiivisia taloudellisia hyötyjä syntyy myös siitä, että osuustoiminnalliset yritykset tasapainottavat kilpailua

(Novkovic 2008) sekä estävät kartellien ja monopolien syntymistä (Birchall 2013). Yhteisöllisestä näkökulmasta taloudelliserationaalisia hyötyjä ovat myös jäsenten elinympäristön kehittyminen, työpaikkojen syntyminen sekä rahalliset avustukset alueelle (Jussila 2007).

Osuuskuntaan liittyvät sosiaaliset hyödyt ilmenevät demokraattisuuden periaatteen ja itsemääräämisoikeuden sekä paikallisesti toimivan taloudellisen organisaation ja verkostojen kautta, jotka takaavat osuuskunnan pysyvyyden toiminta-alueellaan (Mooney ym. 1996, Tuominen ym. 2006, Uski, Jussila & Saksa 2007). Birchall (2013) korostaa osuuskuntien mahdollistavan luottamuksellisen ja pitkäaikaisen suhteen jäsenten ja osuuskunnan välillä, mikä korostuu ”kriisiaikoina” ja vähentää jäsenten taloudellisia ja toiminnallisia riskejä (Nilsson 2001, Birchall 2013). Osuustoimintaan liittyy yhteisön kehittäminen sen periaatteiden mukaisesti. Osuustoimintamalli luo mahdollisuuden toteuttaa yhteisön kehittämistä eri tavalla kuin sijoittajaomis-teisissa yrityksissä, koska ne ovat paikallisia organisaatioita sekä omistajuuden että liiketoimin-nan näkökulmasta (Nilsson 2001, Tuominen ym. 2006) ja niihin luotetaan arvopohjaisen ja yhteisöä kehittävän toiminnan vuoksi (Spear 2000, Tuominen ym. 2013b).

Davis (2016) on todennut osuuskuntien yhteiskuntavastuullisen toiminnan kasvattavan jäsenten määrää. Myös Puusa, Tuominen, Tuominen ja Havukainen (2017) ovat todenneet jäsenten pit-tävän osuuskunnan yhteisön kehittämistoimintaa tärkeänä. Toisaalta Tuominen, Syrjä, Sjögrén ja Tuominen (2017) toteavat, etteivät osuuskunnat ole yritysmuotonsa vuoksi automaattisesti sen enempiä yhteiskuntavastuullisia kuin muutkaan yritykset, mutta mikäli jäsenet arvottavat yhteisön kehittämisen tärkeäksi he voivat edistää sitä mm. hallinnon jäsenten valinnassa (Tuominen ym. 2017). Mazzorel ym. (2011) toteavat kuitenkin suurten kuluttajaosuuskuntien jäsenten arvostavan eniten taloudellisia henkilökohtaisia hyötyjä.

### **Avoin ja vapaaehtoinen liittyminen osuuskuntaan**

Osuustoimintaperiaatteiden mukaisesti osuuskuntaan liittyminen on vapaaehtoista ja avointa, jolloin osuuskunnan jäsenien määrää ja siten osuuspääoman määrää ei ennalta tiedetä (ICA 2018). Varsinkin tuottaja- ja kuluttajaosuuskunnissa omistajuus on jakaantunut avoimen jäse-nyyden vuoksi laajalle (mm. Spear 2004). Erityisesti tämä korostuu suurissa monialaisissa ku-luttajaosuuskunnissa (Sykuta & Cook 2001). Liittyessään osuuskuntaan jäsen maksaa osuus-maksun, jonka suuruus kuluttajaosuuskunnissa on tyypillisesti vähäinen (mm. Tuominen ym. 2013a) ja tuottajaosuuskunnissa osuuspääoman arvo on tyypillisesti sidottu tuottajan ja osuus-kunnan välisen kaupankäynnin volyyymiin (Nilsson 1999). Osuuspääoman arvon pysyminen sa-

mansuuruisena jäsenyyden ajan tarkoittaa jäsenen näkökulmasta sitä, ettei hänelle synny lisäarvoa osuuspääoman omistamisesta, vaan nimenomaan osuuskunnan palveluiden käyttämisestä.

Jäsenten päätökseen liittyä osuuskuntaan vaikuttavat ensisijaisesti toiminnalliset ja taloudelliset ulottuvuudet, mutta myös emotionaaliset ja sosiaaliset tekijät (Talonen, Jussila, Saarijärvi & Rintamäki 2016). Osuuskuntaan liittyminen on siis samankaltainen prosessi kuin sijoittaminen osakeyhtiöön, vaikka osuuskuntien omistajuudesta saatavat hyödyt ovat hyvin erilaisia ja osuuskunnan omistajuuteen on tunnistettu liittyvän vahvasti psykologista omistajuutta, eli tunnetta omistajuudesta (Talonen ym. 2016, Jussila 2007). Osuuskuntien omistajuus rakentuu siis hyvin eri tavalla kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä, ja ne eivät ole sen omistajille ensisijaisesti sijoituskohde (mm. Borgen 2004). Kuitenkin osuuskuntia koskevissa tutkimuksissa on osuuskuntien jäsenomistajia rinnastettu sijoittajiin eikä palveluiden käyttäjiin, mikä on voinut johtaa virheelliseen kuvaan osuuskunnan omistajuudesta, jäsenten toiminnasta tai jäsenhallinnon toimivuudesta (esim. Borgen 2004, Nilsson 1999, Cornforth 2004).

### **Jäsenistön luottamus ja sitoutuminen osuuskuntaan**

Jäsenistön ja osuuskunnan suhde on poikkeuksellinen, jos sitä verrataan sijoittajaomisteisten yritysten asiakassuhteisiin. Suhde perustuu luottamukseen, joka toimii rakennusaineena psykologiselle omistajuudelle ja sitoutumiselle (Holger 1986). Morrow, Hansen ja Pearson (2004) esittävät, että luottamuksen syntymisen taustalla on sekä affektiivisiä että kognitiivisia prosesseja. Tunteiden lisäksi luottamuksen syntymistä edeltää systemaattinen analyysi, jonka kautta määritellään yksilön, ryhmän tai organisaation luotettavuus. Näin ollen luottamuksen syntyminen ei ole hetkellinen prosessi, vaan se käsittää empiiristen todisteiden huomioon ottamisen. (Morrow ym. 2004.) Morrow ym. (2004) totesivat myös, että jos osuuskunnan jäsenet luottavat osuuskunnan johtajiin, he raportoivat lisääntyneestä tyytyväisyydestä suhteestaan osuuskuntaan.

Luottamus on keskeinen tekijä affektiivisen sitoutumisen syntymiseen. Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan tunnetason sitoutumista, johon liittyy organisaation identifioituminen, organisaatioperustainen itsetuntemus sekä psykologista omistajuutta. Allen ja Meyer (1996) toteavat, että affektiivinen sitoutuminen on sitoutumisen komponenteista ns. syvintä sitoutumista.

Affektiivisen sitoutumisen rinnalla jäsenten sitoutuminen osuuskuntaan voi olla myös normatiivista tai ”laskennallista”. Normatiivinen sitoutuminen tapahtuu normin tai moraalisten odotusten ja velvollisuuden tunteen kautta (Allen & Meyer 1996). Osuuskuntakontekstissa aktiivista ja pitkäikäistä jäsenyyttä voidaan pitää osuustoiminnallisena normina ja Fultonin (1999) mukaan normatiivinen sitoutuminen onkin vahvasti yhteydessä osuustoiminnalliseen ideologiaan sitoutumiseen. Laskennallinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että jäsen vertaa saamiensa hyötyjä niistä aiheutuneisiin kustannuksiin. Hän pysyy jäsenenä, jos jäsenyys tarjoaa hänelle paremmat hyödyt kuin muut organisaatiot tai hyödyt ovat suuremmat kuin niistä aiheutuneet kustannukset (Jussila, Goel & Tuominen 2012b). Osuuskuntien jäsenten sitoutuminen on tyypillisesti toivottua vähäisempää (Jussila ym. 2012a, Fulton & Adamowicz 1993), mikä on liiketoiminnan näkökulmasta haaste, sillä affektiivisesti sitoutuneiden jäsenten on todettu tuovan joustavuutta osuuskunnan liiketoimintaan ja sen hallinnollisiin haasteisiin (Jussila ym. 2012a).

### **Demokraattinen hallinto**

Osuuskunnat ovat omistajiensa demokraattisesti hallinnoimia organisaatioita ja demokraattisuuden periaate on keskeinen osuustoiminnallisten yritysten ominaispiirre. Demokraattisen hallinnon tehtävänä on varmistaa jäsenomistajiensa intressien toteutuminen (Novkovic 2008). Demokraattisen periaatteen mukaan jokaisella osuuskunnan jäsenellä on käytössään yksi ääni (Cornforth 2004). Käytännössä suurten osuuskuntien kohdalla jäsenhallinto toteutetaan edustuksellisella demokratialla, jolloin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus hakeutua ehdokkaaksi luottamustehtäviin ja jäsenistön edustajisto valitaan demokraattisilla vaaleilla. Edustajisto valitsee osuuskunnalle jäsenhallinnon, joka voi muodostua hallituksesta tai hallintoneuvostosta ja hallituksesta (ICA 2018).

Osuuskuntien jäsenhallinnon on väitetty olevan toimimaton ja tehoton sen moniportaisuuden ja laajuuden vuoksi (Nilsson 2001). Lisäksi suurten kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien laajalle levinnyt omistajuus voi aiheuttaa jäsenten passivoitumisen ja vieraantumisen osuuskunnasta (mm. Spear 2004, Tuominen ym. 2009, Fulton & Giannakas 2001), jolloin he voivat kokea, ettei heidän ”äänellään” ole merkitystä osuuskunnan päätöksenteossa ja kiinnostus äänestämistä ja luottamustehtäviä kohtaan vähenee (Spear 2004). Tästä aiheutuvan jäsenhallinnon heikon edustuksellisuuden on todettu olevan yksi suurimmista osuuskunnan haasteista, koska se uhkaa vähentää niiden demokraattisuutta ja jäsenistön tarpeita kuvaavan informaation kulkeutumista

päätöksentekoon (mm. Spear 2004, Tuominen ym. 2009). Lisäksi Tuominen ym. (2009) esittävät, että luottamustehtäviin valikoituvat sellaiset jäsenet, jotka painottavat osuuskunnan liiketoiminnallisia tavoitteita jäsenhyötyjä enemmän. Luonnollista on, että hallinnon heikko edustuksellisuus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen jäsenistön toiveita vääristäen (Spear 2004). Toisaalta myös toimiva johto, varsinkin jos sen valta on korostunut, voi käyttää asemaansa eettisesti väärin ja häiritä demokraattisuutta edistämällä omien suosikkiensa valintaa jäsenhallintoon (Tuominen ym. 2009). Koska demokraattisuuden periaate on määrittänyt vahvasti osuustoiminnallisuutta jäsenten intressien varmistajana, on heikentyneen demokratian todettu aiheuttavan jopa osuuskunnan ”rapautumista” (Spear 2004).

### **Sosiaalisen pääoman rakentuminen**

Osuuskunnan jäsenyhteisörooliin liittyy vahvasti sen kyky luoda sosiaalista pääomaa yritykselle (Spear 2000, Tuominen ym. 2013b) ja sen pohjana on Spearin (2000) mukaan vahvat yhteydet alueelliseen verkostoon. Tuominen ym. (2013b) lisäävät sosiaalisen pääoman perustana olevan osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden, sen tarkoituksen, omistajuuden paikallisuuden sekä yhteiskuntavastuullisesti toimimisen. Tuominen ym. (2013b) jakavat sosiaalisen pääoman yhteiskunnalliseen, kognitiiviseen ja suhteisiin liittyvään sosiaaliseen pääomaan. Jäsenyhteisörooli mahdollistaa osuuskunnalle sosiaalisen pääoman kerryttämisen toimimalla yhteiskuntavastuullisesti, osallistumalla alueen ja paikallisen yhteisön kehittämiseen, luomalla epämuodollisten verkostojen kautta läheisiä ja luottamuksellisia suhteita alueen toimijoihin ja päättäjiin ja toimimalla verkostoissa vastavuoroisesti ja demokraattisesti (Tuominen ym. 2013b, Spear 2000). Osuuskunnan liiketoiminnan näkökulmasta sosiaalinen pääoma on keskeinen tekijä kestävää liiketoimintaa tavoiteltaessa (ks. luku 2.3).

### **Yhteenveto jäsenyhteisöroolista**

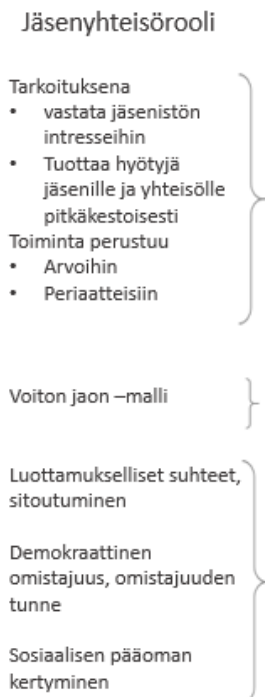
Kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien jäsenyhteisörooli ilmenee jäsenistön omistajuutena, osallisuutena, demokraattisena toimintana sekä suhtautumisessa voiton käyttämiseen. Jäsenyhteisöroolia määrittävät osuustoiminnalliset arvot, etenkin omatoimisuus, omavastuisuus ja demokratia ja siihen kuuluu myös yhteisöllisyyden tunne, jota voidaan kutsua osuustoiminnallisuuden tunteeksi (ks. Puusa ym. 2016).

Omatoimisuus konkretisoituu jäsenistön asettamina yhteisinä tavoitteina, jotka on asetettu demokraattisen päätöksenteon kautta sekä osuuskunnan perustamisesta jäsenistön tarpeiden

vuoksi. Jäsenhyötyjen maksimointi ilmenee yksilöllisinä ja kollektiivisinä hyötyinä, joihin kuuluu toiminnalliset, taloudelliset ja sosiaaliset hyödyt. Jäsenyhteisörooliin kuuluu luontaisesti jäsenistön osallistuminen osuuskunnan toimintaan, eli heidän sitoutuneisuus sekä luottamus. Jäsenyhteisöroolin ulottuvuudet synnyttävät itsessään sosiaalista pääoma.

Jäsenistön omistajuuteen liittyy avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys, ja jäseneksi ryhtymiseen vaikuttavat sekä taloudellistoiminnalliset että emotionaaliset ja sosiaaliset tekijät. Omistajuuden tunne on niin kutsuttua yksilöllistä psykologista omistajuutta. Jäsenyhteisöön liittyy vahvasti demokraattisuuden periaate, eli jokaisella jäsenellä on käytössään yksi ääni. Suurissa kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnissa demokraattisuus toteutetaan edustuksellisuuden periaatteella, eli jäsenten ääni kuuluu jäsenhallinnon kautta.

Jäsenyhteisörooliin liittyy voiton jako jäsenten palveluiden käyttämisen suhteen. Jäsenistön suhde voiton tekemiseen voi olla kuitenkin ristiriitainen, kuluttajaosuuskunnissa he voivat kokea sen olevan ylihinnon ja tuottajaosuuskunnissa raaka-aineen alihinnon tulosta. Heidän intresseissään voi olla tehdyn voiton jakaminen jäsenistölle ylijäämäpalautuksina, bonuksina tai osuuspääoman korkoina ennemminkin kuin yrityksen pääomittaminen. Tämä korostuu etenkin suurissa osuuskunnissa, jos jäsenistön sitoutuminen on heikentynyt ja he ovat ”vieraantuneet” osuuskunnasta (mm. Spear 2004). Suurten kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien jäsenyhteisörooli on kuvattu seuraavaan kuvaan (kuva 2).



Kuva 2. Jäsenyhteisöroolin ulottuvuudet



## 2.3 Liiketoimintarooli

### **Sosiaalisten tavoitteiden saavuttaminen kestäväällä liiketoiminnalla**

Osuuskunnilla on siis sosiaalinen tehtävä, johon liittyy taloudellinen toiminta (mm. Neck, Brush & Allen 2009). Osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa hyvinvointia jäsenilleen, mutta Mazzarel ym. (2011) korostavat, että osuuskuntia ei ole perustettu pelkästään sosiaalisten tarkoitusten vuoksi. Osuuskunnat toimivat samoilla markkinoilla sijoittajaomisteisten yritysten kanssa, mikä edellyttää, että niillä on oltava kilpailukykyinen liikeidea, vaikka se perustuukin jäsenistön tarpeisiin (mm. Puusa ym. 2016). Lisäksi niiden toiminnan on oltava liiketaloudellisesti tehokasta ja kannattavaa, samaan aikaan kun ne pyrkivät maksimoimaan jäsenistönsä hyödyt (mm. Tuominen ym. 2013a).

### **Liiketoiminnan perspektiivi ja skaalaedut**

Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu jäsenhyötyjen tuottaminen pitkäkestoisesti. Omistajajäsenet saavat suurimman hyödyn osuuskunnan toimiessa kilpailukykyisenä pitkäaikaisesti, koska se turvaa heidän palveluiden saantia (Mazzarol ym. 2011). Sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna osuuskuntien arvon tuottamisen aikaväli onkin huomattavasti pidempi, sillä se voi ylettyä sukupolvelta toiselle (Davis K. 2001). Toisaalta osuuskunnan jäsenen arvo muodostuu nimenomaan palveluiden käyttämisestä; mitä pidempään ja tiiviimmin hän osallistuu, sitä enemmän arvoa hän saa. Osuuskuntien solidaarisuus periaatteen mukaan osuuskunnan resursseja käytetään sen jäsenistön hyväksi. Nilsson (2001) on todennut jäsenistön kasvavan, mikäli jäsenistö motivoituu osuuskunnan arvoista. Suurempi jäsenistö kasvattaa volyyymia, mikä johtaa taloudellisten skaalaetujen lisääntymiseen (Nilsson 2001). Tämä puolestaan näyttäytyy kuluttajaosuuskunnissa halvempina hintoina ja tuottajaosuuskunnissa parempina raaka-ainehintoina.

### **Pääoman kerryttäminen**

Tuominen ym. (2013a) ovat todenneet, että osuuskuntia on pidetty taloudellisessa mielessä voittoa tavoittelemattomina yrityksinä, mikä ei kuitenkaan mahdollista jäsenistön hyötyjen maksimointia. Heidän mukaansa osuuskuntien tulee tehdä voittoa, jotta ne voivat huolehtia jäsenistönsä eduista kestävästi. Osuuskuntien tarkoituksena ei ole siis maksimoida voittoa (Levis

& Davis 2008, Skurnik 2002, Puusa ym. 2016), vaan sen sijaan toimia tehokkuuden periaatteen mukaisesti ja optimoida voitto jaettavaksi jäsenistölleen ja organisaation kehittämiseen. Osuuskuntien voiton tekemisen tarkoituksena on organisaation pitkän aikavälin selviytyminen (Mazzarol ym. 2011, Tuominen ym. 2013a), taloudellisen riippumattomuuden saavuttaminen ja taloudellisen pääoman kerryttäminen (Tuominen ym. 2013a, Watkins 1986). Osuuskuntien pääomittaminen eroaa sijoittajaomisteisista yrityksistä merkittävästi. Jäsenet maksavat osuuskuntaan liittyessään osuuspääoman, joka maksetaan heille takaisin jäsenyyden päättyessä. Näin ollen osuuspääomat ovat sijoituksiin verrattuna lainoja osuuskunnille (Nilsson 2001, Tuominen ym. 2013a). Osuuspääomien luonteen vuoksi osuuskuntien taloudellisten resurssien kerryttäminen toteutetaan voiton tekemisen (ylijäämän) kautta (Hicks, Maddocks, Robb & Webb 2007, Tuominen ym. 2013a). Voiton tekemisellä on siis merkittävä rooli osuuskuntien kilpailukyvylläpitämisessä (Tuominen ym. 2013a, Watkins 1986). Tarkasteltaessa kerrytettyä pääomaa sijoittajaomisteisten yritysten näkökulmasta, osuuskunnan pääoman omistajuus näyttää epäselvänä, sillä jäsenten osuuspääoman suuruus ei muutu omistajuuden aikana (Nilsson 2001). Osuuskuntakontekstissa tämä muodostunut pääoma nähdään kuitenkin kollektiivisena omaisuutena (Jussila 2007). Osuuskuntien kollektiivisesti omistettu taloudellinen pääoma liittyy Tuomisen ym. (2013a) mukaan osuustoiminnan periaatteelliseen tavoitteeseen osuuskunnan itsenäisyydestä. Taloudellinen itsenäisyys on mahdollista saavuttaa vakaavaraisuuden kautta ja se varmistaa jäsenten intressien toteutumisen. Toisaalta sen on nähty lisäävän liikkeenjohdon valtaa, koska liikkeenjohto voi toimia pääoman turvin ilman jäsenhallinnon päätöksiä esimerkiksi investoinneista (Dilger ym. 2017). Osuuskuntien luonnehdinta taloustieteen näkökulmasta on haastavaa, koska ne eivät ole voittoa maksimoivia (for-profit) eivätkä myöskään voittoa tavoittelemattomia (non-profit), vaan sijoittuvat näiden ”välimaastoon” (not-for-profit) (Levis & Davis 2008).

### **Osuustoimintamallin luomat liiketoimintaa edistävät tekijät**

Osuustoimintamallin on tunnistettu tarjoavan liiketoimintaa edistäviä tekijöitä niiden paikallisuuden, verkostomaisen rakenteen ja jäsenten sitoutumisen kautta sekä näiden ja osuuskunnan arvopohjaisuuden myötä muodostuvan sosiaalisen pääoman kautta.

Omistajuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta paikallinen organisaatorakenne mahdollistaa verkostojen rakentamisen, jotka vahvistuvat osuuskuntien toimiessa yhteiskuntavastuullisesti, osallistumalla alueen ja paikallisen yhteisön kehittämiseen, luomalla epämuodollisten verkostojen kautta läheisiä ja luottamuksellisia suhteita alueen toimijoihin ja päättäjiin ja toimimalla

verkostoissa vastavuoroisesti ja demokraattisesti (Tuominen ym. 2013b, Spear 2000). Verkostot mahdollistavat osuuskunnan johdolle pääsyn liiketoimintaympäristönsä olennaisen tiedon äärelle, mikä tarjoaa mahdollisuuden jäsenten tarpeiden kuulemiseen ja syvälliseen ymmärtämiseen (Dilger ym. 2017 ref Blome-Drees 2012, Tuominen ym. 2006). Olennainen tieto ja syvällinen ymmärrys muodostuvat sidosryhmien ja paikallisten organisaatioiden sekä alueen erityispiirteiden tuntemisesta. Toisaalta on tunnistettu, että jäsentarpeiden ymmärtämisen lisäksi syvällinen ymmärrys liiketoimintaympäristöstä mahdollistaa menestyksekkään toiminnan (Tuominen ym. 2006) ja verkostojen kautta osuuskunnat toimivat verkoston yhteisten etujen toteuttajina sekä resurssien kanavina (Tuominen ym. 2013b, Spear 2000). Vahvat suhteet alueen toimijoihin tekevät osuuskunnan joustavammaksi kriisien aikana (Birchall & Ketilson 2009, Spear 2000). Osuuskunnan onkin kuvattu olevan vuorovaikutuksellisessa symbioosissa toimialueeseensa ja sen menestykseen vaikuttaa tästä syystä sen yhteisön elinvoimaisuus, jossa osuuskunta toimii.

Jäsenten sitoutumisella on siis keskeinen merkitys kestävässä ja menestyksekkäässä osuuskunnassa (Jussila ym. 2012b). Morrow ym. (2004) esittävät, että myös jäsenten luottamuksen sekä organisaation tuloksen välillä on positiivinen riippuvuus. Myös Spearin (2000) mukaan osuuskunnan kilpailuetuna on osuuskunnan maine luotettavana yritysmuotona, mikä vähentää informaation ja toiminnan rehellisyyden tarkistamisesta syntyviä monitorointikustannuksia. Lluch, Gomis ja Jiménez (2006) ovat todenneet, että osuuskunnan menestymistä selittää edelleen jäsenten tyytyväisyys, joka on syntynyt osallistumisen kautta. Toisaalta on todettu, että jäsenten sitoutumisen puute on tyypillisesti syynä osuuskuntien epäonnistumiseen (Fulton & Adamowicz 1993). Osuuskuntien liiketoiminnallinen kannattavuus on siis vahvasti sidoksissa osuuskunnan ja jäsenistön väliseen suhteeseen ja kanssakäymisen intensiteettiin.

Edellä kuvattu alueellinen jäsenten ja yhteisön tarpeista lähtevä toiminta vahvistaa jäsenten sitoutumista sekä kerryttää osuuskunnan sosiaalista pääomaa, mikä on tunnistettu niiden kilpailueduksi sen mahdollistaessa liiketoiminnan laajentumisen alueellisten, luottamukseen perustuvien verkostojen kautta (Spear 2000, Tuominen ym. 2013b). Osuustoimintamalli itsessään luo sosiaalista pääomaa, joka Spearin (2000) mukaan vähentää omistajaohjauksen kustannuksia ja opportunistista käyttäytymistä sekä vahvistaa jäsenten mahdollisuuksia tehdä kollektiivisiä päätöksiä ja yhteensovittaa jäsenten etuja yrityksen etuun. Tuominen ym. (2013b) lisäävät sosiaalisen pääoman tuovan osuuskunnille kilpailuetua luomalla resursseja institutionaalisiin strategioihin, joiden kautta osuuskunnan kilpailuasemaa voidaan vahvistaa. Alueellinen organisaatio

tio edistää osuuskuntien kykyä reagoida toiminta-alueensa tarpeisiin, mikä vahvistaa osuuskunnasta olevaa mielikuvaa vastuullisena toimijana (Spear 2000, Tuominen ym. 2013a). Lisäksi osuuskunnan johdon hyvät henkilökohtaiset suhteet keskeisiin sidosryhmiin mahdollistaa toiminnan laajentumisen (Spear 2000, Tuominen ym. 2013a). Tuominen ym. (2013b) jatkavat sosiaalisen pääoman tuovan resursseja myös jäsensuhteiden hallintaan, koska paikallinen toimija auttaa ymmärtämään paremmin jäsenten tarpeita ja ”lähellä” olevan osuuskunnan identiteetti on selkeämmin havaittavissa, jolloin jäsensuhteesta tulee vahvempi. Tämä madaltaa jäsenten kynnystä antaa palautetta toiminnasta, mikä lisää osuuskunnan ymmärrystä jäsentarpeista (Tuominen ym. 2013b).

### **Liiketoimintarooliin liittyvät haasteet**

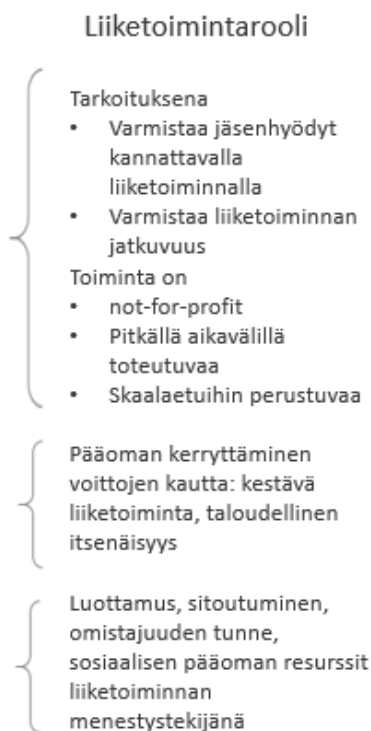
Osuuskuntien liiketoimintarooliin liittyy sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavia haasteita. Heterogeenisen omistajiston intressit voivat poiketa toisistaan, mikä voi johtaa esimerkiksi tavoitteen asetannassa tai investointipäätöksissä kompromissitilanteeseen, joka ei tyydytä ketään (Nilsson 2001, Dilger ym. 2017). Lisäksi jäsenistön ja liiketoiminnan intressit voivat olla keskenään ristiriitaisia (Nilsson 2001). Osuuskuntien ollessa demokraattisesti hallinnoituja, omistajajäsenet päättävät kollektiivisen pääoman käytöstä ja myös valvovat sen toteutumista. Osuuskunnan jäsenillä voi olla ylijäämän palautuksiin liittyviä intressejä, jotka ovat ristiriidassa pääomitustarpeiden kanssa (Cook 1994, Dilger ym. 2017, Cook & Plunkett 2006). Tuominen ym. (2013a) mukaan kuluttajaosuuskunnan jäsenet voivat jopa vastustaa voittoja, jos he kokevat niiden muodostuneen ylihinnottelun seurauksena. Osuuskunnan periaatteiden mukaan jäsenet hyötyvät osuuskunnasta jäsenyytensä aikana sen suhteessa, kuinka paljon he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita. Tämä voi johtaa siihen, että jäsenistön tavoitteet ovat lyhytaikaisessa taloudellisissa hyödyissä sen sijaan, että voitoilla vahvistettaisiin osuuskunnan kilpailukykyä esimerkiksi investointien kautta (horisonttiongelmia) (Sykuta & Cook 2001, Nilsson 2001).

### **Yhteenveto liiketoimintaroolista**

Kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien liikeyhteisörooli muodostuu kestävästä liiketoiminnasta, osuuskuntien liiketoiminnan periaatteista, suhtautumisesta voittoon, demokraattisen periaatteen ja omistajuusrakenteen aiheuttamista haasteista, osuustoimintamalliin liittyvistä menestystekijöistä sekä yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kestävällä liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että

osuuskunta on kilpailukykyinen markkinoilla ja sillä on pääomaa, jonka avulla se voi säilyttää kilpailukykynsä. Kestävä liiketoiminta mahdollistaa jäsenhyötyjen maksimoinnin, mikä puolestaan sitouttaa jäsenistöä osuuskuntaan ja vahvistaa liiketoimintaa. Osuuskuntien liiketoiminnan periaatteilla tarkoitetaan edellä mainitun kestävyuden lisäksi taloudellista riippumattomuutta, pitkän aikavälin tavoitteita sekä skaalaetua, joka syntyy jäsenten motivoituttua osuustoiminnan arvoista, mikä kasvattaa jäsenistöä.

Liiketoimintaroolin näkökulmasta osuuskunta tavoittelee voittoa, mutta asettaa kuitenkin jäsenistön hyötyjen maksimoinnin voiton kerryttämisen edelle. Kerrytetyn voiton kautta osuuskunta voi kasvattaa pääomaa, mutta voittoa palautetaan myös jäsenistölle. Voiton käytön tasapainottelu taloudellisen pääoman kerryttämisen ja jäsenistön palautusten kesken on tyypillistä osuuskuntien liiketoiminnassa. Jäsenyhteisörooliin liittyvät tekijät, kuten tarkoituksesta johtuva paikallisuus, luottamuksellinen suhde, jäsenten sitoutuminen, omistajuuden tunne osuuskunnasta sekä osuustoimintamallin kautta kertynyt sosiaalinen pääoma ovat osuuskunnalle tyypillisiä liiketoiminnan menestystekijöitä. Osuuskunnalla on myös liiketoiminnan näkökulmasta yhteiskunnallista merkitystä, sillä osuuskunnat muun muassa tasapainottavat markkinoita, korjaavat hinnoittelua, lisäävät työllisyyttä ja investoivat toiminta-alueilleen. Suurten osuuskuntien liiketoimintarooli on kuvattu seuraavaan kuvaan (kuva 3).



Kuva 3. Suurten osuuskuntien liiketoimintarooli

## 2.4 Jäsenhallinto kaksoisroolin toteuttajana

Osuuskunnissa jäsenhallinnon keskeisimpiä tehtäviä on jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolien välisen tasapainon saavuttamista. Osuuskunnan hallinnon roolin onkin tästä syystä todettu olevan vaativampi ja siihen liittyvän enemmän haasteita kuin sijoittajaomisteisissä yrityksissä (Nilsson 2001, Cornforth 2004, Spear 2004, Dilger ym. 2017). Osuuskuntien hallituksen roolia ja tehtävää on kuvattu eri omistajaohjausteorioiden viitekehyksissä, joita käytetään yleisesti sijoittajaomisteisten yritysten hallinnon tarkastelussa. Jokainen teoria tarkoittaa Cornforthin (2002) mukaan erilaista mallia siitä, kuinka hallinto toimii ja mitkä nähdään hallituksen tehtäviksi. Sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa mallinnettujen teorioiden perusteella osuuskunnan hallintorakennetta on luonnehdittu toimimattomaksi ja ongelmalliseksi (esim. Nilsson 2001, Cornforth 2004, Borgen 2004). Esimerkiksi Nilsson (2001) onkin kritisoinut sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa luotujen teorioiden sopimattomuutta osuuskuntakontekstiin, koska ne eivät ota huomioon jäsenhallinnon erityistä tehtävää jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin yhdistämisessä. Cornforth (2002) on todennut, että osuuskuntien hallinnon roolia tarkasteltaessa tulee viitekehyksenä käyttää laaja-alaisesti omistajaohjausteorioita. Seuraavassa tarkastellaan jäsenhallinnon roolia omistajaohjausteorioita yhdistävästä paradoksinäkökulmasta.

### **Jäsenhallinnon rooli paradoksinäkökulmasta**

Cornforth (2002, 2003) painottaa yksittäisen omistajaohjausteorian antavan rajoittuneen ja yksipuolisen kuvan yrityksen johtamisesta ja hallinnosta. Jokaista edellä esitettyä teoriaa on kritisoitu siitä, että ne keskittyvät vain rajattuihin osa-alueisiin hallinnon työskentelyssä. Cornforth (2002) jatkaa, että yritysten hallinnosta saadaan kattavampi kuva, mikäli niitä tarkastellaan samanaikaisesti monen teorian näkökulmasta. Myös Hung (1998) ja L’Huillier (2014) korostavat yritysten hallitustyöskentelyn olevan liian monimutkainen ilmiö ymmärrettäväksi yhden teorian luomassa viitekehyksessä. Kun tiedetään, että osuuskunnassa on sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna lisäksi otettava huomioon sen kaksoisrooli, on jäsenhallinnon roolia tarkasteltava laajemmasta näkökulmasta. Cornforthin (2002) mukaan paradoksinäkökulma (paradox perspective) tarjoaa lupaavan lähestymistavan ymmärtää osuuskuntien hallinnon roolia.

Cornforth (2003) tarkastelee osuuskuntien hallinnon roolia demokraattisesta näkökulmasta sekä sidosryhmä-, agentti-, stewardship-, resurssiperusteinen ja johdon yksinvalta –teorioiden

viitekehyksessä. Osuuskuntien hallinnon rooliin liittyy useita jännitteitä, sillä jäsenhallinto toimii jäsenistön edustajana ohjaten osuuskuntaa jäsenintressien toteutumiseksi. Samanaikaisesti sen tulee sekä valvoa että tukea liikkeenjohtoa ja kyetä ottamaan huomioon osuuskunnan menestysmahdollisuudet (Cornforth 2003, Novkovic 2013).

Demokraattisen näkökulman mukaan hallituksen tehtävänä on edustaa osuuskunnan jäseniä ja edistää näiden etujen toteutumista (Cornforth 2002). Cornforth (2002) jatkaa hallituksen rooliin kuuluvan jäsenten välisten intressiristiriitojen ratkaisemisen. Osuuskuntakontekstissa hallituksen tehtävänä on lisäksi yhteensovittaa jäsenten intressit osuuskunnan liiketoiminnan intresseihin. Hallituksen jäsenten keskeinen vaatimus ei ole asiantuntemus, vaan keskeistä on periaate siitä, että jokainen jäsen voi halutessaan asettua ehdolle (Cornforth 2002, 2003). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen on yhteensovitettava sidosryhmiensä intressit, minkä vuoksi hallinnossa on oltava sidosryhmien edustajat (Freeman, Wicks & Parmar 2004, Hung 1998). Hallituksella on siis sovittelijan rooli neuvotellessaan sidosryhmien kanssa ja luodessaan näin organisaation tavoitteita. (Cornforth 2003.) Cornforthin (2002) mukaan tämä herättää osuuskuntien kohdalla kysymyksen siitä, kuinka merkitykselliset sidosryhmät saadaan edustetuiksi hallintoon, kun hallinto muodostuu osuuskunnan jäsenistöstä. Toisaalta osuuskunnat ovat luontaisesti vahvasti verkostoituneet sidosryhmiensä kanssa ja niiden tavoitteiden on nähty olevan nimenomaan sidosryhmiensä hyödyttäminen (ks. luku 1.3). Yritysten johtamisjärjestelmien kuvaamisessa agenttiteoria on hallitseva teoria ja se perustuu olettamukseen, että ihmiset, ja näin ollen myös agentti (liikkeenjohto) ja päämies (omistaja), pyrkivät maksimoimaan toimissaan omat etunsa, jolloin yrityksen omistajien ja liikkeenjohdon intressit eroavat toisistaan (Jensen & Meckling 1976). Cornforth (2002) soveltaa agenttiteoriaa osuuskuntakontekstiin todeten, että agenttiteorian mukaan hallintoneuvoston päätehtävänä on varmistaa, että hallitus valvoo liikkeenjohdon toimivan jäsenistön etujen mukaisesti. Osuuskuntakontekstissa agentti – päämies-suhteita syntyy kahdella tasolla; jäsenten ja luottamushenkilöiden välillä sekä jäsenhallinnon ja liikkeenjohdon välillä (Cornforth 2002).

Stewardship-teoria olettaa, että liikkeenjohto haluaa toimia organisaation resurssien tehokkaana johtajana (Cornforth 2003). Liikkeenjohto ja omistajat nähdään yhteistyökumppaneina ja hallituksen päätehtävänä on työskennellä liikkeenjohdon kanssa organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Hallituksen roolin nähdään olevan ensisijaisesti strateginen ja tuottavan lisäarvoa päätöksen tekemiseen. (Cornforth 2002, 2003.) Tämä tuo vaatimuksen hallituksen jäsenten osaamiseen, asiantuntemukseen ja yhteistyötaitoihin. Cornforthin (2002) mukaan stewardship-teorian näkökulma herättää kysymyksen siitä, kuinka osuuskunnat voivat löytää jäsenistöstään

tällaisia edustajia hallintoon. Toisaalta stewardship-teorian ja osuustoiminnan taustalla olevien ihmiskäsitysten on todettu olevan hyvin samankaltaisia (mm. Troberg 2014). Resurssiperusteisen teorian mukaan yritykset ovat riippuvaisia toisistaan ja toistensa resursseista (L’Huillier 2014). Tämän vuoksi niiden on löydettävä keinoja hallita ja johtaa riippuvuuksia sekä varmistaa, että niillä on käytössään tarvitsemansa resurssit. Siksi hallinnon tehtävänä on vähentää epävarmuutta luomalla verkostoja ja suhteita organisaatioiden välille (Cornforth 2002). Johdon yksinvalta –teorian keskeinen ajatus on, etteivät omistajat enää valvo tehokkaasti yrityksiään, vaikka laillisesti ne omistavatkin (L’Huillier 2013, Cornforth 2002). Vaikka johdon yksinvalta –teoriaa on kehitetty suuryritysten kontekstissa, Cornforth (2002) tunnistaa erityisesti suurten osuuskuntien toiminnassa samankaltaisia piirteitä; osuuskuntien kasvaessa, niiden jäsenistön kiinnostus osuuskunnan toimintaa ja sen hallintoa kohtaan vähenee ja liikkeenjohdon valta lisääntyy (Spear 2004). Yritysten olisikin varmistettava, että niiden hallituksella on todellista valtaa (Cornforth 2002).

### **Kaksoisroolin huomioiminen hallintotyöskentelyssä**

Kaksoisroolin huomioiminen vaatii siis jäsenten intressien esiintuomisen, heidän intressien yhteensovittamisen yrityksen tarkoituksen kanssa liikkeenjohdon toiminnan tukemisen sekä niiden toteutumisen valvomisen. Jäsenten intressien esiintuominen vaatii ymmärrystä osuuskunnan tarkoituksesta ja jäsenistön tarpeiden tuntemista (ks. Davis 2001). Jäsentarpeiden tunteminen on haastavaa varsinkin suurissa osuuskunnissa, jossa jäsenistön määrä on suuri ja jäsenistön kiinnostus osuuskuntaa kohtaan on heikkoa (Spear 2004, Chaves, Soler & Sajaro 2008, Cornforth 2004, Dilger ym. 2017). Mikäli hallinto ei edusta koko jäsenistöä, on sen vaikea tuntea jäsenistön tarpeita (Tuominen ym. 2009, Spear 2004). Luonnollista on, että hallinnon heikko edustuksellisuus vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen jäsenistön toiveita vääristäen (Spear 2004). Riskinä on, että osuuskunnan hallintoon valikoituu sellaiset jäsenet, jotka arvottavat osuuskunnan liiketoimintaroolia jäsenyhteisöroolia enemmän (ks. Tuominen ym. 2009).

Jäsenten intressien yhteensovittaminen on keskeinen hallinnon tehtävä, sillä varsinkin suurissa kuluttajaosuuskunnissa jäsenistön heterogeenisyydestä johtuen omistajajäsenistön tavoitteet voivat poiketa merkittävästi toisistaan, mikä voi johtaa tilanteeseen, jossa yhteisesti asetettujen tavoitteiden ovat kompromissi, joka ei tyydytä ketään (Nilsson 2001, Dilger ym. 2017). Dilger



ym. (2017) on todennut, että tämä portfolio-ongelma heikentää motivaatiota jäsenistön sitoutumiseen, mutta Tuominen ym. (2009) sekä Fulton (1999) huomauttavat, etteivät osuuskunnan jäsenet voi välttämättä ”äänestää jaloillaan”, koska muita palveluita ei ehkä ole saatavilla.

Osuuskunnan jäsenhallinnon tulisi tuoda lisäarvoa osuuskunnan päätöksentekoon ja tukea liikkeenjohtoa jäsenintressien toteuttamisessa (ks. Cornforth 2002). Nämä tehtävät vaativat jäsenhallinnolta laajaa osaamista osuuskunnan toimialasta sekä valmiutta omien näkemysten esittämiseen ja niiden puolustamiseen silloinkin, kun ne ovat ristiriidassa liikkeenjohdon näkemysten kanssa. Tuominen ym. (2009) ovat kuitenkin todenneet, että jäsenhallinto identifioituu liikkeenjohtoon ja puoltaa tällöin liikkeenjohdon esityksiä. Sidosryhmäyhteistyö nähdään sekä resurssi- että sidosryhmäteorioiden mukaan ja myös osuuskunnan sosiaalisen pääoman kartuttamisen näkökulmasta tärkeäksi. Varmistaakseen osuuskunnan kestävän liiketoiminnan kehittämiseksi tarvittavat resurssit, on osuuskunnan jäsenhallinnon luotava luottamukselliset ja hyvät suhteet toimialueen keskeisiin sidosryhmiin.

Jäsenhallinnon rooliin kuuluu myös jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooliin liittyvien tavoitteiden toteutumisen valvonnan. Osuuskuntien jäsenhallinnon valvontatehtävään liittyen hallinnon jäsenillä on katsottu olevan osaamispuutteita tehtävänsä hoitamiseksi (mm. Spear 2004, Cornforth 2004). Valvontatehtävää hankaloittaa omistajuusrakenteesta ja -luonteesta johtuva sopivien mittareiden sekä markkinainformaation puute (Nilsson 2001, Tuominen ym. 2009). Jäsenhallinnon työskentelyä kaksoisroolin tasapainottajana voi haitata myös osuuskuntien liikkeenjohdon tyypillisesti korostunut valta suhteessa jäsenhallintoon (Nilsson 2001, Spear 2004).

Hallintoon, ja siten kaksoisroolin huomioimiseen hallintotyöskentelyssä, liittyviä haasteita vähentävät esimerkiksi hallinto henkilöstön läheiset ja vuorovaikutteiset suhteet sekä yhteisen ymmärryksen löytäminen ja toisilta oppiminen demokraattisessa keskustelussa (Novkovic 2013, Fulton ja Pohler 2017). Spear (2004) on esittänyt, että osuuskunnissa hallinnon ja liikkeenjohdon välisen työskentelyn tulisi pohjautua yhteistoiminnalliseen lähestymistapaan, jossa yksilö tukeutuu pyrkimyksissään yhteistoiminnallisuuteen. Osuuskuntien hallintotyöskentelyssä tärkeää on saavuttaa tasapaino eri sidosryhmän (kuten jäsenet, liikkeenjohto) etujen kanssa. Keskiössä on osuuskuntien sosiaalinen ulottuvuus ja toimijoiden välinen luottamus, mutta myös valvontaa tarvitaan (Spear 2004, Fulton & Pohler 2017). Toimiakseen hyvin jäsenhallinto tar-

vitsee koulutusta (Spear 2004, Cornforth 2004) sekä selkeät tehtävät (Spear 2004). Toimitusjohtajan rooli muodostuu suureksi osuuskunnissa ja siksi hänen tulee kantaa sosiaalinen vastuu toiminnasta sekä sitoutua osuustoiminnallisiin arvoihin (Spear 2004, Davis 2001).

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Osuustoiminnalliset yritykset eroavat sijoittajaomisteisista yrityksistä omistajuutensa ja tarkoituksensa vuoksi, sillä ne ovat jäsentensä demokraattisesti omistamia ja niiden tarkoituksena on maksimoida hyödyt jäsenilleen heidän tarvitsemien palveluiden paremmilla kaupanehdoilla sekä yhteisöllisillä eduilla, kuten markkinoiden tasapainottamisella. Tuottaakseen maksimaalisen lisäarvon jäsenistölle pitkäkestoisesti, on osuuskunnan toimittava liiketaloudellisesti kannattavasti ja tehokkaasti. Osuuskunnilla on todettu olevan dualistinen luonne toteuttaessaan edellä mainittuja tarkoituksia yhtäaikaisesti, minkä vuoksi osuuskuntien johtamisen ja hallinnoinnin esitetään olevan monimutkaisempaa ja haastavampaa kuin sijoittajaomisteisten yritysten (Mills 2008, Tuominen ym. 2010, Cook 1994).

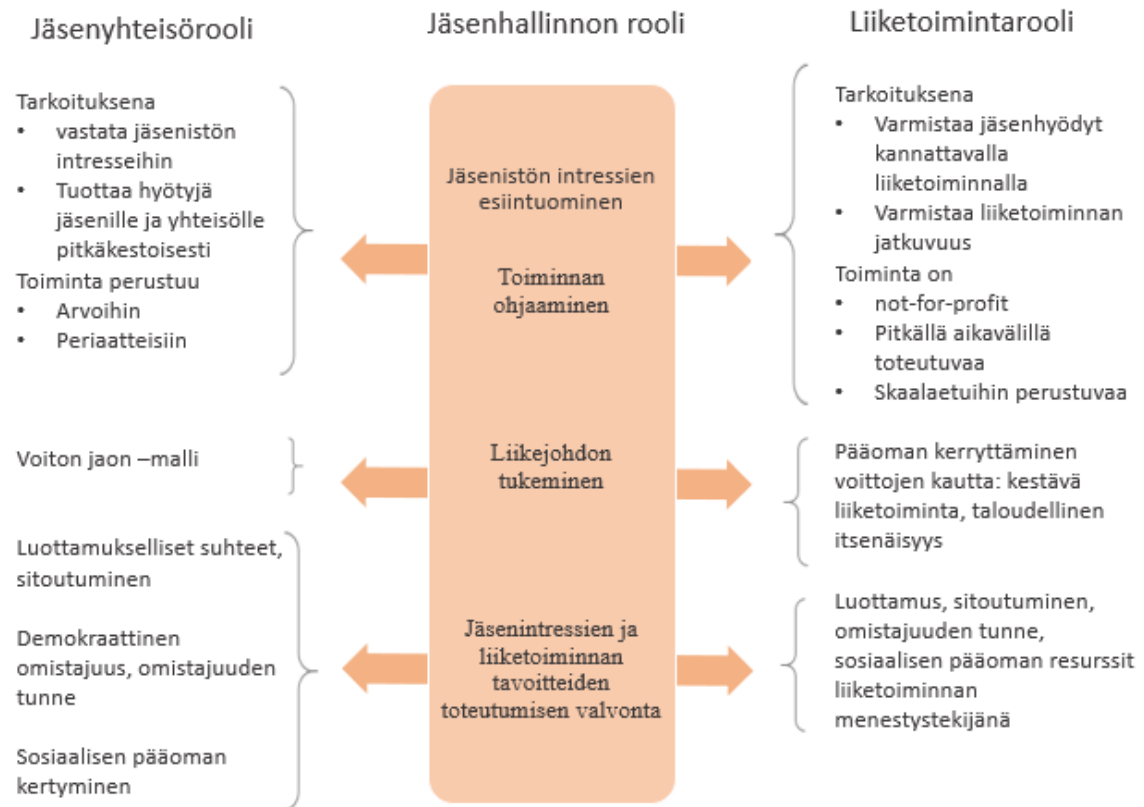
Osuuskuntien kaksoisluonteeseen määritellään kuuluvan jäsenyhteisönä ja liiketoiminnallisena yrityksenä toimiminen. Jäsenyhteisörooliin liittyviä tekijöitä ovat muun muassa osuuskunnan tarkoitus maksimoida jäsenistön henkilökohtaiset ja kollektiiviset taloudelliset ja sosiaaliset hyödyt tuottamalla heidän tarvitsemiaan palveluita osuustoiminnallisilla periaatteilla. Jäsenten ja osuuskunnan välinen suhde perustuu luottamukseen, sitoutumiseen sekä omistajuuden tunteeseen. Kollektiivista omistajuutta hallinnoidaan demokraattisesti ja taloudelliset hyödyt jaetaan tasa-arvoisesti palveluiden käyttämisen suhteessa. Osuuskunnan tarkoituksen ja omistajuusrakenteen vuoksi ne ovat tyypillisesti paikallisia ja verkostoituneita organisaatioita, joille yhteisön kehittämistoimien myötä on muodostunut luottamukselliset suhteet alueen toimijoihin. Näiden kautta osuuskunnat pystyvät kerryttämään sosiaalista pääomaa, jota osuuskuntamalli jo itsessään synnyttää. Jäsenyhteisörooliin liittyvät tekijät, kuten jäsenten saamien psykososiaalisten etujen kautta kasvanut tyytyväisyys, demokraattisen toiminnan vahvistama luottamus sekä sosiaalisen pääoman tarjoamat resurssit ovat erityisesti osuustoiminnallisille yrityksille tyypillisiä liiketoiminnallisia menestystekijöitä (Puusa ym. 2016, 2013, Spear 2000, Morrow ym. 2004, Tuominen ym. 2006, Tuominen ym. 2013b).

Jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooli ovatkin vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Osuuskunnan menestyminen edellyttää, että niiden välillä vallitsee tasapaino (mm. Novkovic 2014, Nilsson 2001). Mikäli liiketoimintarooli korostuu, osuuskunta uhkaa kadottaa osuustoiminnalliset piirteensä ja vastaavasti jäsenyhteisöroolin painottuessa osuuskunnan liiketoiminnan kannattavuus vähenee ja osuuskunnan toiminnan jatkuvuus vaarantuu (Zamagni & Zamagni 2010). Tämän vuoksi osuuskuntien johtamisessa ja hallinnoimisessa keskeistä on näiden roolien tasapainon varmistaminen (mm. Mazzarol ym. 2011, Zamagni & Zamagni 2010, Puusa ym. 2016). Vaikka osuuskunnat toimivat liikeyrityksenä kilpailuilla markkinoilla samoilla ehdoilla kuin sijoittajaomisteiset yritykset, liittyy niiden liiketoimintarooliin erityisiä piirteitä (Puusa ym. 2016). Sijoittajaomisteisiin yrityksiin verrattuna osuuskuntien tarkoituksena ei ole voiton maksimointi, vaan jäsenhyötyjen maksimointi pitkäaikaisesti. Niiden on kuitenkin oltava liiketaloudellisesti kannattavia, sillä kannattava liiketoiminta on jäsenhyötyjen toteuttamisen perusta. Omistajuusrakenteesta johtuen osuuskuntien pääomitus tapahtuu pääsääntöisesti voittojen keräytämisen kautta. Vakaavaraisuus varmistaa osuuskuntien kestävän kehityksen sekä taloudellisen itsenäisyyden, minkä katsotaan olevaa jäsenten intressien toteutumisen näkökulmasta keskeistä. Verrattuna sijoittajaomisteisiin yrityksiin, osuuskuntien toimintaperspektiivi on pidempi. Osuuskunnille tyypilliset menestystekijät syntyvät sen jäsenyhteisöroolin johdosta kuten edellä mainittiin. Sosiaalisen pääoman resurssien kautta osuuskunnilla on esimerkiksi resursseja reagoida toiminta-alueensa tarpeisiin ja hallita paremmin jäsensuhteitaan (Tuominen ym. 2013b, Spear 2000).

Aiemmin todettiin, että osuuskuntien johtamisessa ja hallinnoimisessa keskeinen tehtävä on tasapainottaa jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroleja. Cornforth (2003) on todennut, etteivät yksittäiset hallinnon roolia tarkastelevat teoriat sovi tasapainottamistehtävästä johtuen osuuskuntien hallinnon tutkimisen viitekehykseksi. Hänen mukaansa osuuskuntien hallintoa tulee tarkastella paradoksinäkökulmasta, joka ottaa huomioon useita keskeisiä sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa muodostettuja omistajaohjausteorioita. Paradoksinäkökulman mukaan osuuskuntien hallinnon rooliin kuuluu jäsenistön edustajana toimiminen ja osuuskunnan toiminnanohjaus jäsenintressien toteutumiseksi sekä samanaikaisesti liikkeenjohdon tukeminen ja valvominen sekä lisäarvon tuottaminen osuuskunnan päätöksentekoon ja sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen. Jäsenhallinnon rooliin liittyy siis jännitteitä, jotka syntyvät jäsenyhteisöroolin ja liiketoimintaroolin tasapainoisesta huomioimisesta hallintotyöskentelyssä (Novkovic 2013).

Cook (1994) lisää jäsenhallinnon roolin olevan ristiriitainen myös siitä syystä, että heillä itsellään on kolmoisrooli toimiessaan valvojaroolissa jäsenten omistajaroolin ja palveluiden käyttäjä-roolin intressien yhteensovittajana.

Edellä esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys on kuvattu seuraavaan kuvaan (kuva 4).



Kuva 4. Tutkielman teoreettinen viitekehys

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa kuvataan tutkielman tutkimusmenetelmää, jolla tarkoitetaan tutkielman lähestymistapaa, tieteenfilosofisia olettamuksia, tutkimusstrategiaa, aineiston keruun menetelmää, kohdeorganisaatioiden valintaa ja aineiston analysointimenetelmää. Tutkielmassa hyödynnetään aineistona haastatteluja ja niiden aikana tehtyjä kenttämuistiinpanoja. Lisäksi arvioidaan laadullisten menetelmien soveltuvuutta tässä tutkimuksessa. Tämän tutkielma on toteutettu professori Anu Puusan toimeksiannosta. Kohdeorganisaatiot ja haastateltavat valittiin yhdessä työn ohjaajan kanssa.

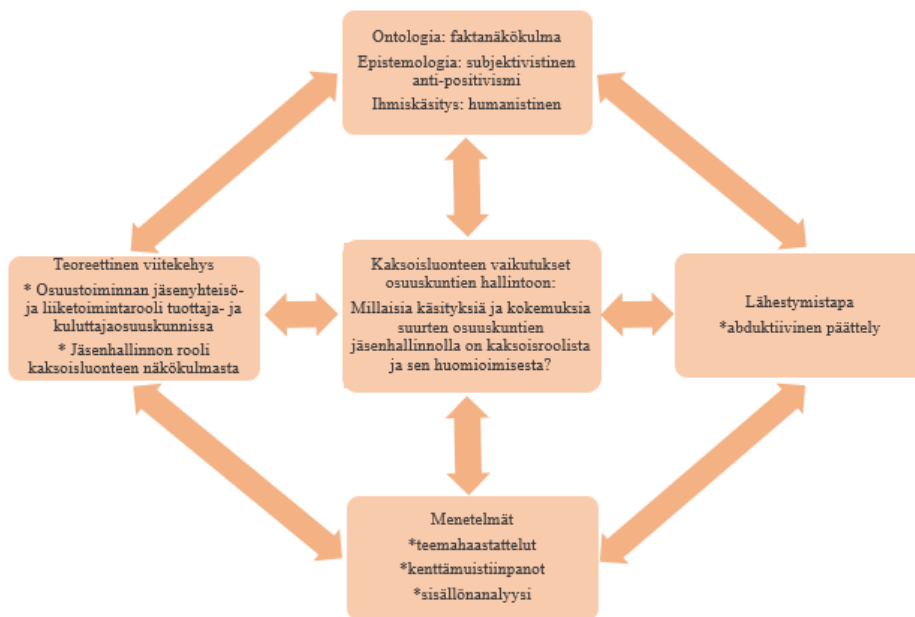
#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä osuustoiminnan kaksoisluonteen aiheuttamista vaikutuksista hallintointiin kuvaamalla ja ymmärtämällä jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisroolista ja kokemuksia sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Jäsenhallinnon näkemysten ja kokemusten kuvaamiseen ja tulkitsemiseen laadulliset tutkimusmenetelmät antavat parhaimmat edellytykset (Puusa & Juuti 2011, 47.) Puusa ja Juuti (2011, 52) korostavat teorialla olevan keskeinen merkitys laadullisessa tutkimuksessa, ja empiiristä aineistoa tarkastellaan tyyppillisesti teoreettisen viitekehyksen valossa. Tutkimuksen loppupäätelminä syntyy ehdotelmia ilmiön luonteesta, mikä rakentaa osaltaan aiheen teoreettista keskustelua. Laadulliselle tutkimusprosessille on tyyppillistä, että tutkimus elää ja kehittyy jatkuvasti tutkimusprosessin aikana eli tutkimusprosessi etenee hermeneuttisesti. Prosessin vaiheet ilmenevät limittäin ja niiden välillä liikutaan edestakaisin. (Puusa & Juuti 2011, 42.) Laadullinen tutkimus mahdollistaa sellaisten ilmiöiden tutkimisen, joista ei ole saatavilla kvantitatiivista aineistoa (Silverman 2006, 43).

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapana voi olla induktiivinen (aineistolähtöinen) tai deduktiivinen (teorialähtöinen). Induktiivinen päättely etenee aineistosta kohti tuloksia ja aikaisempi teoreettinen keskustelu on pienemmässä roolissa. Deduktiivisessa päättelyssä nojaututaan vahvasti teoreettiseen viitekehykseen. (Ghauri & Grønhaug 2005, 212-213, Grönfors 1982, 27.) Tässä tutkielmassa käytettiin abduktiivista päättelyä, jota yhdistää induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn piirteitä. Abduktiivisesta päättelystä on kyse silloin, kun aineistoa tarkastellaan

teoreettiseen viitekehykseen nojautuen, jota voidaan muokata empiirisen aineiston löydösten perusteella. (Ghuri & Grønhaug 2005, 212-213, Grönfors 1982, 27.)

Puusan & Juutin (2011, 14) mukaan ihmistieteissä voidaan erottaa ontologian tasoina mm. realistinen maailmankuva, strukturalismi, sosiaalinen konstruktivismi ja poststrukturalismi. Tämän tutkielman tutkimusote perustuu realistiseen maailmankuvaan eli näkökulma perustuu faktoihin. Ontologisen käsityksen mukaan ihmiset ovat tietoisia olentoja, jotka muodostavat käsitteitä ilmiöistä omien kokemustensa ja havaintojensa pohjalta (Niiniluoto 1997, 129-130). Puusan & Juutin (2011, 20-22) mukaan ihmistieteissä on tärkeää tunnistaa ja tuoda näkyväksi tutkijan suhde tietoon ja tutkittaviin. Tämän tutkielman epistemologinen lähtökohta on subjektiivinen anti-positivistinen eli ”tieto on ihmiseen sitoutunutta ja siksi tietoa tulee etsiä heiltä itseltään” (Puusa & Juuti 2011, 20). Todellisuutta pyritään ymmärtämään yksilön näkökulmasta käsin, pääsemällä niiden tilanteiden sisälle, joissa tutkittava ilmiö esiintyy. Näkemystä, jonka mukaan tieto ja kokija ovat toisiinsa sitoutuneita kutsutaan fenomenologiaksi. Käytettäessä ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina sekä heidän kokemusmaailmaansa tutkimuskohteena, on tärkeää määrittellä ihmiskäsitys, jolle tutkimus pohjautuu (Puusa & Juuti 2011, 22). Tämän tutkielman ihmiskäsitys on humanistinen. Humanistinen ihmiskuva eläytyy ihmisen omaan ainutkertaiseen kokemusmaailmaan. Ihminen on ainutkertainen olento ja itse vastuullinen oman toimintansa ohjaamisesta. Ihminen on myös tiedostava, itsensä kehittämiseen ja aktiiviseen kasvamiseen pyrkivä (Peltola ym. 1999).



Kuva 5. Tutkielman kokonaisuus (mukaiillen Puusa & Juuti 2011, 25.)

### 3.2 Tutkimusstrategia ja aineistonkeruumenetelmät

Empiirisen aineiston pohjalta pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä, millaisia käsityksiä ja kokemuksia jäsenhallinnolla on osuuskunnan jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooleista osuuskunnan hallintotyöskentelyssä. Kirjallisuuskatsauksessa muodostettua ymmärryspohjaa pyritään syventämään tarkastelemalla ilmiötä usean organisaation luottamusjohdon näkökulmasta, jolloin tutkimusstrategiaa voidaan kutsua monitapaustutkimukseksi. Aineisto kerätään haastattelujen ja niiden aikana tehtävien kenttämuistiinpanojen avulla. Alaluvussa esitellään tutkimuksen aineiston hankkimiseen käytettävä teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja kuvataan tarkemmin, miten tutkimusaineisto analysoitiin ja kuinka tuloksista rakennettiin synteesejä.

Koska tavoitteena on kerätä aineistoa ihmisten tulkinnoista ja heidän subjektiivisesta kokemuksestaan, on haastattelu tähän Koskisen ym. (2005, 106) mukaan paras vaihtoehto. Lisäksi aineiston kautta pyritään saamaan mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja haastattelu metodina sopii hyvin myös näihin vaateisiin (Koskinen ym. 2005, 106). Tutkielman tekijän ennakkokäsityksen mukaan haastateltavien käyttämä kieli ja käsitteet tutkittavasta ilmiöstä poikkeavat toisistaan ja kirjallisuuden käyttämistä käsitteistä, ja tutkielman onnistumisen näkökulmasta on tärkeää voida pyytää tutkielman informanteilta tarkennuksia ja selityksiä. Toisaalta on myös tärkeää pystyä tulkitsemaan oikein tutkittavien tarkoittamia asioita. Puusan (2011, 74) mukaan haastattelut antavat tähän menetelmänä parhaimman mahdollisuuden. Haastattelu on aineiston keruun muotona haastava menetelmä, sillä aineiston keruun onnistumiseen vaikuttavat tutkielman tekijän omat käsitykset tutkittavasta aiheesta ja haastateltavista, osaaminen haastattelijana sekä haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus. Lisäksi haastateltavat saattavat vastata kysymyksiin sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla, mikä vääristää tutkielman tulosta. Myös aineiston käsittelyvaiheessa voidaan tehdä virheellisiä tulkintoja haastatteluista. (Puusa 2011, 78.)

Tämän tutkielman aihe, osuustoiminnan kaksoisrooli, on hyvin abstrakti ja kompleksinen ilmiö, minkä vuoksi, kokonaisvaltaisen käsityksen luomiseksi ilmiöstä, tavoitteena oli kerätä mahdollisimman laaja aineisto kultakin haastateltavalta. Tämän vuoksi päädyttiin teemahaastatteluun, joka on varsin avoin haastattelun muoto, jolloin aihetta voidaan käsitellä keskustelun omaisesti, ja sekä haastateltavalla että haastattelijalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä (Eskola & Suoranta 2005, 86-88). Näin voidaan ottaa huomioon haastateltavien antamat merkitykset asioille sekä heidän tulkintansa niistä (Eskola & Suoranta 2005, 86-88). Teemahaastattelussa tutkija on määritellyt aihepiirit etukäteen, mutta haastattelu etenee valittujen teemojen

varassa käsittelyjärjestyksen vaihdellessa. Koskisen ym. (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on hyvin käytettynä tehokas menetelmä, koska tutkijalla on mahdollisuus ohjata haastattelua ilman liiallista kontrollointia.

Tutkielma on rajattu siten, että osuuskuntien jäsenistön näkemyksiä osuuskunnan kaksoisroolista on tarkoitus tarkastella erityisesti suurten osuuskuntien näkökulmasta, jolloin haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59). Tutkielman kohdeorganisaatioiksi valittiin viisi eri toimialan osuuskuntaa (ks. luku 1.3) ja haastateltaviksi valittiin kolme hallituksen puheenjohtajaa ja kolme hallintoneuvoston puheenjohtajaa, koska heidän katsottiin edustuvan monipuolisesti osuuskuntien jäsenhallinnon johtoa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan kohdeilmion tutkimisen näkökulmasta on tärkeää, että haastateltavat tuntevat ilmiön hyvin tai heillä on kokemusta siitä. Eskolan ja Suorannan (1998, 62) mukaan toteutettaessa laadullisen tutkimuksen aineiston keruuta teemahaastattelujen avulla, ei aineiston koko ole merkityksellinen, vaan ennemminkin tulisi tarkastella sitä, että aineisto on kylläntynyttä, eli uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuskysymyksen näkökulmasta uutta tietoa.

Haastattelupyynnöt esitettiin haastateltaville puhelimitse kesäkuussa 2018, minkä jälkeen heille lähetettiin haastattelua koskeva saatekirje sähköpostitse (liite 1). Kaikkiin haastattelupyyntöihin vastattiin myöntävästi. Haastatteluihin mahdollisesti liittyviä virhelähteitä pyrittiin ehkäisemään valmistautumalla huolellisesti ennakkoon kuhunkin haastatteluun. Haastattelija pyrki toimimaan mahdollisimman neutraalisti, jottei ohjailisi haastateltavia (ks. Koskinen ym. 2005). Lisäksi haastattelija pyrki luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastatteluihin korostamalla niiden luottamuksellisuutta ja kertomalla mitä aineistolle tapahtuu haastattelun jälkeen.

Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2018 haastateltavien toiveiden mukaisissa paikoissa; heidän kotonaan, työpaikoillaan tai edustamansa osuuskunnan toimitilassa. Kuudesta haastattelusta viidessä ilmapiiri oli luottamuksellinen ja rento. Yhden haastattelun yhteydessä ilmeni haastateltavan ja haastattelijan tehneen vähäisessä määrin yhteistyötä työtehtäviinsä liittyen useita vuosia aikaisemmin. Tällä ei nähty olevan merkitystä haastateltavan vastauksiin. Yhdessä haastattelussa ilmapiiri oli muodollisempi ja haastateltava kertoi aiheesta hyvin yleisellä tasolla. On mahdollista, että haastateltava tulkitsi tutkijan neutraaliuden tietämättömyydeksi, jonka vuoksi haastateltava alkoi ”opettamaan” haastattelijaa (vrt. Koskinen ym. 2005, 111). Haastattelija pyysi haastattelujen aluksi haastateltavia kertomaan omista luottamustehtävistään ja kokemuksistaan osuuskunnissa. Haastattelija käytti jatkokysymyksissään mahdollisimman



paljon haastateltavan käyttämiä käsitteitä. Näin jokaisessa haastattelussa esitetyt kysymykset olivat erilaisia, vaikka käsitellyt teemat olivat samoja (liite 2).

Haastattelujen kestot vaihtelivat 100 minuutista 121 minuuttiin ja ne nauhoitettiin tutkittavien luvalla uskottavien päätelmien tekemiseksi. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, josta syntyi aineistoa 147 sivua (Times New Roman, riviväli 1,5). Litteroidut haastattelut lähetettiin haastateltaville tarkistettavaksi. Kukaan haastateltavista ei halunnut poistaa haastateluista mitään eikä tarkentaa kertomaansa. Myös kenttämuistiinpanot puhtaaksikirjoitettiin. Tämän jälkeen valmis litteroitu tutkimusaineisto analysoitiin.

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa mielekäs kokonaisuus aineistosta, josta on mahdollista luoda kattava tulkinta luottamusjohdon näkemyksistä kaksoisroolista. Laadullisen tutkimuksen analyysitavat vaihtelevat eri tutkimusten välillä ja standardoituja analysointitapoja on vain vähän. Analyysin lähestymistavan valinnassa keskeistä on sen soveltuvuus tutkimuksen tarkoitukseen. (Puusa 2011, 114-117.) Laadullisen aineiston analyysia voi tehdä esimerkiksi teemoittelun, tyypittelyn, taulukoinnin, diskurssianalyysin, grounded theoryn tai sisällönanalyysin avulla (Koskinen ym. 2005). Tämän tutkielman aineiston analyysi toteutettiin hyödyntämällä sisällönanalyysia, koska se soveltuu käytettäväksi monenlaiseen tutkimukseen ja myös tämän tutkielman aineiston analysointiin tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tuomen ja Sarajärven (2002, 109-116) mukaan analysoinnin ja luokittelun lähtökohtana voi olla kerätty aineisto tai valmis teoreettinen viitekehys ja tämän perusteella sisällönanalyysi voi olla joko aineistolähtöistä, teorian ohjaamaa tai teorialähtöistä. Toisaalta Puusa (2011, 117) toteaa, että sisällönanalyysi voidaan ymmärtää myös ”väljänä metodisena viitekehysenä, jolloin sitä ei käsitellä yksittäisenä menetelmänä, vaan se mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti”. Tällöin analyysi sisältää sekä aineisto- että teorialähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysi sisältää erilaisia vaiheita, joita Tuomen ja Sarajärven (2009, 108-110) mukaan ovat redusoiminen, ryhmitely ja teoreettisen käsitteistön muodostaminen. Puusa (2011, 117) jakaa sisällönanalyysin vaiheet analyysiyksikön valintaan, aineistoon tutustumiseen, aineiston pelkistämiseen ja kategorisointiin sekä tulkintaan. Analyysiprosessissa nämä vaiheet limittyvät toisiinsa ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan.

Tutkielman aineiston analysointi toteutettiin hyödyntämällä sisällönanalyysia. Analyysi aloitettiin redusoimalla aineisto eli aineistosta poistettiin tutkimustehtävän näkökulmasta merkityksettömät vastaukset, jonka jälkeen aineisto jäsennettiin merkityskokonaisuuksiksi. Alustavan kokonaiskuvan muodostuttua aineistoa tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin ja sitä pelkistettiin tutkimustehtävien perusteella. Pelkistetty aineisto teemoiteltiin. Teemoja tarkasteltiin ja yhdistettiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen ohjaamana laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Saadut tulokset olivat hyvin yhteismitallisia teoreettisen viitekehyksen kanssa, minkä arvioitiin johtuvan tutkijan virheellisestä teemoittelusta. Tämän vuoksi aineisto päädyttiin tarkastelemaan ja teemoittelemaan uudestaan. (ks. Puusa 2011, 120, 122.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset tulkitaan ja selitetään eli tuloksista laaditaan synteesejä. Nämä kokoavat yhteen tutkimuksen kannalta keskeisimmät seikat, joiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Näiden pohjalta tehdään johtopäätökset tutkielman aiheesta.

## 4 Tulokset

### 4.1 Aineiston kuvaus

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu kuudesta kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnan jäsenhallinnon johtotehtävissä toimivan haastattelusta. Haastateltavat ovat toimineet nykyisessä luottamustehtävässään 1 – 6 vuotta sekä erilaisissa osuuskuntien luottamustehtävissä 6 – 20 vuotta. Suurimmalla osalla heistä on johtajakokemusta työelämästä. Haastateltavien edustamat osuuskunnat ovat suuria osuuskuntia (ks. luku 1.3) ja niiden hallinto muodostuu yhtä poikkeusta lukuun ottamatta hallintoneuvostosta ja hallituksesta. Yhdessä osuuskunnassa rakenteeseen ei kuulu hallintoneuvostoa. Toimitusjohtajan rooli vaihtelee kohdeorganisaatioissa; yhdessä osuuskunnassa toimitusjohtaja toimii hallituksen puheenjohtajana sääntöjen mukaisesti, muissa osuuskunnissa hän on hallituksen jäsen.

Haastateltujen ja heidän edustamiensa osuuskuntien anonymiteetin turvaamiseksi osuuskunnista käytetään nimityksiä osuuskunta A, B, C, D ja E. Jokaisella osuuskunnalla on erityisiä käsitteitä, joilla he kuvaavat omistajajäsenistöään, jotka ovat samanaikaisesti myös palveluiden kuluttajia tai raaka-aineen tuottajia. Edelleen anonymiteetin varmistamiseksi nämä haastateltavien termit on korvattu jäsen-, jäsenistö-, omistaja- tai omistajisto-sanoilla tutkielman laatijan toimesta. Sanat, jotka kuvaavat osuuskunnan toimialaa tai toiminta-aluetta, on korvattu x-kirjaimella. Lainauksissa on eroteltu kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien edustajat siten, että ”K1-4” tarkoittavat kuluttajaosuuskuntien hallinnon jäsenten kommentteja ja ”T1-2” tuottajaosuuskuntien jäsenhallinnon kommentteja.

### 4.2 Jäsenhallinnon käsityksiä kaksoisroolista

#### 4.2.1 Jäsenhallinnon käsityksiä jäsenyhteisöroolista

Ensimmäinen alatutkimuskysymys koskee jäsenhallinnon käsityksiä osuuskunnan jäsenyhteisöroolin keskeisistä tekijöistä. Haastatellut korostivat osuuskuntien tarkoitusta tuottaa jäsenilleen mahdollisimman suurta hyötyä, osuuskunnan demokraattisuutta päätöksenteon ja tasavertaisen omistajuuden osalta, osuustoiminnan ideologiaa ja vahvaa arvopohjaa sekä osuustoimintaan liittyviä ”hyviä tekoja” yhteisön hyväksi.

## Yksilölliset jäsenhyödyt

Osuuskuntien perustarkoituksena on tuottaa jäsenille heidän tarvitsemiaan palveluita ja tätä kautta lisäarvoa (Michelsen 1994, Limnios ym. 2018). Osuuskuntien palveluiden segmentointi perustuu sen jäsenistön tarpeisiin (Birchall 2013). Osuustoiminnan tarkoituksena on siis voiton maksimoinnin sijaan jäsenhyötyjen maksimointi (mm. Novkovic 2008). Jäsenhyötyjä voidaan tarkastella jäsenten henkilökohtaisesta tai jäsenyhteisön kollektiivisesta näkökulmasta ja ne voidaan jakaa esimerkiksi taloudellirationaalisiin ja sosiaalisiin hyötyihin (ks. luku 2.2).

Haastateltu jäsenhallinto toteaa jäsenille tuotettavan lisäarvon keskeiseksi osuustoiminnalliseksi piirteeksi, mutta korostaa tämän vaativan kannattavaa ja kilpailukykyistä liiketoimintaa. Jäsenistön lisäarvon katsotaan muodostuvan pääsääntöisesti taloudellisista eduista sekä palveluiden saatavuudesta ja laadukkuudesta. Osuuskunnan jatkuvuudella koetaan olevan jäsenistöä hyödyttävä vaikutus, jonka saavuttamisen edellytyksenä nähdään kestävä liiketoiminta. Jäsenten katsotaan saavan henkilökohtaista taloudellista hyötyä erityisesti osuustoiminnallisten yritysten maksaessa jäsenilleen ylijäämäpalautuksia, bonuksia ja/tai osuuspääoman korkoja. Osuuskunnan palveluiden hinnoittelulla ei koettu olevan jäsenille yhtä suurta merkitystä kuin ylijäämän palautuksilla, vaikka markkinoiden hintakilpailun tasapainottamista pidetään tärkeänä. Kuluttajaosuuskunnissa oikea hinnoittelu tarkoittaa palveluiden ja tuotteiden myymistä kilpailijoita edullisimmin ja tuottajaosuuskunnissa mahdollisimman hyvän hinnan maksamista tuottajille raaka-aineista sekä tuottajien elinkeinon tukemista esimerkiksi vuokraamalla heille tarvittavia laitteita.

*”Meidän tavoite ei oo ne huippuvoitot vaan se, että me pystytään toimimaan meidän raameissa ja meidän jäsenet hyötyy siitä, niistä palveluista.” (K4)*

*”Heille (jäsenille) tarjotaan hyviä palveluita ja maksetaan (tuotetusta raaka-aineesta) mahdollisimman hyvää hintaa. (...) (Tuottajalla) on osuuskunnan omistama laite, josta maksetaan vuokraa.” (T1)*

*(Osuuskunnan C tavoitteena on) ”tuottaa palveluita jäsenilleen edullisesti ja kuitenkin niinku kannattavasti, että toiminnalla on jatkuvuutta.” (K1)*

Tutkielman aineiston perusteella jäsenhallinnon mielestä paremmat kaupan ehdot tuottavat lisäarvoa jäsenistölle. Keskeisintä aineiston perusteella on varmistaa palveluiden saatavuus jäsenistön näkökulmasta. Osuuskunnan periaatteisiin kuivaillaan kuuluvaksi palveluiden saatavuuden varmistaminen jäsenistölle niissäkin tilanteissa, joissa muut toimijat eivät alueella palve-

luita järjestä. Tämä korostuu jäsenhallinnon johdon näkemyksen mukaan etenkin haja-asutusalueilla. Palveluiden saatavuudella mahdollistetaan heidän mukaansa haja-asutusalueilla asuminen, jolloin osuuskunnilla nähdään olevan aluepoliittinen tehtävä. Saatavuuden lisäksi palveluiden laadukkuus ja erityisesti niiden tarkoituksenmukaisuus suhteessa jäsenistön tarpeisiin nähtiin tärkeäksi lisäarvoksi jäsenille.

*”Varmastihan siinä, jos sitä ihan puhtaasti liiketaloudellisesti ajattelisi (palvelu)verkostoa, niin eihän se ois enää tämmönen. Kyllä siinä on se, että tämmöset lähipalvelut säilytetään, ideana vahvasti mukana (...) sitten mietitään, että millä tavalla se palvelu voidaan korvata, että (...) se on saavutettavissa. Lähetään siitä, että kaikki asiakkaat säilyis asiakkaina (...) siinä ajattelussa kuitenkin on se vastuu jokaisesta osuuskunnan jäsenestä.” (K1)*

*”Myö pyritään tarjoamaan mahdollisimman hyvät, laadukkaat palvelut kustannustehokkaasti meidän omistajille.” (T1)*

Suurten osuuskuntien luottamusjohdon mukaan jäsenet hyötyvät osuuskunnan jäsenyydestä myös pitkäaikaisten suhteiden kautta. Luottamuksellinen suhde jäsenen ja osuuskunnan välillä lisää jäsenen turvallisuutta palveluiden saatavuuden tai tuottamansa raaka-aineen myynnin osalta. Osuuskunnan jäsenyyden katsotaan vähentävän näin jäsenten taloudellisia riskejä.

*”Sopimus pohjainen raaka-ainetuotanto, niin se takaa siulle sellaisen vakaan kassavirran, sie pystyt ne (raaka-aineet myymään) säännöllisesti suhdanteista riippumatta, niin sillekin on oma arvonsa.” (T2)*

## **Demokraattisuus päätöksenteossa**

Keskeisin omistajuuteen liittyvä tekijä on tutkielman empiirisen aineiston mukaan osuuskunnan demokraattisuus. Haastatellut korostivat jäsenten äänen näkyvän osuuskunnassa demokraattisesti valitun jäsenhallinnon kautta. Aineiston perusteella jäsenten koettiin vaikuttavan osuuskunnan toimintaan nimenomaan äänenkäytöllä välillisen vaikuttamisen kautta (ks. Biskop ym. 2004) eli osallistumalla jäsenhallinnon valintaan joko asettumalla ehdolle tai äänestämällä. Jäsenistön osallistumista osuuskunnan toimintaan pidetään tärkeänä, ja sen todetaan aineiston perusteella toteutuvan hyvin tuottajaosuuskunnissa. Sitä vastoin kuluttajaosuuskunnissa jäsenistön passiivisuudesta ja heikosta edustavuudesta esitetään huolta.

*”Meillä on varsin korkeat äänestysprosentit.” (T1)*

*”Kyllä aina on helppo ollu täydentää (edustajistoa ja hallintoneuvostoa)” (T2)*

*”Ei sitä niin helppoo oo löytää niitä toimijoita (...) että se on sitä patukaartia ja naisia sais olla aina enemmän.” (K2)*

Jäsenten passiivisuuden ja jäsenhallinnon heikon edustavuuden on esitetty olevan yksi suurimmista osuuskuntien kohtaamista haasteista, sillä niiden on todettu heikentävän demokraattisuuden toteutumista, mikä puolestaan ”rapauttaa” osuustoiminnallisuutta (Spear 2004).

Päätöksenteossa jäsenhallinnon johto kokee yksimielisesti demokraattisuuden toteutuvan hyvin. Demokraattinen hallintotyöskentely perustuu heidän mukaansa keskusteluun ja luottamukseen, ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa jokaiselle jäsenelle mielipiteen ilmaisemisen. Demokraattisuuden toteutumista kohtaan esitetään vähäistä kritiikkiä päätösesitysten valmistelun osalta; liikkeenjohdon valmistellessa päätösesitykset, niiden koettiin sisältävän vahvan suosituksen päätöksestä.

*”Meillä on hyvin keskusteleva hallinto, ja myö käytetään aikaa aika paljon hallituksen kokouksissa, jolloin siinä on operatiivinen johto mukana. Mutta ihan myös hallituksen kesken, luottamushenkilöitten kesken, myö keskustellaan asioista hyvin paljon ja minä koen, että tämän keskustelukulttuuri on tärkeä.” (T1)*

*”Se, miten me (hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja) asia esitetään hallitukselle, niin siinä on aika paljon sitä loppuratkaisuakin jo. Että siinä mielessä, jos me puhutaan demokraattisesta, niin ei se varmaan ole. Mutta jos me ajatellaan, että mitä keskusteluja hallituksessa käydään, niin se on minusta avointa, kuullaan mielipiteitä, pyritään siihen, että me asioita esitellään hyvissä ajoin, että me saadaan hallituksen näkemys.” (K2)*

*”Me voidaan keskustella kaikista asioista luottamuksellisesti ja avoimesti.” (K4)*

### **Tasavertainen omistajuus**

Osuuskunnat eroavat sijoittajaomisteisista yrityksistä erityisesti omistusrakenteen osalta. Osuuskunnissa sen jäsenistö omistaa osuuskunnan kokonaisuudessaan samansuuruisilla osuuksilla (ks. luku 2.1). Tutkielman empiirisen aineiston perusteella jäsenhallinnon näkemyksen mukaan omistajusrakenteen erityisyys on merkityksellistä, koska sen perusteella osuuskuntien arvioitiin varmistavan demokraattinen hallintotapa.

*”Asiakkaiden omistama yhtiö.” (T2)*

*”Sää et voi omistaa enempää kuin sen yhden osuuden.” (K3)*

Tasavertainen omistajuus koettiin tärkeäksi myös siksi, että osuuskuntaa ei voi vallata, vaan se säilyy jäsenistönsä omistamana yrityksenä. Osuuskunnan omistajuusrakenteen on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Mannio 2004) estävän valtaamista.

*”Että ei voi vallata, että sulla ei voi olla enemmistöä tästä [osuuskunnasta].” (K4)*

Aineistosta nousee esiin myös ristiriitainen yksittäinen näkemys osuuskunnan valtaamisesta, joka on haastatellun mukaan mahdollista ainakin teoriassa. Haastatellun esimerkin mukaan valtaajina toimii joukko jäseniä, jotka jakavat keskenään samanlaisen aatteen. Juridisesti jäsenten omistusoikeus säilyy heillä, mutta valtaajat ohjaavat osuuskunnan toimintaa haluamaansa suuntaan saatuaan luottamustehtävät itselleen.

*”Jos osuuskunnan haluis kaapata joku tiettyä ideologiaa tai agenda ajava, mikä se olisikaan, niin sehän vois tehdä sen. Agitoimalla edustajiston äänestystilanteessa omat ehdokkaat sinne. Edustajisto vaihdettas ja sen jälkeen (...) kun on hallintoneuvoston jäsenet erovuorossa (...) Jonka jälkeen ne antais hallintoneuvostolle tehtäväks, että vaihtakaa toimitusjohtaja. Nehän joutus sen tekemään.” (K3)*

Haastatellun kuvaama esimerkki ei niinkään kuvaa haastattelun kokonaisuuden ja kenttämuis-tiinpanojen perusteella demokraattisen omistajuusrakenteen haastetta, vaan osuustoiminnan vahvaa demokraattista luonnetta, koska esimerkin mukaan jäsenistöllä on mahdollisuus, niin halutessaan, vaihtaa osuuskunnan hallinto ja toimitusjohtaja.

### **Ideologia ja arvot**

Osuustoiminnalla on todettu olevan vahva arvopohja (mm. Davis 1997, Nilsson 2001, Spear 2004, Tuominen ym. 2010, Pestoff 1999, Zeuli & Radel 2005) ja osuustoiminnan ideologiaksi on määritelty muun muassa kollektiivinen toiminta kapitalismia vastaan, jonka on kuitenkin todettu vähentyneen ja tilalle tulleen ennemminkin pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja jäsentensä hyvinvoinnin turvaaminen (Fulton 1999). Haastatellut korostavat osuuskuntien jäsenyhteisörooliin liittyvän toiminnan arvopohjaisuuden ja ideologisen perustan, joka ilmenee heidän mukaansa ihmisen huomioimisena ennen liiketoiminnallisia tavoitteita. Nämä antavat luottamusjohdon näkemyksen mukaan erinomaisen taustan yritystoiminnalle ja pitkille jäsensuhteille. Aineiston perusteella on keskeistä, että osuuskunta pystyy osoittamaan jäsenistölle toimivansa julkilausuttujen arvojen mukaisesti.

*”Ihan lähtökohtaisesti meillä lähdetään liikkeelle mitkä on meidän arvot ja mitä varten me ollaan olemassa.” (K1)*

*”Ideologinen perusta on tässä niin ku. Osakeyhtiössä on harvoin mitään ideologista perustaa.” (K4)*

### **Pääoman kerryttäminen ja voitonjako**

Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu voiton jakaminen jäsenille samassa suhteessa kuin he ovat palveluita käyttäneet (mm. Skurnik 2002). Haastatellun luottamusjohdon näkemyksen mukaan osuustoiminnallisia yrityksiä ja sijoittajaomisteisia yrityksiä erottava keskeinen tekijä on voiton jaon periaate, joka toteutuu kuluttajaosuuskunnissa suhteessa jäsenistön palveluiden käyttöön ja tuottajaosuuskunnissa suhteessa osuuspääomaan tai osuuskunnan ja tuottajan välisen liiketoiminnan volyyymiin. Haastatellut pitävät tätä osuustoiminnallisiin yrityksiin liittyvää piirrettä tärkeänä, koska sen kautta jäsenistö pääsee osalliseksi yrityksen hyvästä taloudellisesta menestymisestä. Korostaessaan ylijäämän jakamisen merkityksellisyyttä, he kuitenkin kokevat, ettei jäsenistö tunnista saamiaan taloudellisia etuja voiton jaoksi.

*”Saat ylijäämän palautusta (...) suhteessa siihen omaan sitoutumiseesi.” (K3)*

*”Se voitonjako, sehän tulee täälläkin noitten etujen ja bonusten myötä. Tuloutuu sit asiakkaille, mutt me ei maksimoida sitä liiketulosta.” (K4)*

*”Antaa omistajille eri tavalla mahdollisuuden nauttii sen yhtiön menestymisestä myös taloudellisesti (...) että pääoman korot on yksi mahdollisuus, meillä on bonusjärjestelmät olemassa (...) että kyllä silleensä on tullut hyvää palautetta (osuuspääoman korkojen maksamisesta).” (T2)*

*”Se (ylijäämän palautus bonuksina) on ihan merkittävä, sitä ei ehkä hirveästi huomata, mutta se on merkittävä etu (...) Asiakas ei sitä ehkä osaa arvostaa, mutta se on niin kuin tosi iso etu.” (K1)*

### **”Hyvien tekojen” tekeminen**

Osuustoimintaan on perinteisesti liitetty jäsenten henkilökohtaisten intressien lisäksi kollektiivisia tarkoituksia kuten yhteisön kehittämistä, hinnoittelun korjaamista ja markkinoiden tasapainottamista (Davis 2001). Aineiston mukaan suurten suomalaisten osuuskuntien jäsenhallinto kokee näiden tavoitteiden olevan edelleen keskeisiä nimenomaan hinnoitteluvirheiden korjaajana ja kilpailun tasapainottajana.

*”Myö tietään paljon meidän x-sopimusasiakkaiden tuotto vuodessa on, niin se on yli 20% parempi (verrattuna ei-jäsenten saman toimialan tuottajiin). Mutta se tarkoittaa sitä, että nää on katottava vähän pitempjänteisesti.” (T2)*



*”Se [osuuskunta D] on päättänyt olla jonkin sortin hintajohtaja.” (K3)*

Edellisen lisäksi etenkin kuluttajaosuuskunnissa oman toiminta-alueen elinvoimaisuudesta ja siellä asuvien ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin tärkeäksi tehtäväksi, mutta kuitenkin toissijaiseksi tehtäväksi yksittäisille jäsenille tuotettavan lisäarvon ollessa etusijalla. Yhteisön kehittämiseen liittyvän toiminnan todettiin vaativan kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa ja sitä voidaan haastateltujen mukaan toteuttaa, mikäli edellä esitetyt tavoitteet toteutuvat hyvin. Toisaalta haastateltavat toivat esiin, että alueellisten kuluttajaosuuskuntien ja niiden toiminta-alueen välillä vallitsee voimakas symbioottinen sidos, jonka takia osuuskunnan tulee huolehtia toiminta-alueensa elinvoimaisuudesta. Jäsenyhteisöön liittyvien tavoitteiden osalta haastatelluilla ei ollut yhtenäistä käsitystä; yhteisölliset tavoitteet, kuten alueen kehittäminen tai jäsenistön elinolojen kehittäminen nähtiin sekä osuustoiminnan perustarkoitukseen kuuluvaksi, että toiminnaksi, jonka tarkoituksena on esimerkiksi työnantajakuvan kirkastaminen.

*”Tehdään tällaisia alueellisia hyviä tekoja ja isompia tekoja (...) tyyliin hommataan keskussairaalalle joku laite, jos sieltä puuttuu. Tämmösiä hyviä tekoja.” (K2)*

*”Siinä tulee sellainen symbioottinen tilanne, että osuuskunta voi niin hyvin kuin se oma alue voi. Ja siksi osuuskunnan pitää alueista huolta.” (K3)*

*”Yhteiskuntavastuu, ympäristöasiat. Ensinnäkin ne pitää olla kunnossa ja niistä pitää pystyä viestimään oikealla tavalla. Ja voisin sanoa, että tällainen moraalinen ja eettinen toiminta, tällaisten kovien businessarvojen lisäksi (...) ne [nuoret] arvioi tulevaisuuden työpaikkaa tällaisten [asioiden kautta].” (T2)*

Aineiston perusteella jäsenhallinto korostaa osuuskunnan toimintaan liittyvän sijoittajaomisteisia yrityksiä enemmän yhteiskuntavastuullista toimintaa, yhteisöllisyyttä ja paikallisesti toimimista. Erityisesti kuluttajaosuuskuntien jäsenhallinto korostaa paikallisen toiminnan merkitystä; osuuskunnan paikallisuuden koetaan mahdollistavan toimimisen osana yhteisen yleisen hyvän toteuttamiseksi. Osuuskunnan paikallisuuden koettiin mahdollistavan myös osuuskuntien verkottuminen muihin toimijoihin ja sitä kautta alueen kehittäminen. Aineiston perusteella luottamusjohto mieltää alueellisen kehittämisen kuuluvan keskeisenä tekijänä osuuskuntaan ja sen koetaan hyödyttävän alueellista yhteisöä.

*”(...), että voidaan vaikkapa omaa varallisuutta sijoittaa paikallisesti (...) voitais enemmän ja enemmän paikallisilta toimijoilta ostaa erilaisia palveluita ja sitten se, että tehdään niitä paikallisia tekoja.” (K2)*

*”(...) on tärkeä toimii erilaisissa verkostoissa (...) silloinhan pääsee tapaamaan muita vaikuttajia ja pääsee monen sellaisen tiedon ääreen.” (K1)*

Tuottajaosuuskunnissa ei jäsenhallinnon johdon kuvauksen perusteella paikallisella tai alueellisella yhteisön kehittämällä ole käytännössä merkitystä, mutta tuottajaosuuskunnissa yhteiskuntavastuullisuutta pidetään tärkeänä. Aineiston mukaan yhteiskuntavastuullisuus näyttäytyy samankaltaisena kuin minkä tahansa muotoisen yrityksen yhteiskuntavastuu. Sen kuvaillaan olevan moraalisesti ja eettisesti kestävää toimintaa, joka ottaa huomioon niin ekologiset, sosiaaliset kuin taloudelliset periaatteet. Ekologiset periaatteet liittyvät osuuskunnan toiminnan vähäpäästöisemmäksi kehittämiseen ja sosiaaliset periaatteet henkilöstön hyvinvointiin. Taloudellisilla periaatteilla ymmärretään osuuskunnan pitkäaikainen taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallisesti yleishyödyllisten toimijoiden rahallinen tukeminen, kuten lahjoitukset koulutukseen tai urheiluseuroille.

*”Se [yhteiskuntavastuullisuus] on minusta näissä talousasioissa sellainen pehmeä arvo (...) yhteiskuntavastuu on erittäin laaja käsite, mutta minusta myös se kuinka työntekijöitä kohdellaan, ja sitten ei vain meidän konsernissa, vaan myös alihankkijoilla ja toimitusketjussa ihan alkupäähän. Kannetaan vastuuta myös sen oman tehtaan aitojen ulkopuolella siitä kokonaisuudesta. Se on sitä.” (T2)*

Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon kokemus yhteiskuntavastuullisuudesta on osittain ristiriitainen Tuomisen ym. (2017) tutkimuksen tuloksiin, jonka mukaan osuuskunnat eivät toimi lähtökohtaisesti enempää yhteiskuntavastuullisesti kuin muutkaan yritykset. Tämän tutkielman aineiston perusteella ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista tulkita yhteiskuntavastuullisen toteutumista.

### **Avoin jäsenyys, omistajuuden tunne ja yhteisöllisyys**

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yksittäiset haastateltavat nostavat esiin myös muita tekijöitä, joiden he katsovat liittyvän kiinteästi osuuskunnan jäsenyhteisörooliin. Siihen nähdään kuuluvan esimerkiksi jäsenyyden vapaaehtoisuus ja avoimuus kaikille halukkaille. Vaikka tutkielman empiirisestä aineistosta nousee esiin suurten osuuskuntien pyrkimys kasvattaa jäsenistöään ja tätä kautta toimia toimialansa tai toimialueensa markkinajohtajana, korostaa vain yksi haastateltu jäsenyyden avoimuutta:

*”Meillä on avoin tää. Jokainen voi liittyä, voi tulla (...) jäsenien tasavertaisuus, omistajien kesken, se siinä on niin ku iso ero siihen [osakeyhtiöön].” (K4)*

Erityisesti ne jäsenhallinnon edustajat, jotka ovat aiemmin toimineet pienemmässä paikallisessa osuuskunnassa, korostavat osuuskuntaan liittyvän yhteisöllisyyden tunteen. Haastateltujen mukaan yhteisöllisyys on mahdollisuus säilyttää myös suurissa osuuskunnissa, mutta sen muodot ovat muuttuneet ja sen säilyttäminen vaatii tietoista työskentelyä. Yhteenkuuluvuutta kuvaillaan aineistossa myös osuustoiminnallisuuden tunteena ja osuuskunnan nimestä johdetun adjektiivinen kautta (esimerkiksi Osuuskunta A -> osuuskunta a:laisuus vrt. Suomi -> suomalaisuus). Osuuskuntien kasvamisen todetaan myös vähentäneen osuuskuntaan liittyvää yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi osuuskunnissa on aloitettu kehittämistyö, jossa hyödynnetään muun muassa sosiaalista mediaa ja sähköisiä toimintaympäristöjä.

*”Siinä on, mikä niin kuin viehättää, on tämä yhteisöllisyys, joka niin kuin tänä päivänä on monella tavalla häviävä luonnonvara. [Osuuskunta C ei] oo enää sillä tavalla niin kuin se aikanaan oli kyläosuuskunta. Sehän on vaarana kadota se yhteisöllisyys [osuuskunnasta fuusioitumisen myötä] ja sen eteen kyllä töitä pitää tehdä. Toisaalta on nämä somet ja muut ja yhteisöt voivat olla hyvin erilaisia kun aikoinaan. Pankin strategiaan kuuluu, että muodostetaan somekanavia. Ehkä se on sitä yhteisöllisyyttä, tämän päivän yhteisöllisyyttä.” (K1)*

Teoreettisesti osuuskuntien omistajuuteen liitetään psykologinen omistajuus sekä yksilön että yhteisön tasolla (Jussila 2007). Aineiston perusteella suurten osuuskuntien jäsenhallinto pitää tärkeänä, että jäsenistö tuntisi omistajuuden tunnetta, mutta he arvioivat, että osuuskuntien tarjoamista jäsenhyödyistä huolimatta suurin osa sen jäsenistöstä ei koe olevansa omistajia. Omistajuuden tunteen vahvistamista pidetään tärkeänä ja keinoksi nähdään esimerkiksi viestintä. Toisaalta jäsenten tunnetta omistajuudesta myös kyseenalaistetaan ja epäillään sen merkityksellisyyttä osuuskunnan toimintaan.

*”Jäsenistä harva kokee aidosti, että hän omistaa [osuuskuntaa] (...)mutta siinä viestinnällisyydessä meillä on vielä tekemistä.” (K2)*

*”Tunnistaako ihmiset edes, osaako ne tehdä mitään eroa, että mikä osuustoiminta (...) Onko sillä oikeesti vaikka Osuuskunta D:n jäsenistölle mitään merkitystä, että se on osuustoimintaa? Että kenelle sillä on merkitystä?” (K3)*

### **Yhteenveto jäsenhallinnon käsityksistä jäsenyhteisöroolista**

Haastateltu jäsenhallinto kuvaa osuuskuntien olevan liiketoiminnallisen yrityksen lisäksi ”osuustoiminnallisia” yrityksiä, johon liittyy heidän mukaansa erityisesti osuuskunnan tarkoitus hyödyttää jäseniään tuottamalla näille laadukkaita ja edullisia palveluita siten, että ne ovat kaikkien jäsenten saatavilla. Toiminnan kuvataan pohjautuvan vahvasti arvoihin, kuten tasa-vertaisuuteen ja demokratiaan, ja osuuskunnan kuvataan hyödyttävän laajaa joukkoa ihmisiä

niin palveluiden kuin myös kerrytettyjen voittojen kautta. Osuustoiminnallisuuteen nähdään kuuluvan myös vastuullinen toiminta ja yhteisöllinen vastuu, mikäli liiketoiminta on kannattavaa. Aineiston perusteella osuuskunnan jäsenyhteisörooli on vaikeasti hahmotettavissa ja haastatellut kokevat tarvetta jäsenyhteisöroolin selkeyttämiseen etenkin jäsenistön suuntaan.

*”Kyllä siinä yhteisöllisessä roolissa on sitä kirkastamista, että mitä se oikein tarkoittaa.” (K4)*

*”Tämä on ainut yhtiö, missä jäsen voi vaikuttaa yhtiön päätöksentekoon” (T2)*

Teoreettisessa tarkastelussa (luku 2.2) todettiin jäsenyhteisörooliin liittyvän jäsenistön hyötyjen maksimointi, arvoperustaisuus, voiton jaon –malli, luottamuksellinen suhde ja jäsenistön sitoutuminen osuuskuntaan, demokraattinen omistajuus ja omistajuuden tunne sekä sosiaalisen pääoman kertyminen. Haastateltu jäsenhallinto kuvailee ”osuustoiminnallisia” piirteitä hyvin samankaltaisesti kuin niitä määriteltiin teoreettisessa tarkastelussa. Haastateltavat kuitenkin korostavat, että kaikki tekijät eivät toteudu tällä hetkellä käytännössä, mutta pitävät tärkeänä niiden huomioimista osuuskunnan toiminnassa. Esimerkiksi jäsenistön epäillään tuntevan omistajuutta osuuskunnasta, mutta sitä tavoitellaan muun muassa viestinnän keinoin. Jäsenistön saamia taloudellisia hyötyjä pidetään myös tärkeänä, vaikka arvioidaan, etteivät jäsenet tunnista niitä. Edelleen demokraattisuuden periaatetta halutaan korostaa, vaikka osuuskuntien kasvaessa jäsenistön kiinnostus niitä kohtaan on laskenut. Jäsenhallinto näkee osuustoiminnan jäsenyhteisöroolin mahdollisuutena, mutta epäilee myös sen merkitystä jäsenistölle.

*”Kyllähän se kysymys on, että kuka oikeesti pistää painoarvoa tällaiselle [puhuu osuustoiminnan tuomista hyödyistä jäsenille palveluiden saatavuuden näkökulmasta]” (K1)*

*”Osuustoimintaliike (...) kenen juttu se on (...) onko sillä mitään merkitystä ihmisille?” (K3)*

#### **4.2.2 Jäsenhallinnon käsityksiä liiketoimintaroolista**

##### **Liiketoimintarooli on merkityksellinen**

Tutkielman toisena alakysymyksenä oli kuvata millaisia osuuskunnan liiketoimintarooliin liittyviä asioita jäsenhallinnon johto korostaa. Osuuskuntien toimintaan liittyy jäsenyhteisöroolin lisäksi liiketoimintarooli, minkä fokus on rationaalinen ja taloudellinen (mm. Puusa ym. 2016). Liiketoimintaroolin tarkoituksena on varmistaa jäsenhyötyjen toteutuminen pitkällä aikavälillä. Tämä vaatii liiketoiminnalta kilpailukykyisyyttä, tehokkuutta ja jatkuvuutta. Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon johto korostaa empiirisen aineiston perusteella yksimielisesti osuuskunnan

liiketoimintaroolin merkityksellisyyttä. Heidän mielestään osuuskunnan toiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa ja kilpailukykyistä. Haastateltujen mielestä osuuskunnan vakaavaraisuus varmistaa sen kilpailukyvyn pitkällä aikavälillä ja on ehdoton edellytys osuuskunnan toiminnalle. Haastatellut jäsenhallinnon edustajat korostavat osuuskuntien toimivan samojen liiketoiminnan periaatteiden mukaan kuin sijoittajaomisteistenkin yritysten. Osuuskunnan vakaavaraisuuden lisääminen voittojen kautta vähäriskisellä liiketoiminnalla pitkällä aikavälillä koetaan tärkeäksi. Toiminnan tehokkuuden varmistamisen jäsenhallinnon edustajat näkevät tapahtuvan toimintojen kehittämisen ja kulujen vähentämisen kautta. Kilpailukyvyn säilymisen edellytyksenä nähdään olevan tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ja toiminnan laajentaminen uusille toimialoille ja fuusioituminen muiden osuuskuntien kanssa.

*”Meidän tää osuuskunta (...) on piittävä taloudellisesti ja toiminnallisesti hyvässä kunnossa (...)myö on saatu tää homma niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti vankalle pohjalle, (...) eli nyt pitää olla tosi tarkkana niin toimivan johdon kuin hallituksen kuin omistajaedustajienkin, (...) niin kaikki investoinnit ja toiminta, niin kyllä niistä tehdään tarkat analyttiset laskelmat riittäväällä laajuudella.” (T2)*

*”Tämä on niinku se kaikkein isoimmassa kuvassa se taloudellinen vastuu ja hyvä taloudenhoito, joka on minun mielestä yksi todella tärkeä tekijä, jota vaikkapa osuuskunnan hallinnossa ja hallituksessa mietitään. Että meillä on vastuu niin tästä omistamastamme yrityksestä.” (T1)*

*”Kehittäminen nielee tosi paljon, (...) pitää koko ajan yrittää saada tehtyä se tulos siten että se kattaa tän kehittämisen ja sen jälkeen sit vielä kaiken tän muun. (...) kuluja täytyy karsii sieltä missä voi, että rönsyt pois ja toiminta tehokkaaksi, (...). Se on tosi tiukkaa, että siihen pääsee, että helposti se ei tuu.” (K4)*

Osuuskunnan liiketoimintaa kuvatessaan jäsenhallinnon johtajisto tuo esille, että yritysmuotoa ei tunneta laajasti ja siihen liittyy väärinymmärryksiä. Osuuskuntien korostetaan olevan kannattavia liiketoiminnallisia yrityksiä, jotka ovat toimialansa parhaimmistoa markkinaosuuksien näkökulmasta. Kuvauksissa halutaan oikaista osuuskuntiin liittyviä mielikuvia niiden vanhanaikaisuudesta, jäykkyydestä ja liiketoimintaa rajoittavista tekijöistä. Osuustoiminnalliset yritykset kuvataan sitä vastoin kehitysorientoituneiksi ja tuotekehitykseen vahvasti sitoutuneiksi toimijoiksi.

*”Osuuskunnista on sellainen käsitys liike-elämässäkkin, että ne on vanhanaikaisia ja jäykkää järjestelmä (...), mutta kyllä me ollaan vahva, kehityksessä mukana x-sektorilla siinä missä muutkin.” (T2)*

## **Pääoman kerryttäminen ja voitonjako**

Osuustoiminnallisten yritysten taloudellista pääomaa kerrytetään pääsääntöisesti voiton keräämisen kautta. Kuitenkin osuuskuntien voiton tekemisen oikeutuksesta on useita näkemyksiä. Taloudellinen pääoma on merkityksellistä erityisesti osuuskunnan toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi (Mazzarol ym. 2011) ja osuuskunnan riippumattomuuden säilyttämisessä (Tuominen ym. 2013a, Watkins 1986). Tutkielman empiirisen aineiston perusteella suurten osuuskuntien jäsenhallinto pitää osuuskunnan voiton tekemistä oikeutettuna ja liiketoimintaan vahvasti kuuluvana tapana kerryttää pääomaa. Osuuskuntien vakaavaraisuutta arvostetaan ja sen toteuttamiseksi osuuskunnan toiminta jäsenistön hyväksi myös pidemmällä aikavälillä.

*”Minä korostan paljon sitä semmosta taloudellista vastuuta ja (...) kestävää ja hyvää talouden hoitoa (...) ilman sitä myö sitten vaikeutettais meidän yhtiön toimintaa pitemmällä aikavälillä.”*  
(T1)

Vaikka osuuskunnan taloudellista pääomitusta voiton tekemisen kautta pidettiin merkityksellisenä ja tärkeänä, haastatellut korostavat, että osuuskunnan taloudellisen menestyksen täytyy hyödyttää välittömästi myös jäsenistöä.

Aineiston perusteella suurten osuuskuntien jäsenhallinto näkee myös osuuspääomat merkityksellisiksi pääoman kerryttämisen lähteiksi. Jäsenten maksama osuusmaksu rinnastetaan osakeyhtiöiden osakkeiden hankintaan, ja se koetaan jäsenen sijoitukseksi osuuskuntaan. Esimerkiksi Tuominen ym. (2013a) ovat kuitenkin todenneet, että liiketaloudellisesta näkökulmasta osuusmaksut eivät muodostaisi osuuskunnan pääomaa, koska ne maksetaan samansuuruisina jäsenten erotessa osuuskunnasta ja näin ollen ne tulisi mieltää lainoina. Kuitenkin jäsenten liittymisen osuuskuntaan on jäsenten näkökulmasta samankaltainen prosessi kuin sijoittaminen osakeyhtiöön (ks. Talonen ym. 2018), mitä vahvistaa myös tämän tutkielman haastateltujen näkemykset osuusmaksuista.

*”Se minkä satasen oot sijoittanut ni se on tavallaan osake, niin se on se omistajan sijoitus se osuusmaksu.”* (K4)

## **Liiketoiminnan kannattavuus ja tehostaminen**

Jäsenhallinnon edustajat korostavat kilpailun kovenemista lähes kaikilla toimialoilla. Aikaisemmin tässä luvussa todettiin, että empiirisen aineiston perusteella jäsenhallinto korostaa osuuskunnan liiketoiminnan kannattavuuden syntyvän samalla tavalla kuin sijoittajaomistei-

sisä yrityksissä. Seuraavassa tarkastellaan liiketoiminnan kannattavuuden varmistamista tuotekehityksen, laajentumisen ja toiminnan tehostamisen kautta sekä näiden ja osuustoiminnallisten periaatteiden välistä paradigmaa luottamusjohdon kuvaamana.

Haastatellut kuvaavat osuuskuntien jäsenistön hyötyvän tuotekehityksestä ja toiminnan laajentamisesta pitkällä aikavälillä, vaikka he olisivat vastustaneet tai kyseenalaistaneet näihin liittyviä investointeja. Jäsenhallinnon johto kuvailee, ettei jäsenten ymmärrys riitä kokonaisuuden hahmottamiseen, minkä vuoksi jäsenhallinnon tehtävänä on tarkastella osuuskunnan toimintaa kokonaisuutena ja erityisesti liiketoiminnan kestävyuden näkökulmasta. Vähemmistö haastatelluista tuo esille, että jäsenten intressit täytyy huomioida, vaikka ne eivät olisi liiketoiminnallisesti optimaalisia ja heidän kanssaan tulee keskustella ennen tällaisia päätöksiä.

*”Se [puhuu osuuskunnan varojen jakamisesta jäsenistölle] vaikeuttais meidän yhtiön toimintaa. Jäsenet ois varmaan vähän aikaa tyytyväisiä, mutta entä sitten kun se toiminta ruppeis kärsimään?” (T1)*

*”Kyllä liikkeenjohdon pitää ne päätökset tehdä (...) hallinto ei voi lähteä päättämään.” (K3)*

*”Keskeistä on (...) että keskustellaan riittävästi, että tämä päätös on järkevä. Jos sitä keskustella ei käy ja siihen pitää panna riittävästi aikaa (...) suurin tekijä ollu se keskustelu (...) muuten tulee semmone tunne, että muut on päättäny.” (K1)*

Aineiston perusteella jäsenten intressit poikkeavat liiketoiminnallisesti optimaalisimmista ratkaisuista erityisesti palveluverkoston kattavuuteen liittyvissä asioissa kuluttajaosuuskunnissa. Liiketoiminnan näkökulmasta kattava palveluverkosto vie resursseja, mutta jäsenten kuvataan kokevan kattavan palveluverkoston tärkeäksi. Palveluiden saatavuuteen liittyvää päätöksentekoa jäsenhallinnon edustajat kuvailevat tasapainoiluna sopivan kompromissin löytämiseksi. Samalla he korostavat, että osuuskunnan tulee tarjota palveluita jäsenilleen toiminta-alueellaan, vaikka se olisi liiketoiminnallisesti heikosti kannattavaa. Palveluverkoston kattavuus koetaan voitavan taata uudenslaisilla toimintatavoilla ja organisaatioiden välisellä yhteistyöllä. Haastatellut nostavat myös esille, että jäsenten esittämiin toiveisiin voi vaikuttaa joissain tilanteissa myös julkinen keskustelu, jossa osuuskuntien palveluverkoston supistamisesta viestitään negatiiviseen sävyyn. Vaikka jäsenet käyttäisivät sähköisiä palveluita, he saattavat näissä tilanteissa edellyttää osuuskunnalta palveluverkoston säilyttämistä.

*”Eikä tarvii ku lehtiä lukea, niin hyvin arvostelevia kirjoituksia on (...) se on hirveen populistista (...) mut käyttäytyminen on muuttunut, 97% ihmisistä toimii verkossa.” (K1)*

*”On helppo sanoa, että jäsenet toivoo, että meillä on konttorit. Mutta sitten kun ruvetaan selvittämään kuinka usein niissä käydään nii eihän ne pirulaiset käykään, vaan ne hoitaa puhelimella, netin kautta.” (K2)*

*”Ja sit tietysti siellä paikallisesti ne palvelut, niin pyritään mahdollisimman tehokkaasti ja kattavasti tarjoamaan (...) Se tapa voi olla erilainen kuin [kasvukeskuksessa]. Käytetään ehkä enemmän etäyhteyksiä ja erilaisia toimintamalleja.” (K4)*

*”Että siellä oikeesti ois niin paha väestökato, ettei mitään järkee, niin sit vaikka [liikkuva palvelu] sinne tai muu tämmönen.” (K3)*

Tuottajaosuuskunnissa palveluverkoston kattavuuteen liittyvät paradigmat eivät nouse aineistosta samalla tavalla esille. Tuottajaosuuskuntin jäsenhallinnon edustajat kuvaavat, että osuuskunnat huolehtivat jäsentensä tuottaman raaka-aineen logistiikasta sen tuotantopaikasta riippumatta. Toimintaan liittyviä tukipalveluita järjestetään runsaasti erilaisina tilaisuuksina ja koulutuksina, jolloin niiden toteutuspaikkaa pyritään vaihtelemaan jäsenistön toiveiden mukaisesti.

*”Sittenhän myö voijaan järjestää (...) kevyemmällä tavalla (...) niin, että mennään pienemmälle paikkakunnalle (...) että sillä tavalla sitten siinä käytännön tekemisessä voijaan huomioida.” (T1)*

Liiketoiminnan tehokkuusvaatimus on edellyttänyt osaa aineiston kuluttajaosuuskunnista reagoimaan myös korkeisiin henkilöstökustannuksiin. Henkilöstövähennyksiä tehneiden osuuskuntien luottamusjohto kuvailee prosessia haastavaksi osuuskunnan arvomaailman näkökulmasta. He toteavat kuitenkin, että henkilöstön vähennykset ovat olleet ehdoton edellytys osuuskunnan taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta ja ovat yhtenä tehostamisen keinona varmistaneet osuuskuntien toiminnan jatkuvuutta. Luottamusjohto korostaa, että irtisanottuja työntekijöitä on pyritty tukemaan jatkotyöllistymistä ajatellen tarjoamalle heille koulutuksia ja mahdollisesti toisenlaisia työtehtäviä yritysryhmästä. Lisäksi luottamusjohto pitää tärkeänä, että toiminnan tehostamistarpeita on käsitelty osuuskunnan hallinnossa ja henkilöstön vähennystarpeista on päätetty demokraattisesti jäsenhallinnon toimesta eikä esimerkiksi liikkeenjohdon toimesta.

*”Kyllähän niistä tulee aina epäilyksiä, mitä se oli meilläkin 60 henkilöä ja sitten toisessa oli 80, niin nyt [fuusion jälkeen] on 100 henkeä töissä.” (K1)*

*”Että me saadaan hallituksen näkemys, että ei esimerkiksi tehdä vaikkapa niin, että sanotaan, että tämmönen on yt-näkemys ja tarvii noin ja noin paljon vähentää ihmisiä, vaan me aletaan keskustelemaan siitä, että on huomattu, että on korkeet kulusuhteet. (...) Sit aletaan hallitukselta saamaan näkemystä, että mitä pitää tehdä” (K2)*

*”Että meiltäki on työllistynyt täältä niitä, jotka on jäänyt pois [irtisanomisten myötä], niin on työllistyny [yritysryhmän toiseen yksikköön]” (K4)*

Toiminnan tehostaminen on haastateltavien mukaan edellyttänyt osuuskunnilta myös fuusioita. Viimeisen kymmenen vuoden aikana kolme kohdeorganisaatiota on fuusioitunut ja näiden



osuuskuntien jäsenhallinnon johto olettaa fuusioiden jatkuvan myös tulevaisuudessa kilpailukyvyä varmistamiseksi. Fuusioiden koetaan vahvistaneen osuuskuntien markkina-asemaa ja liisänneen niiden vakaavaraisuutta ja mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen tai kehittämiseen investointien kautta. Fuusioiden kautta osuuskunnan koetaan pystyvän järjestämään tehokkaammin toiminnan tukipalvelut. Rosas, Jussila & Tuominen (2012) ovat todenneet, että fuusiot ovat osuustoiminnallisille yrityksille strateginen kasvun keino ja osuuskunta hyötyy myös sijoittajaomisteisten yritysten kanssa fuusioitumisesta.

*”Me ollaan tulevaisuudessa laajempi [osuuskunta]” (K4)*

*”Viisi osuuskuntaako siinä silloin on mennyt yhteen, niin silloin on onnistuttu, fuusio on toteutettu hyvin.” (T1)*

Toiminnan tehostamisen lisäksi palveluiden ja tuotteiden kehittäminen nähdään keskeiseksi tekijäksi kilpailukyvyä ylläpitämisessä. Kehittämistyön kuvataan vaativan merkittäviä taloudellisia resursseja, mutta se koetaan välttämättömäksi kilpailukyvyä säilyttämiseksi. Osuuskuntien vakaavaraisuus mahdollistaa resurssit tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja tämän nähdään mahdollistavan osuuskunnan johtavan aseman omalla toimialallaan myös tulevaisuudessa.

*”Jos mieltii investointeja ja tätä päivää ja tulevaisuutta, niin nythän perustettiin tällainen [x], se on tällainen kehitysyksikkö (...) Että tää keskittyy tällaisiin innovaatioihin.” (T2)*

*”Isot ponnistelut on niin kuin siihen, että (...) halutaan tuottaa sellaiset palvelut, mitä asiakkaat tarvitsevat. (...) Hirveen suuri määrä pannaan näihin hankkeisiin ja tietysti entisten ylläpitoon ja kehittämiseen.” (K4)*

*”Minä oon monta kertaa tuonu esille, että jos me ajatellaan pelkästään sitä eurolappua, eikä niinkään ymmärretä mitä me sillä saadaan (...) meillä on iso järjestelmähanke menossa.” (K2)*

### **Liiketoimintaa tukevia tekijöitä**

Aineiston perusteella jäsenhallinto pitää tärkeänä myös osuuskunnalle tyypillisten piirteiden huomioimista liiketoiminnan näkökulmasta. Paikallisuuden kautta osuuskunnilla kuvataan olevan pääsy läheiseen kanssakäymiseen jäsenten kanssa, mikä lisää tietoa jäsentarpeista. Myös läheisten suhteiden merkitystä jäsenistöön korostetaan. Osuuskunnat pyrkivät varmistamaan sitä jalkautumalla jäsenistön keskuuteen ja kehittämällä jäsenistön tarpeita vastaavia palveluita, niin, että he pystyvät olemaan läsnä jäsenistön arjessa ja heille merkityksellisissä elämäntilanteissa. Vaikka suhteita jäsenistöön on osuuskunnissa pyritty erityisesti huomioimaan, nostavat

haastatellut esille, että varsinkin osuuskuntien toiminta-alueen ja/tai jäsenmäärän kasvaessa jäsen-suhteiden hoitoon on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.

*”Me tunnetaan ja tiedetään asiakkaiden tarpeita. Tietenkin asiakkaiden ääni tulee (...) just näissä tilaisuuksissa, kuullaankin ihan käytännön ongelmista tai hyvistä asioista, mitä on ollu paikkakunnilla. Mikä on toiminu, mikä ei oo toiminu tai mitä haluttas.” (K4)*

Osuuskunnan liikkeenjohdon ja luottamusjohdon luottamuksellisia suhteita sidosryhmiin pidetään merkityksellisinä, koska verkostojen kautta osuuskunnat saavat tietoa toiminta-alueen koskevista asioista liiketoimintaa koskevien päätösten tueksi. Lisäksi yhteistyöverkostot nähdään tärkeäksi kanavaksi viestiä osuuskunnan toiminnasta ja etenkin sen vastuullisesta toiminnasta alueen ihmisten ja elinkeinoelämän hyväksi.

*”Toimitusjohtajan työssä (...) on tärkeä toimii erilaisissa verkostoissa silloinhan pääsee tapaamaan muita vaikuttajia ja pääsee monen sellaisen tiedon äärelle (...) siitä voi olla etua sitten taas omassa työssä tai oman organisaation asian edistämiseksi. (...) luottamushallinnon (...) on hyvä olla verkostoituneita, koska silloinhan siinä myös samalla todennäköisesti olet paremmin tietoinen sen oman alueen mahdollisuuksista (...) että se helpottaa sitä asian, osuustoiminta-asian, niinku eteenpäin viemistä. Se helpottaa liiketoimintapäätösten tekemistä.” (K3)*

*”Ne (hallintoneuvosto ja hallituksen jäsenet) kertoo ja tuo sitä näkökulmaa sieltä alueelta päätöksentekoon, ja sitten toisaalta kun siellä päätöksenteossa ollaan ja saadaan paljon tietoa (...), niin he kertoo omalla alueellaan, että tästä syystä tällaisia päätöksiä on tehtään. Minusta sen pitää niin kuin molemmin suuntaista (olla). Sen takia ne verkostot on hirmu tärkeitä.” (K1)*

Alueelliset yhteiskuntavastuulliset toimet, kuten alueen kehittäminen, paikallisten toimijoiden rahoittaminen ja yleishyödyllisten toimijoiden rahallinen avustaminen nähdään tuovan positiivista mainetta, joka lisää sidosryhmien luottamusta. Toisaalta paikallisesti toimivien osuuskuntien todetaan olevan riippuvaisia alueensa hyvinvoinnista, minkä vuoksi alueellinen kehittäminen on liiketoiminnallisesta näkökulmasta tärkeää.

*”Me ollaan niinku paikallinen vastuullinen toimija, sitä pyritään viestittämään ja se hallintoneuvoston jäsen pystyy taas omille sidosryhmilleen viemään eteenpäin viestiä, että tuossa on vastuullinen toimija.” (K2)*

Suurten osuuskuntien jäsenhallinto kuitenkin korostaa, että yhteiskuntavastuullista toimintaa voidaan toteuttaa, mikäli osuuskunnan kannattavuus on kunnossa.

*”Silloin kun on hyvä ja kannattava liikeyritys, niin voi olla myös hyvä osuustoiminnallinen yritys. Silloin sie voit jakaa sitä ylijäämäpalautusta, sie voit palauttaa, sie voit investoida (...) urheiluseuroille sponsoritukee ja tälleen tälle alueelle, vammaisjärjestöille, sie voit työllistää tuota vajaakuntoisia ihmisiä...” (K3)*

Toisaalta haastatellut näkevät osuustoiminnallisen yrityksen kilpailueduksi sen, että osuuskuntaan sijoitetut taloudelliset resurssit ja sen tekemä voitto ja sen maksamat kulut jäävät pääsääntöisesti toiminta-alueen hyödyksi. Tämän hyödyn todetaan olevan kuitenkin vain ”asiaan vihi-kiytyneiden tiedossa”, ja luottamusjohdon näkökulmasta osuuskuntien tulisi pystyä kuvaamaan tätä paremmin jäsenistölle ja sidosryhmille.

*”tämmönen paikallinen toimija (...), että voidaan sanoa, että yksikään euro ei valu sitten taval-  
laan tämmösille sijoittajille muualle.” (K2)*

### **Yhteenveto jäsenhallinnon käsityksistä liiketoimintaroolista**

Haastateltu jäsenhallinto korostaa suurten osuustoiminnallisten yritysten liiketoiminnallisuutta ja liiketoiminnan kilpailukyvyyn ylläpitämisen merkitystä kilpailun kovetessa muun muassa globalisaation ja digitalisaation vuoksi. Aineiston perusteella osuuskunnilla nähdään olevan kuitenkin hyvät mahdollisuudet pärjätä kilpailussa tehostamalla toimintaa muun muassa kuluja karsimalla, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen investoimalla sekä toimintaa laajentamalla esimerkiksi yritysostojen kautta. Jäsenhallinto kuvaa osuuskuntien hyötyvän myös niille ominaisten, sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavien, piirteiden huomioimisesta liiketoiminnassa. Esimerkiksi paikallisuuden ja verkostoitumisen kautta osuuskuntien kuvataan voivan saavuttaa luottamukselliset suhteet muihin toimijoihin, minkä kautta ne ymmärtävät syvällisemmin alueellisia tarpeita. Tutkielman aineiston perusteella osuuskunnat toteuttavat toimintaa, mikä lisää niiden sosiaalista pääomaa ja luo resursseja kilpailukyvyyn vahvistamiseen, vaikka tällä ei koetakaan olevan yhtä suurta merkitystä kuin sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa käytetyillä kannattavuutta lisäävillä keinoilla.

Teoreettisessa tarkastelussa (luku 2.3) todettiin osuuskuntien liiketoimintarooliin liittyvän osuuskunnan toiminnan jatkuvuuden varmistaminen kannattavan liiketoiminnan kautta, pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteet, skaalaedut ja not-for-profit –liiketoimintamalli. Pääoman kerryttäminen voittojen kautta nähdään merkitykselliseksi liiketoiminnan kehittämisen ja taloudellisen riippumattomuuden saavuttamiseksi. Lisäksi jäsenistön luottamuksen ja sitoutumisen osuuskuntaan sekä sosiaalisen pääoman on todettu tuovan sille kilpailuetua verrattuna sijoittajaomisteisiin yrityksiin. Aineiston perusteella jäsenhallinto korostaa kilpailukyvyyn ylläpitämisessä enemmän sijoittajaomisteisten yritysten käyttämiä tehostamiskeinoja kuin osuuskuntien erityispiirteiden mahdollistamia kilpailuetuja. Haastateltu jäsenhallinto kuvailee kuitenkin osuuskuntien toteuttavan toimintaa, joka esimerkiksi kerryttää sosiaalista pääomaa. Aineistosta

nousee esille myös jäsenhallinnon toive panostaa tulevaisuudessa näihin tekijöihin enemmän. Toisaalta joissakin osuuskunnissa esimerkiksi yhteisön kehittäminen on jo kirjattu yrityksen strategiaan.

*”Semmonen paikallinen toiminta alueellisina tekoina, niin siinä meillä on vielä työstämistä, että siinä johtoa kyllä kaipaisin enemmän aktiivisemmaksi, siinä on ehkä se hallituksen näkökulma.” (K2)*

*[Osuuskunta D] lienee ainoa, joka on omaan strategiaansa kirjannut (...) [toiminta-alueen] elinvoimaisuudesta huolehtimisen.” (K3)*

#### 4.3. Jäsenhallinnon kokemuksia kaksoisroolin huomioimisesta

Jäsenhallinnon keskeisenä tehtävänä osuuskunnassa on todettu olevan jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin välisen tasapainon saavuttaminen, minkä vuoksi osuuskuntien hallinnointia pidetään sijoittajaomisteisia yrityksiä vaativampana (mm. Cook 1994). Cornforth (2002) on kuvannut jäsenhallinnon rooliin liittyvän jännitteitä, sillä sen on samanaikaisesti toimittava jäsenistön edustajana ja ajavan jäsenten intressejä, tuettava liikkeenjohtoa osuuskunnan johtamisessa sekä valvottava liikkeenjohdon toimintaa. Osuuskunnan kaksoisluonteen näkökulmasta keskeistä on se, kuinka jäsenhallinto onnistuu tasapainoilemaan kaksoisroolin molempien puolien optimaalisessa huomioimisessa ja tekemään yhteistyötä liikkeenjohdon kanssa (ks. Fulton & Pohler 2017, Novkovic 2013, Spear 2004).

Haastateltavat kuvaavat, että osuustoiminnan kaksoisluonteen huomioonottaminen on vastuunottamista kahdesta näkökulmasta; vastuuta yrityksen taloudellisesta toiminnasta ja vastuuta siitä, että jäsenet pärjäävät ja saavat mahdollisimman suuren hyödyn. Näkökulmien samanaikaista huomioimista pidetään haasteellisena, sillä niiden intressit voivat olla ristiriitaisia keskenään. Jäsenhallinto kuvaa jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolien linkittyvän ja vaikuttavan vahvasti toisiinsa.

*”Se on semmosta hyvää tasapainoilua asiakkaan huomioimisen ja sit kuitenkin kannattavuuden näkökulmasta.” (K2)*

*”Pitää koko ajan vaalia molempia pilareita (...) että muistetaan, että ollaan osuustoiminnallisen yritys ja siitä huolimatta myös liiketoiminnallinen yritys (...) ne kulkee niinku käsi kädessä.” (K3)*

*”[Osuuskunnalla B] on tällainen, sopimuspohjainen raaka-ainetuotanto, niin se takaa sille sellaisen vakaan kassavirran, sie pystyt [toimimaan] säännöllisesti suhdanteista riippumatta, niin sillekin on oma arvonsa (...) niin siinä on molemmiin puolista etua.” (T2)*

Osuustoiminnallisten yritysten nähtiin olevan liiketoiminnallisesti samassa tilanteessa kuin minkä tahansa muun yrityksen, minkä lisäksi haastateltavien mukaan tulee huomioida, että jäsenistö saa toiminnasta lisäarvoa. Kaikki haastateltavat kokevat edustamansa osuustoiminnallisen yrityksen toteuttavan hyvin liiketoimintarooliaan. Kaksoisluonteen huomioimisessa puolet haastateltavista kokee olevan kirkastamisen tai terävöittämissä tarvetta ja puolet arvioi heidän edustamansa osuuskuntansa olevan, nimenomaan osuustoiminnallisten periaatteiden näkökulmasta tarkasteltuna, omalla sektorillaan esimerkillinen toimija.

*”Tänä päivänä me ollaan (...) yksi vakaavaraisimmista [vertaa muihin saman sektorin osuuskuntiin], mikä on ehkä toimivan johdon näkökulmasta hyvä (...) hallituksen puolelta tuotu esille sitä, että meidän pitäisi käyttää niitä rahoja muuhun, niin kuin paikalliseen toimintaan (...) [kertoo uudesta toiminnasta, jota kautta osuuskunta on alkanut tukea paikallista yhteisöä] ajatus on, että tehdään tällaisia alueellisia hyviä tekoja ja isompia tekoja.” (K2)*

*”Kyllä sille kiitettävän arvosanan voi antaa siitä, että se niinku pyrkii [toimimaan osuustoiminnallisten periaatteiden mukaisesti](...) Siinä mielessä voi kyllä hyvin omatunton toimia tämänlaisen yhtiön luottamushallinnossa.” (K3)*

### **Jäsenintressien esiin nostaminen**

Aineiston perusteella osuustoiminnallisen yrityksen hallinnointiin tuo haasteita jäsenten intressien tunnistamien laajan jäsenistön heterogeenisyydestä johtuen. Lisäksi jäsenistön on todettu seuraavan luottamushenkilöiden toimintaa vain vähäisesti (vrt. Walsh & Seward 1990). Tämä näkyy esimerkiksi äänestysaktiivisuudessa. Aineiston perusteella omistajiston kiinnostus jäsenhallinnon työtä kohtaan on kuitenkin erilaista tuottaja- ja kuluttajaosuuskunnissa. Tuottajaosuuskunnissa omistajiston kuvaillaan äänestävän melko aktiivisesti ja odottavan jäsenhallinnon ottavan vahvan roolin osuuskunnan hallinnoinnissa. Haastateltavat nostavat esiin jäsenistöstä kuuluvat ”soraäänit”, jotka hankaloittavat jäsenenemmistön intressien tunnistamista. Hallinnoinnin näkökulmasta jännitteitä koetaan aiheutuvan siitä, että samanaikaisesti toisistaan poikkeavien jäsenistön intressien kanssa olisi pystyttävä huomioimaan liiketoiminnan intressit.

*”Asiakkaan ääni on myös se vaikea kysymys, kun ei ole olemassa yhtä asiakasta eli tää on minusta se ikuinen ongelma, että on helppo sanoa, että me ollaan asiakkaiden omistama yhtiö ja asiakkaiden ääni kuuluu, mutta kun asiakkaat on niin monenlaisia (...) että ajatellaanko me lyhyellä aikavälillä vai kokonaisuuteen meidän tätä yhtiöryhmää (...) kenen etua siinä niin kuin ajetaan.” (K2)*

*Ei tätä, vaan sitä, että kyllä meillä aktiivisesti äänestetään. [Jäsenet] tuntee ja tietää ketä siellä hallinnossa mukana on, niin kyllä he sitten odottaa ja vaatii, että se hallinto jollakin tavalla*

*näky.(...) Tässäkin tietysti tärkeä, että ainahan sieltä löytyy niitä soraääniä, että jokaista toivetta ei voi olla toteuttamassa, mutta sitten sieltä pitää osata tunnistaa niinku isoja linjoja ja suuntaviivoja.” (T1)*

Saadakseen mahdollisimman hyvän kokonaiskäsityksen jäsenistön intresseistä osuuskunnat keräävät jäsenistön toiveita suoraan jäsenistöltä kyselyiden kautta sekä käyttävät palveluiden käyttämisestä syntyvää kuluttajakäyttätymisdataa. Aineiston perusteella jäsenhallinnon ja omistajiston välinen vuoropuhelu rajoittuu pääsääntöisesti vuoropuheluun edustajiston kanssa. Varsinkin kuluttajaosuuskunnissa jäsenten yhteydenotot palveluiden laatuun tai saatavuuteen liittyvissä asioissa ohjataan osuuskuntien operatiiviselle puolelle. Tuottajaosuuskunnissa jäsenhallinto kokee sitä vastoin suoran vuoropuhelun jäsenten kanssa kuuluvaan omiin tehtäviinsä. Jäsenhallinnon kokemusten mukaan jäsenten intressit tunnistetaan jäsenistön heterogeenisyydestä ja passiivisuudesta huolimatta verrattain hyvin käyttämällä niiden selvittämiseen erilaisia tapoja.

*”Kyllä meillä aina tietyllä tavalla nousee omissa keskusteluissa esille, että meidän pitäisi muistaa kysyä, että mitä ne haluaa, että tavallaan (...), mutta aina voitais paremmin mieltä sitä.” (K2)*

*”Me tunnetaan ja tiedetään jäsenten tarpeita.” (K4)*

*”Kuunnellaan ja itse asiassa kerätään palautetta tältä ihan niinku omistajakentästä (...) omistajien ääntä kuullaan ja niitten pohjalta sitten tehhään näitä ratkaisuja ja linjauksia, että mitä ja miten.” (T2)*

## **Ohjausrooli**

Cornforthin (2002) mukaan osuuskuntien jäsenhallinnon tehtävänä on osuuskunnan omistajaohjaus, josta käytetään osuuskuntien kontekstissa myös jäsenohjaus-käsitettä. Haastateltavat kuvaavat omistajaohjauksen toteutuvan osuuskunnissa demokraattisten päätöksentekoprosessien kautta. Kaksoisroolin näkökulmasta keskeistä on, että jäsenhallinto pystyy prosessissa ajamaan jäsenistön intressejä luottamustehtävästään riippumatta (Cornforth 2002). Sekä hallitoneuvoston että hallituksen haastatellut puheenjohtajat kokevat, että heitä kuullaan osuuskuntien päätöksenteossa ja päätöksentekoprosessi toteutuu demokraattisesti.

*”Kyllä he [liikkeenjohto] mun mielestä aidosti kuuntelee tuota hallitusta ja kyll he, jos hallitus laittaa painetta tai hallitoneuvostosta tulee tiettyä painetta joihinkin asioihin viedä niinku tiettyyn suuntaan, niin kyllä niitä on mun mielestä vietykin.” (K3)*

*”Omistajan ääni kuuluu niin selkeästi täältä, että kyllä se niinku sanotaan, ja se operatiivinen johto on varsin hyvin ja tarkkaan tietoinen siitä, mitä omistajat haluaa. (...) Se (pätöksenteko) on demokraattinen, niin demokraattinen kuin se ylipäätänsä voi olla (...) kun myö paljon kes-*

*kustellaan niin ihan varmasti joka ikisellä hallituksen jäsenellä on mahdollisuus sanoa mielipiteensä asiasta ja esittää kysymyksiä, esittää myös kritiikkiä (...) tämän meidän keskustelukulttuurin ja tavallaan sen ajallisen, joskus varsin pitkänkin asioiden valmistelun myötä niin on mahdollista, että jokainen hallituksen jäsen pystyy asiaan perehtymään ja niinku kertomaan oman mielipiteensä ja kantansa (...) se on demokraattista ja tervettä ja tuota hyvää päätöksentekokulttuuria, näin minä sen miellän.” (T1)*

*”Kerrotaan hallituksen kautta, että mitä ne toiveet on, että meillä toimitusjohtaja tai toimiva johto ylipäättään, on hyvin kuunteleva ja huomioonottava.” (T2)*

*”Pyritään siihen yksimielisyyteen silleen (...) en tiedä onko hallitus esimerkiksi äänestänyt koskaan mistään. Sehän voisi olla yksi merkki siitä, että demokratia ei toimi. Kun taas toisaalta, kun paljon keskustellaan ja päätökset tehdään yksimielisesti, niin se toimii (...) hirveästi hienosti valmistelu vaikuttaa päätökseen.” (K1)*

Vaikka päätöksenteon koetaan olevan demokraattinen prosessi, aineiston mukaan kahden kulluttajaosuuskunnan jäsenhallinnon edustajat pohtivat päätöstenvalmistelun demokraattisuudessa olevan vielä kehittämistä. Päätösten valmistelun kuvataan olevaan toimivan johdon vastuulla ja luottamushallinnolle tuotavien esitysten ohjaavan päätettävää ratkaisua.

*”Ensimmäinen vaihe on se mitä se toimitusjohtaja minulle kertoo ja minkälaista tietoa tuottaa, että siinä on aika paljon sellaista, toimitusjohtaja, niinku hänellä on paljon valtaa (...) me sit yhdessä asia mietitään ja pohditaan, niin sit se miten me asia esitetään hallitukselle, niin siinä on aika paljon sitä loppuratkaisuakin jo. Että siinä mielessä, jos puhutaan demokraattisesta, niin ei se varmaan ole. Mutta jos ajatellaan, että mitä keskusteluja hallituksessa käydään, niin se on minusta avointa, kuullaan mielipiteitä, pyritään siihen, että me asioita estellään hyvissä ajoin, että me saadaan hallituksen näkemys.” (K2)*

Yhdessä osuuskunnassa jäsenhallinto kokee hallintoneuvoston ja hallituksen laatimasta omistajastrategiasta ohjaustehtävässään olevan merkittävä apu jäsenohjauksen toteuttamisessa. Jäsenhallinnon edustaja kokee omistajastrategian keskeiseksi työvälineeksi, jonka avulla jäsenistön intressit otetaan huomioon yrityksen päätöksenteossa.

*”Omistajastrategia ei oo vaan paperi, vaan se on aktiivinen työkalu ja miun mielestä hallitus ja toimiva johto arvostaa ja kunnioittaa sitä, kun viittaat omistajastrategiaan ja veivataan se toiminta, että mennään omistajastrategian mukaisesti (...) että se on tärkeä paperi ja työväline (...) mutta se on tälleen osuuskunnassa ja omistajahallinnon näkökulmasta, niin itelleen se on vaan selkeemmin tullu esille, että se (omistajastrategia) on tärkeä asia. (...) kun jotain asiaa valmisteltu ja oon nostanut, että omistajastrategiassa tää asia on muuten näin ja näin, että pitäsiköhän tää miettii uuestaan, niin se on heti mietitty uuestaan.” (T2)*

Osuuskunnissa on perinteisesti vierastettu omistajuutta painottavaa näkökulmaa, joka voi Skurnikin (2005) mukaan johtua siitä, että osuuskunnat on alun perin perustettu vastalauseeksi suuromistajien riistolle. Samaan aikaan kun osuustoiminnan liiketaloudellinen tutkimus on lisääntynyt, on myös omistajuuskeskustelu vahvistunut. Myös osuuskuntien omassa viestinnässä on

alettu korostamaan omistajaulottuvuutta. Omistajuusroolikeskustelun vahvistumisen myötä jäsenhallinnon ohjausrooli luonnollisesti nousee esiin ja erityisesti suurissa osuuskunnissa on otettu käyttöön omistajastrategioita. Kaksoisroolin, ja erityisesti jäsenten intressien esiintuomisen näkökulmasta omistajastrategia voi tuoda lisäarvoa jäsenhallinnon ohjaustehtävään (Jussila 2015).

## Tukija

Osuuskunnan jäsenhallinnon keskeisenä tehtävänä on Cornforthin (2002) mukaan stewardship-teoriaan pohjautuen tukea liikkeenjohtoa operatiivisessa työskentelyssä. Kaksoisroolin näkökulmasta tämä tarkoittaa erityisesti jäsenyhteisöön liittyviä tehtäviä. Aineiston perusteella jäsenhallinnolla on tuottajaosuuskunnissa vahva rooli jäsenyhteisön johtamisessa. Jäsenhallinnon edustajat kuvaavat toimivansa linkkinä liikkeenjohdon ja jäsenistön välillä ja näkevät sen olevan hyödyllistä esimerkiksi jäsenistön luottamuksen säilymisen ja lisääntymisen näkökulmasta. Kuluttajaosuuskunnissa jäsenhallinnolla ei ole yhtä merkittävää roolia jäsenyhteisön parissa toimimiseen, vaan niissä jäsenten vuorovaikutus osuuskuntaan tapahtuu pääasiallisesti liikkeenjohdon ja operatiivisen henkilöstön kautta. Toisaalta jäsenhallinnolla kuvataan olevan tehtävä jäsenyhteisön johtamisessa, mutta se koetaan epäselväksi.

*”Siinä omistajien keskuudessa se hallituksen puheenjohtaja on ne osuuskunnan kasvot ja määrittelee osuuskunnan linjat.” (T1)*

*”Jos miettii minkälainen verkosto on, niin hallintohenkilöitten kautta viestiä viijä (...) meillä on tää hallinnon viestikanava ja se on itseasassa, se koetaan kaikkein luotettavimmaks, että hallintohenkilöstö kertoo jottain asioita.” (T2)*

*”Miten mä sen nyt osaisin muotoilla? Mehän, siis hallitushan johtaa tätä yhteisöä eli tätä osuuskuntaa ja sit operatiivinen johto johtaa tätä liiketoimintaa, eli meillä on kaksoisrooli.” (K4)*

Aineiston perusteella suurten osuuskuntien jäsenhallinto näkee keskeiseksi roolikseen liikkeenjohdon tukemisen niin sanotun sparrauksen kautta. Sparrauksen kuvataan perustuvan luottamuksellisiin suhteisiin ja sen kautta asioita voidaan tarkastella moninäkökulmaisesti ja liikkeenjohdolla on mahdollisuus reflektoida omia ajatuksiaan hallinnon edustajien kanssa. Sparrausta kuvataan tapahtuvaksi tyypillisesti toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välillä, mutta myös hallintoneuvoston puheenjohtajat kuvaavat sparraavansa liikkeenjohtoa.

*”On sellainen palloseinä, että voi niin ku, sitten on joku kenen kanssa voi sparrata sit niitä asioita, että niin ku semmonen luottamus siinä (...) Hallitus on välillä yks palloseinä sit siinä*



*myöski, ett mejjän kanssa on hyvä sparrata asioita ja siellä hyvin avoimesti tulleeki niitä juttuja.” (K4)*

*”Monta kertaa hallituksen puheenjohtaja sit vielä käy tällaisen koeponnistussparrauskeskustelun miun kanssa. Mitä mieltä mie oon tiukemmin vielä omistajahallinnon edustajana siitä. Se on tällaista valmistelemaa työtä.” (T2)*

Sidosryhmäyhteistyön on todettu tukevan osuuskunnan liiketoiminta- ja jäsenyhteisöroolin toteutumista, koska luottamukselliset suhteet sidosryhmiin kerryttävät sosiaalista pääomaa ja tätä kautta lisää osuuskunnan kilpailukykyä (ks. Spear 2000, Tuominen ym. 2013a). Sidosryhmäyhteistyön kautta jäsenhallinto pystyy tukemaan liikkeenjohtoa osuuskunnan toiminnassa ja myös kaksoisroolin huomioimisessa (ks. Cornforth 2002). Tutkielman aineiston perusteella sidosryhmäyhteistyö jakoi haastatellut kahteen ryhmään; toisessa ääripäässä suhteilla sidosryhmiin ei koettu olevan merkitystä eikä sitä näin ollen nähty hallinnon (tai liikkeenjohdon) tehtäväksi. Toisessa ääripäässä suhteita sidosryhmiin korostettiin ja niitä painotettiin myös hallituksen jäsenten valinnassa. Sidosryhmien kautta koetaan muodostuvan syvällisempi ymmärrys sekä jäsenten että toimintaympäristön tarpeista, mikä on merkityksellistä päätöksenteon taustatietona.

*”Mutta jos ajatellaan, että mikä merkitys sillä ylipäätään, tämmösellä yhteistyöllä, niin me ei ehkä vielä, ehkä (...) sillä ei niin suurta merkitystä ole.” (K2)*

*”On hyvä olla verkostoituntu, koska silloinhan siinä myös samalla todennäköisesti olet paremmin tietoinen sen oman alueen mahdollisuuksista ja ihan swot-analyysiä; uhkakuvista, heikkouksista, vahvuuksista (...) ihmiset huomaa keneen voi luottaa.” (K3)*

*”Ne [verkotot] on niinku kaksisuuntaista se. Hallinnossa toimivat tietysti kertoo ja ne tuo sitä näkökulmaa siltä alueelta päätöksentekoon ja sitten toisaalta kun siellä päätöksenteossa ollaan (...), niin he kertoo takaisinpäin, että tästä syystä tämmösiä päätöksiä on tehty ja tehdään.” (K1)*

### **Jäsenyhteisön intressien ja liiketoiminnan valvominen**

Jäsenhallinnon tehtävään kaksoisroolin tasapainottamisen osalta kuuluu jäsenintressien kartoittamisen ja esiin tuomisen sekä kaksoisroolin toteutumisen tukemisen lisäksi sen toteutumisen valvonta. Osuuskuntien jäsenhallinnon valvontatehtävää on tarkasteltu tyypillisesti agenttiteorian viitekehyksessä ja siinä on todettu olevan runsaasti haasteita (mm. Nilsson 2001, Cornforth 2002, Tuominen ym. 2009). Haasteita aiheuttaa jäsenintressien toteutumista kuvaavien mittareiden sekä markkinainformaation puute (mm. Nilsson 2001, Tuominen ym. 2009). Toisaalta

valvontaa hankaloittaa tavoitteen asetanta, jonka on todettu olevan osuuskunnissa sijoittajamisteisiä yrityksiä vaativampaa, johtuen muun muassa laajan jäsenistön heterogeenisistä tavoitteista ja näiden sekä liiketoiminnan asettamien reunaehtojen välisistä ristiriidoista (Spear 2004, Nilsson 2001). Aineiston perusteella suurissa osuuskunnissa on liiketoiminnan toteutumista kuvaavien mittareiden lisäksi käytössä mittareita, joilla jäsenistön intressien toteutumista pystytään arvioimaan.

Haastateltu jäsenhallinto kokee valvontatehtävän onnistuvan hyvin, koska heillä on saatavilla tarvittavat tiedot ja osaaminen tehtävää ajatellen. Tutkielman kohdeosuuskunnista suurin osa kuuluu saman alan osuuskuntien verkostoon, mitä kautta hallinto saa käyttöönsä muiden alueellisten osuuskuntien tunnuslukuja. Haastateltavien mukaan osuuskuntien käytössä olevat mittarit mittaavat hyvin tavoitteiden toteutumista, ja niissä on huomioitu sekä liiketoiminnassa että jäsenyhteisöön liittyvässä toiminnassa menestyminen. Aineiston perusteella valvonta ei ole kuitenkaan aukotonta johtuen jäsenhallinnon ja liikkeenjohdon välisestä epätasapainosta. Haastateltavat kuvaavat toiminnan seurantaroolin perustuvan suurelta osin myös luottamukseen liikkeenjohdon toimimisesta osuuskunnan etujen mukaisesti.

*”Minulla on se käsitys, että Osuuskunta C:llä on varsin hyvin toimivat järjestelmät tähän. Nekin on luotu ja kehitetty vuosien varrella tähän, viilattu koko ajan tarkkuustasoa paremmaks ja paremmaks. (...) käytännössä reaaliaikainen taloudenseuranta (...)Että nämä on minusta erinomaiset työkalut.” (T1)*

*”(...) se tietyllä tavalla tiedollinen ylivoima (...)Miun mielestä hallituksen pitää luottaa toimivaan johtoon ja sen suhteen, että heillä on kuitenkin osaaminen ja luottaa siihen, ett he toimii hyvin ja sitten taas avoimuus sitä kautta, että he pystyy avoimesti kertoo, mitä ovat tehneet ja myöskin niitä epäonnistumisia käsitellä. Että sillä tavalla varmaan luottamus ja avoimuus korostuu tässä.” (K2)*

### **Luottamuksellinen yhteistyö liikkeenjohdon kanssa**

Osuuskuntien hallintoon liittyvien ongelmien on todettu vähentyvän, mikäli jäsenhallinnon keskinäiset suhteet ja suhteet liikkeenjohtoon ovat luottamukselliset ja vuorovaikutteiset (Fulton & Pohler 2017). Osuuskuntien jäsenhallinnon ja liikkeenjohdon välisen työskentelyn tulisi olla myös yhteistoiminnallista (Spear 2004).

Suurten osuuskuntien jäsenhallinnon johtajisto korostaa aineiston perusteella jäsenhallinnon keskinäisen työskentelyn olevan keskustelevaa ja ilmapiirin olevan luottamuksellinen, mikä mahdollistaa jokaisen jäsenen mielipiteen ilmaisun. Lisäksi suhteita liikkeenjohtoon kuvataan

välittömiksi ja luottamuksellisiksi. Yhteistyö on avointa ja tiivistä ja yhteisenä tavoitteena on osuuskunnan parhaaksi toimiminen.

*”Me ihan luonnollisesti keskustellaan asioista (...) on sellaiset luottamukselliset välit (puhuu hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välisestä suhteesta).” (K4)*

*”Meillä on hyvin keskusteleva hallitus, ja myö käytetään aikaa paljon ihan niinku hallituksen kokouksissa, jolloin siinä on operatiivinen johto mukana (...) se yhteistyö hallituksen ja operatiivisen johdon välillä on niinku poikkeuksellisen tiivistä.” (T1)*

*”Miehän (hallintoneuvoston puheenjohtaja) oon hallituksen kokouksissa koko ajan (...) toimivan johdon kanssa käyn keskusteluja asioista ja hallituksenkin kanssa.” (T2)*

On todettu, että osuuskunnissa liikkeenjohdon valta on korostunut suhteessa luottamushallintoon (mm. Nilsson 2001, Spear 2004). Vallan korostumista aiheuttaa liikkeenjohdon ja jäsenhallinnon välinen osaamisen epätasapainoisuus, jäsenten passiivisuuden ja heikon edustavuuden aiheuttama demokratian väheneminen, markkinatiedon puuttuminen ja osuuskunnan vakaavaraisuus (Conrforth 2004, Spear 2004). Aineiston perusteella toimitusjohtajan valta korostuu hänen ylivoimaisesta osaamisestaan johtuen. Tämä näkyy esimerkiksi päätösesitysten valmistelussa, joista pääsääntöisesti vastaa toimitusjohtaja yhdessä operatiivisen johdon kanssa. Haastatellut eivät kuitenkaan pidä toimitusjohtajan korostunutta valtaa huonona asiana, vaan kokevat se takaavan tehokkaan ja kannattavan toiminnan. Myös tässä yhteydessä jäsenhallinto korostaa liikkeenjohdon ja hallinnon välisiä luottamuksellisia suhteita ja luottamusta siihen, että toimitusjohtaja toimii osuuskunnan hyväksi (vrt. Conrforth 2002; stewardship-teoria). Haastatellut tunnistavat toimitusjohtajan korostuneessa valta-asemassa myös haasteita, jotka liittyvät etenkin siihen, että toimitusjohtaja voi painottaa liiketoimintaa omistajien intressien sijaan ja halutessaan hän voi ajaa omia intressejään (vrt. Cornforth 2002; agenttiteoria).

*”Toimitusjohtaja on vahva persoona. Näin on hyvä ollakin varsinkin tällaisessa vaiheessa, kun vielä laajennutaan ja verkostoa kasvatetaan ja pohditaan uusia liiketoiminta-avauksia ja näin, niin saa ollakin.” (K3)*

*”Ilman muuta toimitusjohtaja on suveneeri toimija, ihan tietotaidon, osaamisen, kokemuksen kautta (...) siinä sitten sitä toimitusjohtajan vastuullisuutta katotaan. (...) Käytännössä on ollu sellaisia tilanteita, että toimitusjohtaja kerto mitä halusi hallitukselle [puhuu toisessa osuuskunnassa tapahtuneesta toimitusjohtajan väärinkäytösestä].” (K1)*

*”Sitten tämä puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä, niin kyllä minä sanon, että meillä on hyvin luottamuksellinen suhde toisiimme.” (T1)*

### **Yhteenveto: Jäsenhallinnon rooli**

*”Mutta nää molemmat [viittaa liiketoiminta- ja jäsenyhteisörooleihin] pitää koko ajan toimia. Ne kyttää niinku toinen toisiaan. Ne on niinku vaakakupit. Jos oot liian osuustoiminnallinen, niin sulta rapautuu business alta, jos oot liian business, voittoa tekevä liikaa, niin sulta rapautuu osuustoiminta alta.” (K3)*

*”Kyllä meillä on aika selkeää, että se on se asiakas, jonka etua me niin kuin pyritään viemään eteenpäin. Ehkä sit toinen näkökulma on sit, että tää on tavallaan, että pitää yhtiön olla vakavarainen.” (K2)*

Tämän tutkielman aineiston perusteella suurten osuuskuntien jäsenhallinto määrittelee tehtävään tasapainoilla jäsenistön intressien ja liiketoiminnallisten vaatimusten välillä. Osa haastatelluista kuvaa jäsenhallinnon korostavan edustamassaan osuuskunnassa jäsenyhteisörooliin liittyviä tekijöitä ja osa liiketoimintarooliin. Molempien roolien korostajia löytyy sekä tuottaja- että kuluttajaosuuskunnista. Jäsenhallinnon luottamustehtävä (hallituksen tai hallintoneuvoston puheenjohtajuus) ei myöskään selitä eroa roolien korostamisessa. Huomioitavaa kuitenkin on, että kaikki haastateltavat näkevät jäsenhallinnon tehtävänä olevan näiden roolien välisen tasapainon saavuttamisen. Onkin esitetty, että kaksoisroolin eri roolit painottuvat eri tavalla riippuen osuuskunnan toiminnan tilanteesta, mikä varmistaa osuuskunnan pitkäikäisyyden. Lisäksi haastateltujen kuvaama roolien korostus ei kerro sitä, miten muut saman osuuskunnan luottamushenkilöt tai liikkeenjohto painottavat jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolia tehtävässään. Toisen roolin korostaminen tulkitaan tässä yhteydessä kuvaavan osuuskuntien hallinnoimisen haasteellisuutta; on lähes mahdotonta huomioida molemmat roolit samanarvoisesti samaan aikaan.

Suurten osuuskuntien näkökulmasta jäsenyhteisöroolin huomioimisessa haastavaksi koettiin laajan ja heterogeenisen jäsenistön intressien tunnistaminen sekä luottamuksellisen suhteen muodostaminen laajaan jäsenistöön osuuskunnan laajalla toiminta-alueella. Laajentuneiden toiminta-alueiden myötä osuuskuntien yhteisöllisyyden ylläpitäminen koetaan haasteelliseksi ja sitä kautta jäsenistön kokemus omistajuudesta arvioidaan vähentyneen. Liiketoiminnallisten tekijöiden huomioiminen hallinnoinnissa koetaan selkeämmäksi ja siihen koetaan saatavan runsaasti tukea esimerkiksi koulutusten kautta. Lisäksi osuuskunnissa on käytössä mittareita sekä jäsenyytyväisyyteen, jäsenistön kuluttajakäyttäytymiseen, että liiketoiminnallisiin tekijöihin liittyen. Jäsenhallinto kuvailee rooliaan haastavaksi ja aikaa vieväksi sekä samanaikaisesti ”osuustoiminnallisten periaatteiden mukaan” heikosti korvatuksi. Yksi haastateltavista kuvasi jäsenhallinnon toimivan ”rakkaudesta lajiin”.

*”Se on jotenkin semmonen omistustunne tästä yhtiöstä (...) Että kyllä se rakkaudesta lajiin (...) tehdään tätä hommaa.” (K2)*

#### 4.4. Jäsenhallinnon käsityksiä osuustoiminnan kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta

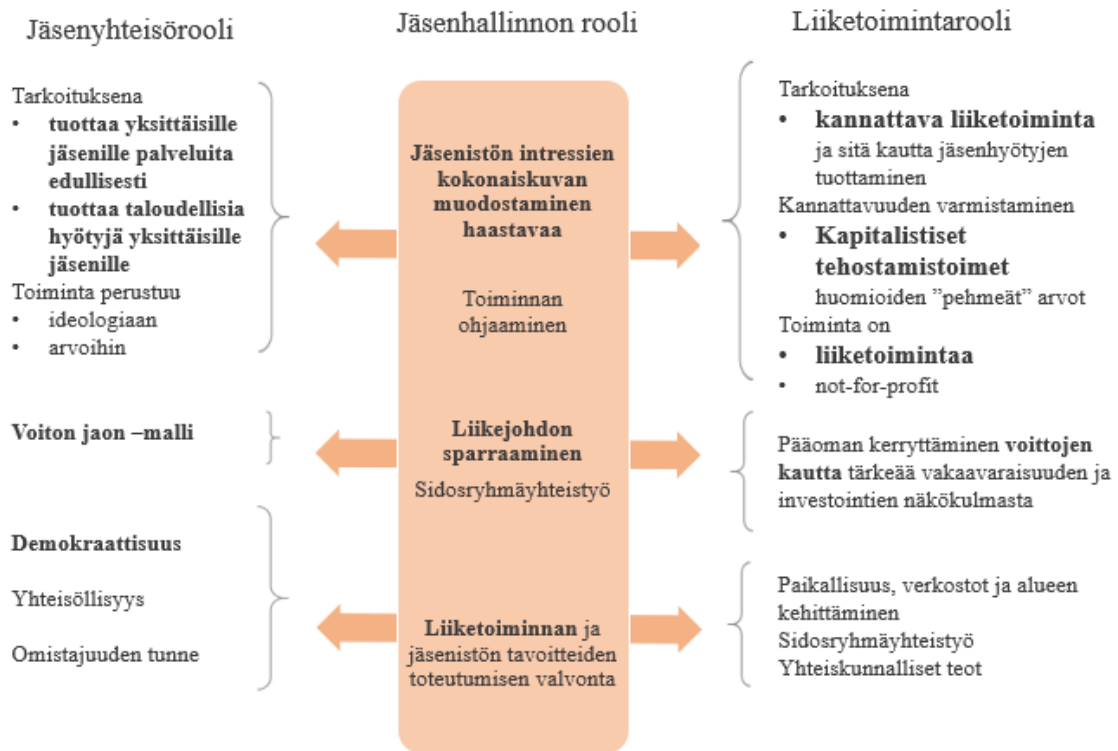
Tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää millaisia käsityksiä suurten osuuskuntien jäsenhallinnolla on kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Tämän luvun alussa tarkasteltiin erikseen jäsenhallinnon käsityksiä jäsenyhteisö- ja liiketoimintarooleista sekä kaksoisroolin huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Yhteenvedona voidaan todeta jäsenhallinnon korostavan jäsenyhteisöroolissa osuuskunnan tarkoitusta jäsenhyötyjen tuottamisessa, demokraattista omistajuutta ja päätöksentekoa, voiton jaon –mallia, osuustoiminnallista ideologiaa ja arvopohjaisuutta sekä yhteiskunnallisesti vastuullisia tekoja. Liiketoimintaroolissa korostettiin sen merkityksellisyyttä ja kannattavuuden vaadetta, voiton tekemisen tärkeyttä, toiminnan tehostamista ja kilpailukyvyyn ylläpitämistä sekä kuluttajaosuuskunnissa toiminnan paikallisuutta.

Jäsenhallinnon käsitykset kaksoisluonteesta ovat samankaltaisia kuin teoreettisessa keskustelussa esiinnousseet ulottuvuudet. Tätä voi selittää se, että jäsenhallinnolla on pitkä kokemus ja myös koulutusta osuustoiminnallisten yritysten hallinnoinnista. On huomioitavaa, että jäsenhallinto toi esille, etteivät kaikki osuustoiminnan kaksoisrooliin liittyvät ulottuvuudet toteudu heidän edustamassaan osuuskunnassa, vaikka he niitä korostavat. Jäsenhallinto korosti esimerkiksi jäsenten tunnetta omistajuudesta, mutta tunnisti, ettei jäsenistön enemmistö todennäköisesti identifioi itseään omistajiksi, jolloin omistajuuden tunnetta ei esiinny laajasti jäsenistön keskuudessa. Tutkielman tuloksista ei voi, eikä ole tarkoituksenmukaista, päätellä, kuinka suurten osuuskuntien jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolit toteutuvat suurissa osuuskunnissa, vaan tavoitteena oli nimenomaan kuvata ja ymmärtää jäsenhallinnon käsityksiä ilmiöstä.

Jäsenhallinnon edustajat kokivat kaksoisroolin huomioimiseen liittyvän hallintotyöskentelyssä jännitteitä, mutta ne koettiin ennemminkin positiivisiksi mahdollisuuksiksi kuin uhkakuviksi. Kokonaiskäsityksen muodostaminen jäsenten intresseistä koettiin haasteelliseksi, mutta mahdolliseksi muodostaa ja ne tulivat jäsenhallinnon kokemuksen mukaan huomioituiksi tavoitteen asetannassa ja päätöksenteossa. Liikkeenjohdon ja hallinnon välisiä suhteita kuvattiin läheisiksi, mikä mahdollisti liikkeenjohdon toiminnan tukemisen mm. sparrauksen ja sidosryhmätyöskentelyn kautta. Kaksoisrooliin liittyvien tavoitteiden toteutumisen valvonta koettiin pääsääntöisesti onnistuvan hyvin, tosin osa haastatelluista korosti toimitusjohtaja ylivoimaisen

tietotaidon aiheuttavan sen, ettei valvonta ole aukotonta ja tavoitteiden mukainen toiminta edellyttää paitsi luottamuksellisia suhteita, myös toimitusjohtajan sitoutumista ”osuustoiminnallisuuteen”.

Tutkielman tuloksia on koottu seuraavaan kuvaan, jossa jäsenhallinnon kuvataan jäsenhallinnon käsityksiä ja kokemuksia kaksoisroolista ja sen huomioimisesta osuuskunnan hallinnoinnissa (kuva 6). Tekijät, jotka korostuivat empiirisen aineiston perusteella, on tummennettu. Verrattaessa sitä teoreettisesta viitekehystä muodostettuun kuvioon (kuva 4) voidaan todeta empiirisessä aineistossa korostuvan osuuskuntien liiketoimintarooli sekä siihen liittyen jäsenhallinnon valvontarooli. ”Osuustoiminnallisuuden” kuvattiin olevan osuuskunnille tärkeää, mutta sen merkitystä liiketoiminnan kilpailukyvyn näkökulmasta pidettiin vähäisenä.



Kuva 6. Jäsenhallinnon käsityksiä ja kokemuksia kaksoisroolista ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 5.1 Tutkielman yhteenveto

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin suurten osuuskuntien jäsenhallinnon näkemyksiä kaksoisroolista ja sen huomioimisesta hallinnoinnissa. Osuuskuntien on esitetty menettäneen osuustoiminnallista identiteettiään kovenevassa kilpailussa (Puusa ym. 2013). Jäsenhallinnon keskeisenä roolina nähdään olevan osuuskunnan tarkoituksen toteutumisen varmistaminen, mitä varten heidän tulee ymmärtää osuuskunnan kaksoisrooli jäsenyhteisönä ja liiketoiminnallisena yrityksenä (mm. Davis 2001). Suurten osuuskuntien osuustoiminnallisen identiteetin ja tarkoituksen toteutumisen näkökulmasta on keskeistä, kuinka jäsenhallinto ymmärtää osuustoiminnan dualistisen luonteen ja roolin sen toteuttamisessa. Tämän ilmiön tarkastelu tästä näkökulmasta on kuitenkin jäänyt vähäiselle, jopa olemattomalle, huomiolle tieteellisessä keskustelussa, ja tätä tutkimusaukkoa pyrittiin tällä tutkielmalla täyttämään.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin kuuden, suurta osuuskuntaa edustavan, luottamushenkilön teemahaastattelulla. Tulosten mukaan jäsenhallinto käsittää kaksoisroolin pitkälti samankaltaisena kuin siitä käyty teoreettinen keskustelu on. Tuloksissa korostuu liiketoimintaroolin keskeinen merkitys ja jäsenyhteisöroolin selkeyttämisen tarve. Jäsenhallinto korosti osuuskunnissa olevan tarve erityisesti jäsenyhteisörooliin liittyvien tekijöiden kehittämisessä, kuten jäsenistön omistajuuden tunteen lisäämisessä. Jäsenhallinto koki saaneensa tukea erityisesti osuuskunnan liiketoimintaroolin, mutta myös jäsenyhteisöroolin omaksumiseen muun muassa koulutusten kautta. Kaksoisroolin huomioimisessa hallintotyöskentelyssä koettiin haastavaksi muodostaa kokonaiskäsitys jäsenistön intresseistä. Sen sijaan liikkeenjohdon ohjaus ja tukeminen tavoitteiden asetannassa ja toteuttamisessa, samoin kuin tavoitteiden toteutumisen valvonta, koettiin onnistuvan hyvin. Vain pieni osa haastateltavista kritisoi toimitusjohtajan korostunutta valtaa osuuskunnissa, joskaan ei kokenut sitä ongelmalliseksi edustamassaan osuuskunnassa, koska toimitusjohtaja oli sitoutunut osuustoiminnallisuuteen.

Seuraavassa esitetään tutkielman tulosten lisäarvo teoreettiseen keskusteluun sekä esitetään manageriaalisia ehdotuksia. Näiden jälkeen arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja luvun lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita.

## 5.2 Tutkielman tulokset ja teoreettinen diskurssi

Tutkielma liittyy osuustoiminnan johtamiseen liittyvään diskurssiin kaksoisluonteesta johtuvien vaikutusten kuvaamisen kautta. Tutkielma tuo lisää ymmärrystä kaksoisroolin tasapainoiseen huomioimiseen liittyvistä tekijöistä suurissa kuluttaja- ja tuottajaosuuskunnissa kuvaamalla jäsenhallinnon käsityksiä ja kokemuksia kaksoisroolista ja sen huomioimisesta. Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tämän tutkielman tulokset vahvistavat esitettyjä ajatuksia siitä, että liiketoimintarooli painottuu suurten osuuskuntien toiminnassa sekä siitä, että suuret osuuskunnat ovat omaksuneet kapitalistisia keinoja toiminnan tehostamiseen (vrt. Cornforth ym. 1988). Tulokset vahvistavat voiton tekemisen merkitystä taloudellisen pääoman kerryttämiseksi sekä kuluttaja- että tuottajaosuuskunnissa (vrt. Tuominen ym. 2013b).

Tutkielman tulosten mukaan jäsenhallinto koki demokratian toteutuvan osuuskunnissa hyvin, vaikka esittikin huolen jäsenten passiivisuudesta ja jäsenhallinnon edustavuudesta (ks. Spear 2004, Cornforth 2004). Tutkielman tulosten mukaan jäsenhallinto ei tunnistanut tai pitänyt merkityksellisenä osuustoiminnalle tyypillisiä menestystekijöitä, kuten sosiaalisen pääoman tarjoamia resursseja kilpailuaseman vahvistamiseen ja jäsensuhteiden hallintaan. Lisäksi esimerkiksi sosiaalisten kollektiivisten tavoitteiden toteuttamisella ei koettu olevan vaikutusta liiketoimintaan, vaan se nähtiin pääsääntöisesti osuuskuntien periaatteisiin kuuluvana. Osuustoimintamallin mahdollistamien kilpailukykyä lisäävien tekijöiden tunnistaminen voidaan ajatella olevan keskeinen tekijä osuuskuntien menestymisessä kovenevassa kilpailussa (ks. Jussila 2012b, Tuominen 2012, Tuominen ym. 2013b). Koska tutkielman kohdeorganisaatiot ovat kaikki suuria ja kannattavasti toimivia osuuskuntia, voidaan olettaa niiden hyödyntäneen osuustoiminnallisuudesta johtuvia tekijöitä liiketoiminnassaan, mutta tämän tutkielman perusteella niillä on mahdollisuus hyödyntää kaksoisroolin ulottuvuuksia systemaattisemmin ja strategisemmin kilpailukykyä varmistamisessa.

Tutkielman tuloksissa korostuvat jäsenten yksilölliset hyödyt esimerkiksi osuuskunnan tarkoituksessa, joiden lisäksi osuuskunnat tavoittelevat markkinajohtajuutta toimialallaan tai toiminta-alueellaan. Jäsenistön yksilölliset tavoitteet näyttäytyivät vahvana etenkin tuottajaosuuskunnissa, joissa ne liittyivät vahvasti tuottajajäsenen taloudelliseen hyvinvointiin ja elinkeinon turvaamiseen. Yksilöllisten tarpeiden korostuessa voidaan kysyä, onko osuuskuntien solidaarisuus ja yhteisöllisyys väistymässä ja osuuskunnista muodostumassa yksittäisten jäsenten joukko, jonka tarkoituksena on käyttää osuuskuntaa pelkästään yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseen (vrt. Puusa ym. 2016). Kuluttajaosuuskunnissa tarkoituksen kuvailtiin niin ikään



olevan yksittäisten jäsenten hyötyminen, mutta osuuskuntien tunnistettiin olevan riippuvaisia toimintaympäristönsä hyvinvoinnista, minkä vuoksi yhteisölliset tavoitteet kulkevat yksilöllisten tavoitteiden rinnalla. Kuluttajaosuuskunnissa jäsenten kuvataan tulosten ja aikaisempine tutkimusten mukaan tunnistavan heikosti omistajuuttaan tai hänelle jaettua ylijäämää (tähän Jussilan ja Tuomisen artikkeli). Aiempien tutkimusten mukaan (mm. Talonen ym. 2016, Mazarol ym. 2011) osuuskuntiin liitytään ja sen toiminnassa arvostetaan eniten yksilöllisiä taloudellirationaalisia etuja. Jäsenten tuntiessa heikosti osuustoimintaa (mm. Puusa ym. 2013) on oletettavaa, ettei heidän intresseissään ole kollektiiviset hyödyt. Toisaalta individualismin rinnalle on noussut solidaarisuuden arvostaminen ja osuuskunnan jäsenet ovat osoittaneet arvostavansa mm. alueellista kehittämistyötä (Puusa ym. 2017). Kehityskulku kohti osuustoiminnallisuuden tarkoituksen ja dualistisen luonteen vahvistumista vaatii osuustoiminnallisen tietoisuuden lisäämistä, kuten tämänkin tutkielman tuloksista ilmeni (ks. Puusa ym. 2016) sekä kaksoisroolin kirkastamista jäsenhallinnon keskuudessa esimerkiksi koulutusten kautta.

### 5.3 Manageriaaliset ehdotukset

Osuuskuntien hallinnoinnin on todettu olevan haastavampaa kuin sijoittajaomisteisten yritysten ja siihen on liitetty monenlaisia ongelmia. Jäsenhallinnon tehtävien moninaisuus korostui tutkielman tuloksissa ja toisaalta jäsenhallinnon roolia osuuskunnan kaksoisroolin tasapainottamisessa pidettiin epäselvänä. Vaikka tämä jäsenhallinnon erityinen rooli on myös teoreettisesta näkökulmasta epäselvä, osuuskuntien hallintotyöskentelyssä tulisi tätä tehtävää korostaa muiden hallinnollisten tehtävien rinnalla. Edelleen tulosten mukaan puolet haastatelluista jäsenhallinnon edustajista koki jäsenyhteisöroolin kaipaavan edustamassaan osuuskunnassa ”kirkastamista”. Osuustoiminnallisen yrityksen johtamisen keskeisen tehtävän ollessa jäsenyhteisöroolin ja liiketoimintaroolin tasapainottaminen (ks. esim. Nilsson 2001, Mazarol ym. 2011, Novkovic 2014), ehdotetaan tutkielman tulosten perusteella osuuskuntien johdossa luotavan yhteisen ymmärrys näistä rooleista.

Jäsenhallinnon edustajat arvioivat, että suurten osuuskuntien jäsenistö ei laajasti tunnista omistajuuttaan eikä tunne omistajuuden tunnetta. Myös Puusa ym. (2013) ja Jussila, Tuominen ja Tuominen (2012c) ovat todenneet jäsenistön omistajuuden tunnistamisen olevan heikkoa etenkin kuluttajaosuuskuntien kontekstissa. Osuustoiminnan kaksoisluonteen sekä liiketoiminnan menestymisen näkökulmasta jäsenistön osallistuminen ja sitoutuminen on merkityksellistä,

minkä vuoksi osuuskuntien ehdotetaan (edelleen) panostavan jäsentensä tietoisuuden lisäämiseen osuustoiminnallisuudesta.

Suurissa osuuskunnissa toteutetaan aineiston perusteella toimintaa, jonka on todettu kerryttävän sosiaalista pääomaa. Jäsenhallinnon kuvauksen mukaan sosiaalisen pääoman mahdollistamia resursseja ei kuitenkaan käytetä suurimmassa osassa osuuskunnista täysimääräisesti hyväksi osuuskunnan kilpailukyvyyn kehittämisessä. Tämän vuoksi ehdotetaan, että osuuskunnissa perehdyttäisiin osuustoimintamallin erityisiin piirteisiin, joita voidaan hyödyntää kilpailukyvyyn kehittämisessä sekä käyttää näitä strategisesti.

#### 5.4 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haasteellista, koska tyypillisesti tutkittavana kohteena on ilmiö, jossa keskeisessä asemassa on ihmisten välinen vuorovaikutus. Kvalitatiivinen tutkimus on aina konteksti-, aika- ja henkilösidonnaista ja tutkija vaikuttaa (tahtomattaankin) aineiston hankintaan, tulosten analysointiin ja tulkintaan. Haastattelutilanteisiin, haastateltavien avoimuuteen ja aineistoista tehtyihin tulkintoihin vaikuttavat muun muassa tutkijan ihmiskäsitys, tutkimukseen valittu näkökulma ja aineiston lähestymistapa. Näiden tekijöiden vuoksi samaakaan tutkimuskysymystä käsittelevistä laadullisista tutkimustuloksista on mahdoton saada samoja tuloksia. (Aaltio & Puusa 2011, 155-158.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tutkijan reflektiivisyys omasta toiminnastaan on keskeistä (Aaltio & Puusa 201, 156). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tuleekin tarkastella koko prosessin ajan ja tästä syystä tämän tutkielman prosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen kokoaminen aloitettiin perehtymällä laajasti osuustoimintaa, sen johtamista ja hallinnoimista sekä kaksoisluonnetta koskeviin tieteellisiin artikkeleihin. Näiden perusteella muodostettiin tutkielman teoreettista viitekehystä, jota rajattiin ja muokattiin tutkimusprosessin edetessä. Tutkielman tekijän toimintaa reflektointiin luvussa 3.2 haastattelujen toteutumisen osalta sekä ja aineiston analysoinnin osalta. Haastattelutilanteiden voidaan arvioida onnistuneen, sillä haastateltavat innostuivat keskustelemaan haastattelun teemoista ja ilmapiiri oli haastatteluissa pääsääntöisesti luottamuksellinen. Haastattelijan tekemien kenttämuistiinpanojen avulla aineistosta pystyttiin tunnistamaan muutama sosiaalisesti hyväksyttävä vastaus, jotka jätettiin aineistoa analysoitaessa huomioimatta (ks.

Puusa 2011, 78). Menetelmälliset valinnat arvioidaan tukeneen erittäin hyvin tutkimuksen tarkoitusta. Aineisto käsitti kuuden henkilön haastattelut, joiden arvioidaan laajuutensa vuoksi tuottaneen kylläntyneen aineiston tutkimusongelmaan peilaten. Toisaalta voidaan olettaa, että laajempi aineisto olisi voinut vahvistaa tai kyseenalaistaa joitakin johtopäätöksiä, joita aineiston tulkinnan perusteella päädyttiin ehdollisina esittämään. Kuitenkin aineiston laajuuden katsottiin vastaavan hyvin kylläntymisen näkökulmasta pro gradu-tutkielman laajuutta ja asetettuja tutkimuskysymyksiä.

Tämän tutkielman prosessi on edennyt hermeneuttisesti, tieteellisen viitekehyksen muodostamisesta aineiston analysointiin ja aineiston analysoinnista ja tulkinnasta tieteellisen viitekehyksen täydentämiseen ja muokkaamiseen (ks. Puusa & Juuti 2011, 42). Tutkimuksen aineiston analysoinnin ja tutkimusten tulosten muodostamisen jälkeen palattiin vielä analysoimaan aineisto uudelleen, koska tulokset olivat hyvin samankaltaisia teoreettisen viitekehyksen kanssa. Toinen analysointikierrös pyrittiin tekemään aineistolähtöisesti. Analyysin tuloksena tutkimustulokset säilyivät lähes ennallaan, mutta niiden välinen painotus muuttui siten, että liiketoimintaroolia todettiin painotettavan jäsenyhteisöroolia enemmän. Tutkimusprosessia olisi voinut jatkaa edelleen, sillä aineistosta viimeisimmäksi tehtyjen tulkintojen perusteella teoreettinen viitekehys on tuloksiin verrattuna laajempi. Teoreettista viitekehystä rajaamalla sitä olisi ollut mahdollista syventää kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien kaksoisluonteeseen liittyen. Samoin aineistosta tehtyä tulkintaa olisi voinut syventää vertailemalla tarkemmin haastateltujen näkemyksiä heidän luottamustehtävärooliinsa ja osuuskuntakontekstiin. Aineiston tulkinnan avoimuutta on pyritty lisäämään käyttämällä suoria lainauksia haastateltavilta, jotta lukijat voivat itse todeta, ovatko tutkijan valinnat olleet johdonmukaisia ja esitetty tulkinta aineistosta perusteltua (Koskinen ym. 2005, 258). Tutkielman tekijän arvion mukaan tutkielma vastaa prosessin tässä vaiheessa kuitenkin hyvin sille ja pro gradu -tutkielmalle asetettuja tavoitteita.

Aaltio ja Puusa (2011, 164) mukaan laadullinen tutkimus hyötyy reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä, vaikka niitä ei tässä kontekstissa voi sellaisenaan käyttää eikä yleistettävyyks ole laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi vastaus kysymykseen, tutkitaanko kohdeilmiötä luotettavasti valituilla mittareilla ja validiteettia vastaamalla kysymykseen tutkitaanko juuri sitä mitä on tarkoitus (Aaltio & Puusa 2011, 155). Tämän tutkielman tarkoituksena oli kuvata jäsenhallinnon käsityksiä ja kokemuksia kaksoisroolista ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta, joiden aikana tehtiin kenttä muistiinpanoja ja aineisto käsiteltiin sisällönanalyysillä.

Kohdeilmiön tutkimiseen valittuja mittareita ja menetelmiä voidaan pitää sopivina ja siten luotettavina. Tutkielman tuloksissa on vastattu tutkimuskysymykseen analysoimalla ja syntetisöimällä aineisto vastaten ensin kolmeen alakysymykseen, joista on koottu tulokset tutkimuskysymykseen. Tämän perusteella tutkielman arvioidaan tutkivan juuri sitä mitä oli tarkoitus.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa yleistettävyyden sijasta tulisi tarkastella tutkimustulosten ja johtopäätösten siirrettävyyttä (Aaltio & Puusa 2011, 155). Tämän tutkielman tulokset on siirrettävissä suurten kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien kontekstissa muihinkin osuuskuntiin. Lisäksi tutkielman arvioidaan tuottaneen lisäarvoa lisäämällä ymmärrystä suurten osuuskuntien jäsenhallinnon käsityksistä ja kokemuksista kaksoisluonteeseen liittyen.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin jäsenhallinnon johdon näkemyksiä osuuskunnan kaksoisluonteesta ja sen huomioimisesta hallintotyöskentelyssä. Koska osuuskuntien johtamisen tehtävä on yksinkertaistettuna jäsenyhteisö- ja liiketoimintaroolin tasapainoisen toteutumisen varmistaminen, on tärkeää tunnistaa kuinka osuuskunnan johto sekä liiketoiminta- että jäsenhallinnon puolella määrittelevät kaksoisroolin. Tämä tutkielma antaa alustavan kuvan suurten osuuskuntien luottamusjohdon kaksoisroolin määrittelyistä ja aineistosta tehtyjen johtopäätösten mukaan kuluttajaosuuskuntien jäsenhallinnon johdon näkemykset näyttävät eroavan joiltakin osin tuottajaosuuskuntien luottamusjohdon käsityksistä. Tämän vuoksi jatkossa olisi tutkittava luottamusjohdon kaksoisroolin määrittelyä erilaisissa osuuskuntakonteksteissa. Tämän lisäksi on tärkeää tutkia, kuinka osuuskuntien liikkeenjohto ja erityisesti toimitusjohtajat, joilla on usein korostunut valta-asema, määrittelevät kaksoisroolin omasta näkökulmastaan. Kaksoisroolin ymmärtämisen kautta osuuskuntien johtamisessa pystytään hyödyntämään osuustoimintamallin luomat kilpailukykyä kehittävät tekijät.

Osuuskuntien jäsenhallinnon keskeiseksi tehtäväksi on esitetty jäsenyhteisöroolin ja liiketoimintaroolin tasapainon varmistamista, mutta teoreettisesti ei ole esitetty jäsenhallinnon roolia osuuskunnassa etenkin jäsenyhteisön edustajana toimimiseen. Tämän vuoksi näyttää siltä, että jäsenhallinto on omaksunut sijoittajaomisteisten yritysten kontekstissa mallinnetut hallinnon tehtävät ja keskittyvät näiden tehtävien kautta varmistamaan osuuskunnan liiketoiminnan kannattavuutta mahdollisten jäsenten lyhyen aikavälin intressien sijaan. Osuustoiminnallisen dualistisen luonteen korostamiseksi olisi mielenkiintoista tutkia millainen jäsenhallinnon rooli tulee kaksoisroolin toteutumista. Näin pystyttäisiin täyttämään tutkimusaukkoa osuustoiminnan

johtamisen kentällä osuustoiminnan dualistisen luonteen huomioimisesta johtamisessa ja hallinnoinnissa sekä vastaamaan kysymykseen, kuinka osuuskunnat voivat säilyttää identiteettinsä kasvuorientoiduilla kapitalistisilla markkinoilla.

Jäsenhallinnon roolia määriteltäessä (ks. luku 2.4) todettiin, että osuuskuntakontekstissa omistajaohjausta tulee tarkastella samanaikaisesti useiden roolien näkökulmasta (Cornforth 2002). Nämä omistajaohjausteoriat perustuvat keskenään erilaisille ihmiskäsityksille (vrt. agenttiteoria ja stewardship-teoria). Lisäksi aikaisemmin yleisessä johtajuusdiskurssissa on todettu, että johtajien toiminta perustuu aina heidän, joko tiedostamalleen tai tiedostamattomalle, ihmiskäsitykselle. Osuustoiminnan on todettu olevan ihmiskeskeistä toimintaa, jolla on vahva arvopohja. Osuuskuntien johtamisen näkökulmasta osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden pohjalta määritellyn ihmiskäsityksen ja osuuskuntien johdon ihmiskäsitysten vertailu/määrittely on mielenkiintoinen teema tuleviin tutkimuksiin.

Demokraattisuus on keskeinen osuustoiminnallinen piirre, jonka on todettu vähentyneen osuuskuntien koon kasvaessa. Osuuskuntien demokraattisuuden periaatteen toteutumisen näkökulmasta tärkeä tutkimusaihe olisi se, kuinka omistajien intressit saataisiin paremmin esiin osuuskuntien päätöksenteossa. Suurissa osuuskunnissa hallintotyöskentelyä on pyritty kehittämään ja käyttöön on otettu corporate governance –toimintamalleja, kuten esimerkiksi hallinnon jäsenten valintakriteerit, jotka määrittelevät millaista osaamista ja kokemusta valittavilla henkilöillä tulee olla. Cornforth (2002) on kuitenkin esittänyt, että valintakriteereiden käyttö on uhka demokraattisuudelle, koska se karsii joidenkin jäsenten mahdollisuutta osallistua omistamansa osuuskunnan hallintoon. Ristiriidan ratkaisemiseksi osuuskunnat tarvitsevat hyvän hallinnoitavan toimintamalleja, joissa otetaan huomioon osuuskuntien erityispiirteet, mitä voitaisiin kehittää tutkimuksen keinoin.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 153 – 166.

Allen, N. & Meyer J. 1996. Affective, continuance and normative commitment: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* 49, 257-276.

Birchall, J. & Ketilson, L. H. 2009. Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. Sustainable Enterprise Programme. Responses to the global economic crisis, Geneva. 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), 1 – 22.

Birchall, J. 2018. The governance of large co-operative businesses. (Referred 18.4.2018) <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/governance-report2017coops-ukfinalweb-1823508697.pdf>

Borgen, S. O. 2004. Rethinking incentive problems in cooperative organizations. *The Journal of Socio-Economics*, 33 (4), 383-393.

Chaves, R., Soler, F. & Sajardo, A. 2008. Co-operative Governance: the case of Spanish Credit Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 41(2), 30-37.

Cook, M. L. 1994. The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*., p. 42-66 (sisältää kommenttipuheenvuorot Andersonilta ja Langilta)

Cook, M.L. & Plunkett, B. 2006. Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations. *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38(2), 421-428.

Cook, M. L. 1995. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics* 77(5), 1153-1159

Cornforth, C. 2002. Making sense of co-operative governance competing models and tensions. *Review of International Co-operation*, 95(1), 51–57.

Cornforth, C. 2004. The Governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.

Cornforth, C. 2003. The governance of public and non-profit organizations. London: Routledge.

Cornforth, C., Thomas, A., Lewis, J. & Spear, R. 1988. Developing successful worker co-operatives. London: Sage.

- Davis, K. 2001. Credit Union Governance and Survival of the Cooperative Form. *Journal of Financial Services Research* 19 (2-3), 197-210.
- Davis, P. 1995. Co-operative Identity and Co-operative Management. *Journal of Co-operative Studies*, 84, 22-28.
- Davis, P. 1996. Towards a Value-Based Management Culture for Membership-Based Organizations. *Journal of Co-operative Studies* 29(1), 93-111.
- Davis, P. 1997. Management Development for Co-operatives – A Review. *Journal of Co-operative Studies* 29(3), 53-68.
- Davis, P. 2001. The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 1 (4), 28-39.
- Davis, P. 2016. Retrieving the Co-operative Value-Based Leadership Model of Terry Thomas. *Journal Business Ethics* 135, 557-568.
- Dilger, M.G., Konter, M. & Voigt, K-I. 2017. Introducing a co-operative-specific business model: The poles of profit and community and their impact on organizational models of energy co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 5, 28-38.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management* 16, 49-64.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Euroopan Komissio 2004. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle osuuskuntien edistämisestä Euroopassa. (Lainattu 16.4.2018) <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2004/FI/1-2004-18-FI-F1-1.Pdf>
- Fairbairn, B., 1994. The Meaning Of Rochdale: The Rochdale Pioneers And The Co-operative Principles, Occasional Papers, University of Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. & Parmar, B. 2004. Stakeholder theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science* 15 (3), 364-369.
- Fulton, J. R., & Adamowicz, W. L. 1993. Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization. *Journal of Agricultural Cooperation*, 8, 39-53.
- Fulton, M. & Giannakas, K. 2001. Cooperatives and Membership Commitment: Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1258-1265.

- Fulton, M. & Pohler, D. 2017. Governance and managerial effort in consumer-owned enterprises. *European Review of Agricultural Economics*, 42 (5), 713-737.
- Fulton, M. 1999. Cooperatives and member commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 4, 418-437.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. 2005. *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. London: Prentice Hall.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätöyömenetelmät*. Juva. WSOY.
- Hansmann, H. 1996. *The Ownership of Enterprise*. Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Henzler, R. 1968. *Osuuskunta yritysmuotona ja jäsentensä tukena*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti. Alkuperäisteos *Die Genossenschaft – ein fördernde Betriebswirtschaft* vuodelta 1962.
- Heras-Saizarbitoria, I. & Basterretxea, I. 2016. Do o-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 4, 13-21.
- Hicks, E., Maddocks, J., Robb, A. & Webb, T. 2007. Co-operative Accountability and Identity: An Examination of Reporting Practices of Nova Scotia Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*, 40(2), 4-16.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2011. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holger, B. 1986. The co-operative association as a business enterprise: a study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 310-339.
- Hung, H. 1998. A Typology or Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate governance*, 6 (2), 101-111.
- ICA 2018. Co-operative Principles. (Referred 11.1.2018) <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- Jussila, I. 2007. *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot.
- Jussila, I. 2015. *Tiedolla, taidolla, intohimolla*. Liikeryityksen & omistajayhteisön johtaminen. Pellervo-seura.
- Jussila, I., Byrne, N. & Tuominen, H. 2012a. Affective Commitment in Co-operative Organizations: What Makes Members Want to Stay? *International Business Research* 5(10), 1-10.



- Jussila, I., Goel, S. & Tuominen, P. 2012b. Governance of Co-operative organizations: A Social Exchange Perspective. *Business and Management Research* 1(2), 14-25.
- Jussila, I., Tuominen, P. & Tuominen, T. 2012c. Are We Owners or Regular Customers? The Obscure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. *International Business Research* 5(12), 195-201.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Vastapaino.
- L'Huillier, B. M. 2014. What does "corporate governance" actually mean?. *Corporate Governance*, Vol. 14 Issue 3, 300 - 319.
- Levis, Y. & Davis, P. 2008. Cooperatives as the "enfants terribles" of economics: Some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178-2188.
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar, G. N., Siddique, K. H. 2018. The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management* 6, 20–33.
- Lluch D.B.L., Gomis, F.J.D.C.. & Jiménez, F.V . 2006. A Management Model for the Evaluation of Co-operative Success with Special Reference to Member Objective Setting and Satisfaction. *The International Journal of Co-operative Management*, 3(1), 44-53.
- Mannio, L. 2004. Osuuskunnat ja verotus. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima.
- Mazzarol, T., Limnios, E., & Reboud, S. 2011. Co-operative enterprise: a unique business model? In Paper presented at Future of Work and Organisations, 25th
- Michelsen, J. 1994. The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65, 13-34.
- 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, August, 17-29.
- Mooney, P. H. & Gray, T. W. 2002. Cooperative conversion and restructuring in theory and practice. Washington, DC: Department of Agriculture, Rural Business-Cooperative Service, RBS Research Report 185.
- Mooney, P. H., Roahrig, J. & Gray, T. W. 1996. The De/repoliticization of Cooperation and the Discourse of Conversion. *Rural Sociology* 61(4), 559-576.
- Morrow, J.L., Hansen, M.H. & Pearson A.W. 2004 The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organizations. *Journal of Managerial* XVI(1), 48-64.
- Neck, H., Brush, C., & Allen, E. 2009. The landscape of social entrepreneurship. *Business*

*Horizons* 52, 13–19.

Nelson, T., Nelson, D., Huybrechts, B., Dufays, F., O’Shea, N. & Trasciani, G. 2016. Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. *Journal of Entrepreneurship & Regional Development* 28(3-4), 286-309.

Nienhaus, V. & Brauksiepe, R. 1997. Explaining the success of community and informal economies: Shared altruistic values or effective social control? *International Journal of Social Economics* 24 (12), 1422-1438.

Niiniluoto, I. 1997. Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava.

Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 67(4), 633-653.

Nilsson, J. 1999. Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments, *LTA* 4, 440-470.

Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of management* 17(3), 329-356.

Novkovic, S. 2008. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 2168-2177.

Novkovic, S. 2013. Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 93-95.

Novkovic, S. 2014. Co-operative Networks, Adaptability and Organizational Innovations. Teoksessa Co-operative Innovations in China and the West, toim. Gijssels, C., Zhao, L. & Novkovic, S.

Osuustoimintakeskus Pellervo 2018. (Referred 18.4.2018) <https://pellervo.fi/osuustoimintautiset/2018/01/16/osuustoiminnan-suosio-suurinta-paakaupunkiseudulla-tunnettuus-kasvanut-koko-maassa/>

Pellervo-seura 2001. Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö.

Pestoff, V. 1999. The Future of Consumer Cooperatives in Post-Industrial Societies. *Journal of Co-operative Studies*

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 73-87.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analusointi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 114-125.

- Puusa, A., Hokkila, K. & Varis, A. 2016. Individuality vs. communality—A new dual role of co-operatives? *Journal of Co-operative Organization and Management* 4, 22–30.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 11-27.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 31-57
- Puusa, A., Mönkkönen, K. & Varis, A. 2013. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 6–14.
- Puusa, A., Tuominen, T., Tuominen, P. & Havukainen, M. 2017. The Interrelations between Member-Commitment, Trust, Satisfaction and Loyalty in a Co-Operative Context. Proceedings of the 13<sup>th</sup> European Conference on Management, Leadership and Governance.
- Rosas, S., Jussila, I. & Tuominen, P. 2012. Leading Together for Mutual Benefit: Shared Leadership in the Context of Co-operative Banking. *Business and Management Research* 1(4), 99-108.
- Silverman, D. 2006. *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Skurnik, S. 2002. The role of cooperative entrepreneurship and firms in organizing economic activities – Past, present and future. *Finnish Journal of Business Economics*, 1, 103–124.
- Skurnik S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Sommerville, P. 2007. Co-operative Identity. *Journal of Co-operative Studies*, 40 (1), 5-17.
- Spear, R. 2000. The Co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 507-523.
- Spear, R. 2004. Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1), 33-59.
- Sykuta, M E & Cook, M L. 2001. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Coopertavies. *Journal of Agricultural Economics*, 83 (5), 1273-1279.
- Talonen, A., Jussila, I., Saarijärvi, H. & Rantamäki, T. 2016. Consumer cooperatives: uncovering the value potential of customer ownership. *AMS Review*, 6(3-4), 142-156.
- Troberg, E. 2014. *Osuustoiminnan idea*. Pellervo-Seura. Helsinki Bofori Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, P. 2012. The purpose of consumer co-operation: implications for the management and governance of co-operatives. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppateiteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot

Tuominen, T. 2013. The Accumulation of financial and social capital as a means to achieve a sustained competitive advantage for consumer co-operatives. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppateiteellinen tiedekunta, Johtaminen ja organisaatiot

Tuominen, P., Jussila, I. & Kojonen, S. 2009. Overcoming Challenges to Governance in Consumer Co-operatives: analyzing reports of key representatives. *The International Journal of Co-operative Management* 4(2), 22-35.

Tuominen, P., Jussila, I. & Rantanen, N. 2010. Managerial Competencies for Consumer Co-operatives. Inducing theory from empirical observations. *The International Journal of Co-operative management* 5(1), 9-22.

Tuominen, P., Jussila, I. & Saksa, J-M. 2006. Locality and Regionality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*, 3 (1), 9-19.

Tuominen, P., Syrjä, P., Sjögrén, H. & Tuominen, T. 2017. CSR activities in consumer co-operatives: Exploring the case of Finnish S Group co-operatives based on board reporting. *Journal of Co-operative Organization and Management* 5, 108–117.

Tuominen, T., Tuominen, P. & Jussila, I. 2013a. A Tool to be Used Deliberately: Investigating the Role of Profit in Consumer Co-operatives. *International Business Research*, 6(11), 122-133.

Tuominen, T., Tuominen, P., Tuominen, H. & Jussila, I. 2013b. Social Capital: A Source of Sustained Competitive Advantage for Consumer Co-operatives. *International Business Research*, 6(12), 60-73.

Uski, T., Jussila, I. & Saksa J-M. 2007. Regional co-operation: A strategic network perspective on a customer-owned organisation. *Journal of Co-operative Studies*, 40.1., April, 18-29.

Walsh, J. & Seward, J. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanism. *Academy of Management Review* 15(3), 421 – 458.

Watkins, W. P. 1986. Co-operative principle: Today and tomorrow. Manchester: Holyoake Books.

Zamagni, S. & Zamagni, V. 2010. Cooperative Enterprise: Facing the Challenge of Globalization. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.

Zeuli, K. & Radel, J. 2005. Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 1(35), 43-54.

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje haastateltaville

15.6.2018

Hei,

kiitos osallistumisestanne tutkimukseen. Pro gradu -tutkielmani käsittelee osuuskuntien johtamisen erityispiirteitä jäsenhallinnon näkökulmasta tarkasteltuna.

Haastatteluissa keskustellaan vapaamuotoisesti erilaisista johtamiseen ja hallintoon liittyvistä kysymyksistä. Haastattelu ei edellytä teiltä minkäänlaista etukäteisvalmistautumista.

Haastattelun kokonaiskesto on noin 1,5 - 2 tuntia ja se nauhoitetaan. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesä-heinäkuussa 2018. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan. Haastatelluilla on mahdollisuus halutessaan lukea litteroitu haastattelunsa. Kaikille osallistuneille toimitetaan tutkielman loppuraportti sen valmistuttua.

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteitä ja toteutan pro gradu -tutkielmani professori Anu Puusan toimeksiannosta. Tavoitteenani on jatkaa tutkielman valmistuttua jatko-opintoihin, ja voin mahdollisesti hyödyntää haastatteluaineistoa jatko-opinnoissa. Professori Anu Puusa tarkastelee samaa tematiikka omissa tutkimuksissaan ja voi hyödyntää kerättyä haastatteluaineistoa niissä. Kaikkia haastatteluihin liittyviä aineistoja käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkielman loppuraportissa ei mainita haastateltavien tunnistetietoja. Pro gradu -tutkielmani on tarkoitus valmistua lokakuussa 2018. Halutessanne saatte lisätietoja tutkimuksen toimeksiannosta professori Anu Puusalta ([yhteystiedot](#)).

Ystävällisin terveisin,

Sanna Saastamoinen

[sähköpostiosoite](#)

xxx

## Liite 2: Teemahaastattelurunko

- Alueellisuuden ja verkostojen merkitys
- Demokraattisuus; edustuksellisuus ja päätöksenteko
- Johtamiskulttuuri ja toimitusjohtajan rooli
- Omistajuus ja ylisukupolvisuus
- Osuuskuntien hallintorakenne ja sen merkitys
- Osuustoiminnan erityispiirteet: tunnettuus ja johdon sitoutuneisuus
- Osuustoiminnan kaksoisrooli
- Pääoman kerryttäminen
- Tulevaisuuden haasteet / muutostarpeet
- Yhteisön kehittäminen