

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppateieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

ASIAKASOMISTEISTEN OSUUSKAUPPOJEN OMISTAJAOHJAUKSEN ERITYISPIIRTEISTÄ JA HAASTEISTA

*Työn ohjaajina ja tarkastajina ovat toimineet professori KTT Iiro Jussila ja
professori KTT Juha-Matti Saksa.*

Espoossa 16. toukokuuta 2008

Senja Kojonen
puh. 050 4032 777

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kojonen, Senja
Tutkielman nimi:	Asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Vuosi:	2008
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 132 sivua, 6 kuviota, 2 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	prof. Iiro Jussila prof. Juha-Matti Saksa
Hakusanat:	corporate governance, osuustoiminta, osuuskaupat

Omistajalähtöisen kulttuurin voimistumisen myötä omistajaohjausjärjestelmät ovat nousseet merkittävään asemaan yritysten toiminnassa. Tämä tutkielma osallistuu omistajaohjauksesta käytävään akateemiseen ja liikkeenjohdolliseen keskusteluun. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyviä erityispiirteitä ja haasteita. Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastaamaan analysoimalla tutkimusta varten kerättyä S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajien haastatteluista (22 kpl) ja S-ryhmän julkaisemasta kirjallisesta materiaalista koostuvaa laadullista aineistoa.

Tutkimuksen mukaan osuuskauppojen omistajaohjaus poikkeaa sijoittajaomisteisten yritysten omistajaohjauksesta paitsi hallintotapaan, rahoitukseen ja omistusoikeuksiin liittyvissä kysymyksissä, myös siinä, että osuuskaupoissa omistajakunta on passiivista, eikä aina edes tiedosta omistajuuttaan. Haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen tuovat luottamushenkilöiden edustavuuteen ja osaamistasoon, tiedonkulkuun, omistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen tasapainottamiseen sekä liikkeenjohdon vallan korostumiseen liittyvät tekijät.

ABSTRACT

Author:	Kojonen, Senja
Title:	On the special issues and challenges of corporate governance in customer-owned co-operative stores
Faculty:	LUT, School of business
Major:	Management and Organizations
Year:	2008
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 132 pages, 6 figures, 2 tables and 2 appendixes
Examiners:	prof. Iiro Jussila prof. Juha-Matti Saksa
Keywords:	corporate governance, co-operation, co-operative stores

Recently, as the importance of serving owner's interests has been emphasized in corporate culture, systems of corporate governance have also risen in importance. This study contributes to academic and managerial discussion on corporate governance. The objective of the study is to describe and understand the special issues and challenges of corporate governance in customer-owned co-operative stores. The qualitative source material here analysed consisted of 22 interviews of the chairpersons of S-groups regional stores' supervisory boards and written materials published by the S-group.

According to the study, corporate governance in co-operative stores differs from corporate governance in investor-owned companies not only in matters related to governance, funding and property rights, but also in that the owners of co-operative stores tend to be passive and don't often even realize their position as owners. Issues relating to trustees' representativeness and capabilities, flow of information, balancing the short- and long-term benefits of owners and the over-emphasizing of managerial power create challenges for corporate governance in co-operative stores.

ALKUSANAT

Kädessäsi oleva pro gradu -tutkielma on useiden kuukausien piinan tulos. Kohtelee sitä sille kuuluvalla arvolla. Saadakseni aikaan tämän noin 120-sivuisen tutkielman jouduin uhraamaan kesälomani, matkustamaan tuhansia kilometrejä, nukkumaan useita öitä kaukana kotoa sijaitsevilla hotelleilla, lukemaan useita tuhansia sivuja erinäisiä osuustoimintaa ja corporate governance -tutkimusta käsittelevää kirjallisuutta, rasittamaan aivojani kaikenlaisella mietinnällä ja pohdinnalla ja näkemään kummallisia, joskin toisinaan myös sangen hyödyllisiä, unia erinäisistä tässä tutkimuksessa käsiteltävistä asioista. Lisäksi jouduin kokemaan omantunnon tuskia satunnaisesta K-kaupassa pistäytymisestä - ja mikä pahinta, tuntemaan riittämättömyyttä tutkimusaiheen laajuuden ja valtavan mahdin edessä.

En olisikaan selvinnyt tämän pro gradu -tutkimuksen tekemisestä yksin. Tahdon kiittää ohjaajiani professori KTT Iiro Jussilaa sekä KTT Juha-Matti Saksaa tutkimustyöni aikana saamastani tuesta ja ohjauksesta sekä tutkielman tarkastamisesta. Tahdon kiittää myös kaikkia tutkimuksessa haastateltuja S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajia heidän tutkimukseen antamastaan ajallisesta panoksesta: Ilman teidän apuunne tämän tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista. Suurimman kiitoksen ansaitsee kuitenkin puolisoni Rope Kojonen, joka kuunteli kärsivällisesti illasta toiseen asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen, tieteenfilosofiaan ja tutkimusmetodologiaan liittyviä ajatuksiani ja pohdintojani, uskoi kykyyni saattaa tämä työ kunnialla päätökseen sekä auttoi minua muokkaamaan käsikirjoitusta ymmärrettävämpään muotoon.

Espoossa 16. toukokuuta 2008

Senja Kojonen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	3
1.2 KESKEISET KÄSITTEET JA RAJAUKSET	6
1.3 TUTKIMUKSEN KONTEKSTI JA KOHDEORGANISAATIOT	9
1.4 MENETELMÄT TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMISEKSI	10
1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	11
2 OSUUSTOIMINTA, OMISTAJUUS JA OMISTAJAOHJAUS	13
2.1 OSUUSTOIMINTA.....	13
2.1.1 OSUUSTOIMINNAN TARKOITUS.....	14
2.1.2 ROCHDALEN OSUUSTOIMINTAPERIAATTEET	16
2.2 OSUUSKUNNAN OMISTAMINEN JA OMISTAJUUS	21
2.2.1 YKSILÖN NÄKÖKULMA.....	23
2.2.2 YHTEISÖN NÄKÖKULMA	29
2.3 OMISTAJAOHJAUS.....	35
2.3.1 VÄLITÖN VAIKUTTAMINEN JA MARKKINAOHJAUS	37
2.3.2 AGENTTITEORIA JA JÄSENOHJAUS	41
2.4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	55
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	58
3.1 TUTKIMUSPROSESSI	58
3.1.1 AINEISTON KERÄÄMINEN	59
3.1.2 AINEISTON KÄSITTELY, ANALYYSI JA TULKINTA	61
3.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA JA USKOTTAVUUDESTA	63
4 OMISTAJAOHJAUS S-RYHMÄN ALUEOSUUSKAUPOISSA	66
4.1 S-RYHMÄN OSUUSKAUPAT TUTKIMUKSEN KOHTEINA	66
4.1.1 OSUUSKAUPPATOIMINNAN TAUSTAA.....	69

4.1.2 ALUEOSUUSKAUPPOJEN JA S-RYHMÄN HALLINTORAKENNE.....	75
4.2 OSUUSKAUPPATOIMINNAN ERITYISPIIRTEISTÄ	78
4.2.1 OSUUSKAUPPATOIMINNAN TARKOITUS	78
4.2.2 OSUUSKAUPPOJEN OMISTAMINEN JA OMISTAJAINTRESSIT.....	81
4.2.3 OSUUSKAUPPOJEN TAVOITEASETANTA	87
4.2.4 ASIAKASOMISTAJIEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET.....	89
4.3 OSUUSKAUPPOJEN OMISTAJAOHJAUKSEEN LIITTYVÄT HAASTEET	96
4.3.1 MARKKINAOHJAUKSEN TOIMIVUUTEEN LIITTYVÄT HAASTEET	97
4.3.2 JÄSENOHJAUKSEN TOIMIVUUTEEN LIITTYVÄT HAASTEET.....	99
4.4 TIIVISTELMÄ: OSUUSKAUPPOJEN OMISTAJAOHJAUKSEN ERITYISPIIRTEET JA HAASTEET OMISTAJALÄHTÖISESTÄ NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA.....	108
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	114
5.1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KONTRIBUUTIO	114
5.2 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA OSUUSKUNTAVAIKUTTAJILLE JA S-RYHMÄN OSUUSKAUPOILLE.....	116
5.3 VARAUKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET.....	121
LÄHTEET	124
LIITTEET	
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	
LIITE 2: LISTA KUVIOISTA JA TAULUKOISTA	

1 JOHDANTO

Omistajaohjaus juontaa juurensa aikaan, jolloin yritysten omistus ja johtaminen alkoivat eriytyä toisistaan. Kun yrityksen omistajat eivät enää itse johtaneet yrityksiään, syntyi tarve varmistaa, että ulkopuoliset johtajat hoitavat tehtäviään omistajien etujen mukaisesti. Pitkän aikaa omistajaohjaus -ajattelu oli kuitenkin taka-alalla ja yritysten johto piti omistajia lähinnä halvan rahan lähteenä, sillä omalle pääomalle ei tarvinnut ainakaan Suomessa maksaa korkeaa korkoa. Tämä johtui siitä, että yrityksiä haluttiin omistaa enemmän ”strategisista” kuin taloudellisista syistä. Taustalla vaikutti vallalla oleva säännöstelytalous, jossa pääomien liikkumista oli rajoitettu. (Veranen 1996)

Viimeisten parin vuosikymmenen aikana yritysten johtamiskulttuurissa on kuitenkin tapahtunut muutos kohti omistajalähtoisempää ajattelua. On tunnustettu, että yritysjohto voi käyttää itselleen jäävää päätäntävaltaa ja liikkumavapautta myös omistajien etujen vastaiseen toimintaan. Yritysjohdolla voi olla esimerkiksi kiusaus investoida liikaa tai painottaa liian paljon yrityksen kasvua tai markkinaosuutta. Yritysjohdolla voi myös olla henkilökohtaisia tavoitteita, joita toteutetaan omistajien etujen kustannuksella. (Pellervo 2002)

Omistajalähtöisen kulttuurin voimistumisen myötä omistajaohjausjärjestelmät ovat nousseet merkittävään asemaan yritysten toiminnassa. Omistajaohjausjärjestelmillä pyritään paitsi varmistamaan, että liikkeenjohto hoitaa tehtäviään lakien ja muiden yritysten toimintaa säätelevien sääntöjen (esim. yhtiöjärjestys, osuuskunnan säännöt) mukaan, myös sovittamaan omistajien ja liikkeenjohdon intressit paremmin yhteen (ks. esim. Jensen & Meckling 1976). Eräänä merkinä omistajaohjausjärjestelmien merkityksen korostumisesta voidaan pitää liikkeenjohdon ohjauksen ja valvonnan tehostamiseen kannustavien *corporate governance* -suositusten laatimista ja käyttöönottoa eri puolilla maailmaa.¹

¹ Esimerkkeinä merkittävistä *corporate governance* -suosituksista *Cadbury Report* (1992) ja *Greenbury Report* (1995) Isossa-Britanniassa, *Viénot-raportti* (1995) Ranskassa sekä HEX:n, Keskuskauppakamarin & Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton (2003, aikaisempi versio 1997) laatima *Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä* Suomessa (ks. esim. Davis 2001; Pellervo 2002).

Omistajaohjaukseen liittyvät kysymykset ovat kiinnostaneet myös monia tutkijoita. Ensimmäisen, nyt jo klassikoksi muodostuneen, merkittävän teoksen aiheesta kirjoittivat Berle ja Means vuonna 1932. Teoksen nimi oli *The Modern Corporation and Private Property* ja siinä käsiteltiin varsin perusteellisesti omistamisen (ownership) ja toimivallan (control) eriytymistä ja sen seurauksia nykyisen kaltaisissa yksityisissä osakeyhtiöissä.

Berlen & Meansin teoksen jälkeen yritysten ohjausta ja valvontaa on tutkittu useasta eri näkökulmasta käsin. Paikkansa aiheesta käydyssä keskustelussa ovat vaikkein ainakin *agenttiteoriaan*² (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Davis ym. 1997; Daily, Dalton & Cannella. 2003; Hillman & Dalziel 2003), *resurssiperusteiseen teoriaan*³ (esim. Pfeffer & Salancik 1978; Hillman, Cannella & Paetzold 2000) sekä *tunnollisuusteoriaan*⁴ (stewardship theory; esim. Davis, Schoorman & Donaldson 1997; Fox & Hamilton 1994; Muth & Donaldson 1998) perustuvat tavat käsitellä ilmiötä. Teorioiden keskeiset erot liittyvät niiden taustalla oleviin ihmiskäsityksiin sekä hallinnon rooliin yritysten toiminnassa.

Tähänastisessa omistajaohjaustutkimuksessa on kuitenkin ollut yksi merkittävä puute. Se on keskittynyt lähes yksinomaan sijoittajaomisteisiin, pörssinoteerattuihin yrityksiin (Skurnik 2005; ks. kuitenkin Cornforth 2004; Spear 2004), joiden toiminnan keskuksessa on omistajien varallisuuden kasvattaminen sijoitetun pää-

² Agenttiteorian ytimessä on agenttisuhde, jossa yksi osapuoli (päämies, esim. yrityksen omistaja) delegoi päätäntävaltaa vaativan työn toiselle, työn suorittavalle osapuolelle (agentille, esim. toimivalle johdolle) Teorian mukaan molemmat osapuolet maksimoivat omaa etuaan, jolloin yrityksen omistajaohjauksessa keskeiseen asemaan nousevat sopimuksiin, valvontaan ja kannusteisiin liittyvät tekijät. (Eisenhardt 1989; Jensen & Meckling 1976; Fama 1980).

³ Resurssiperusteisessa omistajaohjaustutkimuksessa huomiota ei kiinnitetä omistajien ja johdon välisiin suhteisiin, vaan yrityksen toimintaedellytyksiin siinä ympäristössä, jossa se toimii. Resurssiperusteisen teorian kannattavat näkevät hallinnon työpanoksen siltana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tässä roolissa ulkopuoliset hallinnon jäsenet tarjoavat yritykselle resursseja, joita sen olisi muuten vaikeaa (tai liian kallista) saavuttaa. (Daily ym. 2003)

⁴ Tunnollisuus teorian juuret ovat psykologiassa ja sosiologiassa. Siinä missä agenttiteoria olettaa ihmisen olevan rationaalinen oman edun tavoittelija, luottomiesteoriassa liikkeenjohdon odotetaan toimivan pitkälti omistajien intressien mukaisesti. Yrityksen toimitusjohtajaa pidetään ”hyvänä jatkana”, jonka intressit ovat isolta osin omistajien intressien kanssa yhtenevät. Näin muun muassa siksi, että liikkeenjohdon maine on sidottu tiukasti yrityksen maineeseen. Luottomiesteorian mukaan valtuuttavat hallintorakenteet ovat suotavia, koska ne lisäävät johdon sitoutumista yritykseen ja parantavat siten yrityksen toimintaedellytyksiä. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997; Fox & Hamilton 1994)

oman suhteessa maksettujen osinkojen ja osakkeiden arvonnousun kautta. Muunlaisen tarkoituksen ja omistajarakenteen omaavien yritysmuotojen osalta omistajaohjaustutkimus on vielä lapsen kengissä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan tutkimushanketta *Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen*.⁵ Tutkielma osallistuu yritysten omistajaohjauksesta käytävään keskusteluun (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Nilsson 2001; Borgen 2004; Cornforth 2004; Spear 2004) tuomalla esiin omistajaohjaukseen omistajalähtöisestä näkökulmasta liittyvää problematiikkaa niin tarkoitukseltaan, omistajaintresseiltään kuin liiketoiminnan organisoimisen muodoltaan pörssiyrityksestä poikkeavissa asiakasomisteisissa osuuskaupoissa. Tutkielman tarkoituksena on 1) tuoda uusia näkökulmia omistajaohjauksesta käytävään akateemiseen keskusteluun ja 2) myötävaikuttaa asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjauksen kehittymiseen.

Tutkimuksessa asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjausta käsitellään omistajalähtöisestä näkökulmasta. Tutkimusta ohjaavat seuraavat kolme lähtöoletusta: 1) Yritysten tarkoituksena on niiden omistajien hyödyttäminen. 2) Omistajaohjauksen tarkoituksena on varmistaa yrityksen tarkoituksen toteutuminen. 3) Yritysmuoto vaikuttaa siihen, miten omistajat hyötyvät yrityksestä ja siihen, millaisia haasteita omistajaohjauksen toimivuuteen liittyy.⁶

⁵ *Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen* on Suomessa ainutlaatuinen liiketaloustieteellinen osuustoiminnallisten yritysten tutkimukseen keskittyvä tutkimushanke, joka saa rahoituksensa pääasiassa Suomen kulttuurirahaston alaisesta Osuustoimintatutkimuksen rahastosta. Hankkeen tarkoituksena on tuottaa osuuskuntien menestymisen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiатыn tueksi. Lisätietoja tutkimushankkeesta saa osoitteesta www.lut.fi/cbm; viitattu 16.7.2007.

⁶ Osuustoiminnallisissa yrityksissä yksinomaan omistajien etuja painottavaa näkökulmaa omistajaohjaukseen on perinteisesti vierastettu. Sen sijaan lähtökohtana on ollut kaikkien sidosryhmien huomioiminen osuuskunnan toiminnassa. Vaikka käsittelenkin osuuskuntien omistajaohjausta omistajalähtöisestä näkökulmasta, tarkoitukseni ei ole sanoa, ettei osuuskuntien toiminnassa tulisi huomioida omistajien lisäksi myös muita sidosryhmiä. Päinvastoin osuuskuntien luonteesta johtuen omistajalähtöisen näkökulman soveltamisesta seuraa, että osuuskunnan kannattaa esimerkiksi pitää huolta toimintaympäristöstään. Lisää aiheesta luvussa 2.3.

Aikaisemmin asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta on tutkittu verrattain vähän. Merkittävimmät aihetta sivuavat aikaisemmat tieteelliset julkaisut lienevät Cornforthin (2004) kirjoittama artikkeli *The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective*⁷ ja Spearin (2004) kirjoittama artikkeli *Governance in democratic member-based organisations*⁸. Molemmat artikkelit lähtevät liikkeelle sijoittajaomisteisten yritysten parissa kehitetyistä omistajaohjausta mallintavista teorioista ja pyrkivät soveltamaan niitä osuuskuntiin, keskinäisiin yhtiöihin ja muihin jäsenyyteen perustuviin yhteisöihin. Lisäksi muun muassa Nilsson (2001) ja Borgen (2004) ovat kirjoittaneet osuuskuntien organisointiperiaatteista syntyvistä kannustinongelmista (incentive problems).

Suomeksi asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta käsitteleviä akateemisia julkaisuja ei ole juurikaan saatavilla, huolimatta siitä, että osuustoiminnalla ja erityisesti asiakasomisteisilla osuuskunnilla on huomattava taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys Suomessa (Skurnik 2005).⁹ Tietääkseni ainoat suomen kielellä kirjoitetut aihetta sivuavat akateemiset tutkimukset ovat Skurnikin (2005) varsinaisesti Suomen talousmallia käsittelevä väitöskirja sekä Granlundin (2005) ja Paavilaisen (2006) pro gradu -tutkielmat. Mainituista pro gradu -tutkielmista Granlundin sinänsä varsin onnistunut pro gradu -tutkielma käsittelee omistajaohjausta uuden institutionaalisen teorian valossa tuottaja- / markkinointiosuuskunnista, ei tämän tutkimuksen keskiössä olevissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Paavilaisen tutkielma puolestaan käsittelee myös asiakasomisteisia osuuskuntia

⁷ Cornforthin (2004) artikkeli jakautuu sisällöllisesti kahteen osaan. Ensimmäinen osa liittyy siihen, miten sijoittajaomisteisten yritysten parissa kehitettyjä *corporate governance* teorioita voidaan soveltaa osuuskuntiin ja keskinäisiin yhtiöihin. Toisessa osassa Cornforth keskittyy analysoimaan paradokseja, jännitteitä ja rooliristiriitoja, joita omistajahallinnon toimintaan eri teorioiden valossa liittyy.

⁸ Spearin (2004) artikkeli keskittyy puolestaan enemmän tämän tutkimuksen suuntaisesti käsittelemään demokraattista prosessia, jonka kautta jäsenten intressit välitetään yrityksen johdolle, ja siihen liittyviä haasteita, muun muassa toimivan johdon vallan korostumista, jäsenhallinnon edustavuuteen liittyviä kysymyksiä sekä ylipäättään jäsenten vähäistä osallistumista osuuskuntien hallintoon.

⁹ Asiakasomisteisten osuuskuntien merkittävytydestä Suomessa kertoo se, että jo yksin tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivilla S-ryhmän osuuskaupoilla on yhteensä yli 1,7 miljoonaa asiakasomistajaa, joka vastaa jäsentalouksiksi muutettuna noin kahta kolmasosaa Suomen kotitalouksista (www.s-kanava.fi; viitattu 8.3.2008). S-ryhmän osuuskauppojen lisäksi Suomessa toimii kaksi merkittävää osuustoiminnallista asiakasomisteista pankkiryhmiä, OP-Pohjola-ryhmä sekä koivunlehtipankkeina tunnettu POP-ryhmä. Yhteensä näillä kolmella asiakasomisteisista osuuskunnista koostuvalla yritysryhmittymällä on jäseniä – ja samalla omistajia, joiden etua ryhmittymien tulisi etsiä – lähes 3 miljoonaa. (www.op.fi; viitattu 23.1.2008)

muiden osuuskuntien joukossa, mutta tutkielman anti rajoittuu lähinnä osuuskuntien hallinto- ja johtamistapojen vertaamiseen HEX Oyj:n, Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton vuonna 2003 julkaistuun suositukseen listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. Asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta käsittelevälle tutkimukselle onkin olemassa selvä tarve.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen omistajälähtöisestä näkökulmasta liittyviä erityispiirteitä ja haasteita. Tutkimuskysymykseksi pelkistettynä tutkimuksen tavoitteet voidaan ilmaista seuraavalla tavalla:

Millaisia erityispiirteitä ja haasteita asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy omistajälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna?

Tutkimuskysymystä selventämään asetin seuraavat alatutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia erityispiirteitä osuuskauppojen tarkoitukseen, omistamiseen ja omistajaintresseihin, tavoiteasetantaan sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyy?*
- 2) Millaisia haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy?*

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaaminen on tärkeää, sillä yrityksen tarkoitus, omistaminen ja omistajaintressit, yrityksen tavoiteasetanta sekä omistajien vaikutusmahdollisuudet luovat omistajälähtöisestä näkökulmasta katsottuna pohjan omistajaohjaukselle ja siinä mahdollisesti esiintyvillä erityispiirteillä. Toiseen kysymykseen vastaaminen puolestaan mahdollistaa osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittämisen.

1.2 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osuustoiminnan, asiakasomisteisten osuuskuntien omistamisen / omistajuuden sekä omistajaohjauksen käsitteiden ja niitä määrittelevän kirjallisuuden ympärille.

Osuustoiminta on *yksityisomistukseen perustuvaa yhteisöllisyyttä korostavaa liiketoimintaa* (Skurnik 2005), *jossa tavoitteena ei ole yksinomaan voitto, vaan palveluiden ja etujen tuottaminen osuuskunnan jäsenille* (Nilsson 2001). Laurinkarin (2004) mukaan osuustoiminta voidaan määritellä myös jäsenten taloudelliseksi ja sosiaaliseksi, osuuskunnan muotoon järjestetyksi yhteistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on tyydyttää jäsenten yhteisesti sovittuja tarpeita. Osuustoiminta ei muodosta yhtä yhtenäistä liikettä, vaikka termejä *Co-operative movement* ja *Genossenschaftliche Bewegung* käytetäänkin yleisesti anglosaksisessa ja saksalaisessa keskustelussa (Laurinkari 2004, 7). Päinvastoin osuustoiminnasta on olemassa joukko toisistaan poikkeavia ja osittain myös ristiriitaisia määritelmiä. Suurimmaksi osaksi se johtuu siitä, että osuustoiminta on syntynyt erilaisissa kansallisissa ympäristöissä erilaisin tavoittein erilaisten lakien ja taloudellisten (fiskaalisten) tavoitteiden alaisuudessa. (Stryjan 1994, 59) Tässä tutkimuksessa osuustoimintaa käsitellään pääosin suomalaisesta perspektiivistä.

Osuuskunta on jäsentensä tasavertaisesti omistama ja hallitsema (Jussila 2007), Suomen Osuuskuntalain mukainen yritys, jonka *”jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty”* ja jonka *”tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla”* (Pellervo 2005, 5). Yritysmuotona osuuskunta on noin 160 vuotta vanha; Suomessakin osuuskuntia on ollut jo toista sataa vuotta.

Asiakasomisteisella osuuskunnalla tarkoitetaan sellaista *kuluttajaosuuskuntaa*, *jossa osuuskunnan ja jäsenen välinen suhde perustuu tavaroiden tai palveluiden*

ostamiseen osuuskunnalta (Laurinkari 2004).¹⁰ Asiakasomisteisten osuuskuntien tarkoitus on hyödyttää omistajajäseniään tarjoamalla heille parempia ja / tai edullisempia palveluja kuin markkinoilta olisi muuten saatavissa. Omistajaohjauksen kannalta asiakasomisteiset kuluttajaosuuskunnat poikkeavat kahdesta muusta tyyppillisestä osuuskuntamuodosta, työosuuskunnista ja tuottajien osuuskunnista paitsi tavoiteasetannan myös omistajakunnan luonteen osalta. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa jäseniä on tavallisesti enemmän ja he ovat passiivisempia kuin tuottaja- ja työosuuskunnissa, joissa osuuskunnan jäsenen koko toimeentulo on tyyppillisesti sidottu osuuskunnan toimintaan. (Mannio 2004; Laurinkari 2004) Osuuskaupat ovat pääasiassa kaupan alalla toimivia asiakasomisteisia osuuskuntia.

Omistajuus katsotaan tässä tutkimuksessa *ihmisen ja organisaation väliseksi muodolliseksi, yhteiskunnan järjestelmän kautta legitimoituksi, sopimukselliseksi suhteeksi* (esim. Grunebaum 1987; teoksessa Jussila 2007). Määritelmän mukaisesti omistajuutta käsitellään tässä tutkimuksessa ensisijaisesti taloudellisationaalisen eli taloudellisen (rahallinen, fyysinen ja muu ”objektiivinen” hyöty), järjestyksenä (mitattavuus ja laskettavuus) ja muodollisena (laki ja sopimukset) ilmiönä (Jussila 2007, 13). Yrityksen omistajina pidetään henkilöitä, joilla on muodollisesti seuraavat oikeudet: oikeus saada tietoa, ohjata ja valvoa yrityksen toimintaa sekä oikeus yrityksen tuottamaan taloudelliseen ylijäämään (residuaalivoittoon) (Hansmann 1996).

Asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuus poikkeaa sijoittajaomisteisten yritysten omistajuudesta siinä, että omistajuuden hyödyt tulevat pitkälti palvelujen käytön kautta. Myös asiakasomisteisten osuuskuntien omistusoikeudet on määriteltä sijoittajaomisteisistä yrityksistä poikkeavalla tavalla. Pellervon omistajaoh-

¹⁰ Käsitteenä asiakasomisteinen osuuskunta ei ole täysin yksiselitteinen. Jotkut tutkijat (esim. Volk 1993) käyttävät sitä kaikista sellaisista osuuskunnista, joissa osuuskunnan jäsenillä on jonkinlainen asiakassuhde osuuskuntaan. Tällöin asiakasomisteisiin osuuskuntiin luetaan perinteisten kuluttaja-osuuskuntien lisäksi tuottajaosuuskunnat. Tässä tutkimuksessa asiakasomisteisilla osuuskunnilla tarkoitetaan kuitenkin yksinomaan sellaisia kuluttajaosuuskuntia, joissa osuuskunnan jäsenten ja osuuskunnan suhde perustuu yksinomaan tavaroiden tai palvelujen ostamiseen, eikä asiakas toimita osuuskunnalle raaka-aineita tai muuta samantapaista.

jaustyöryhmän mietinnön (2002) mukaan tämä voi paitsi sitouttaa jäseniä paremmin osuuskunnan toimintaan, myös hämärtää omistamisen roolia.

Omistajaohjaus on käsitteenä monitulkintainen. Suppeimmillaan omistajaohjauksella viitataan vain yrityksen omistajien ja liikkeenjohdon välisiin suhteisiin. Laajimmillaan omistajaohjauksen käsitettä käytetään englanninkielisen *corporate governance* -käsitteen suomenkielisenä vastineena. Tällöin omistajaohjauksen voidaan katsoa pitävän sisällään kaikki ne keinot, joilla yritysten toimintaa säädelään. Tässä yhteydessä omistajaohjausta osuvampi suomenkielinen termi voisi olla vaikkapa yrityksen ohjaus ja valvonta, jota myös kuulee toisinaan käytettävän ja jota myös itse tässä tutkimuksessa käytän.

Tässä tutkimuksessa omistajaohjauksikäsitettä käytetään suppeassa merkityksessä. Näin ymmärrettynä omistajaohjaus tarkoittaa *omistajien välitöntä tai välillistä vaikuttamista yrityksen johtamiseen* (Lainema 1998, 15). Välittömällä vaikuttamisella tarkoitetaan omistusosuuksien hankkimista ja myymistä sekä asiakasomisteisten osuuskuntien tapauksessa myös jäsenten osuuskunnan palvelujen käyttöä koskevia päätöksiä eli niin sanottua markkinaohjausta.¹¹ Välillisellä omistajaohjauksella tarkoitetaan hallintoelinten kautta tapahtuvaa vaikuttamista, jota kutsutaan myös jäsenohjaukseksi. (Lainema 2006; Jussila 2007) Omistajaohjauksen päämääränä pidetään omistajien intressien toteutumista yrityksen toiminnassa. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa se ei tarkoita maksimaalisen voiton tuottamista, vaan lähinnä asiakasomistajien tarvitsemien palvelujen tuottamista mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Osakeyhtiöiden parissa omistajaohjausta on tutkittu useasta eri teoreettisesta näkökulmasta käsin. Vanhin ja yleisin tapa hahmottaa omistajaohjausta on tehdä se agenttiteorian (esim. Eisenhardt 1989; Jensen & Meckling 1976; Fama 1980;

¹¹ Tiedostan, että useissa aikaisemmissa tutkimuksissa markkinaohjaus on rajattu koko omistajaohjaustarkastelun ulkopuolelle ja omistajaohjausta ja yrityksen hallintoa on pidetty pitkälti samana asiana. Tässä tutkimuksessa haluan kuitenkin tuoda myös markkinaohjauksen osaksi asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjauksesta käytävää keskustelua, sillä mielestäni on luontevaa, että yrityksissä, joissa omistajuus ja asiakkuus yhtyvät ja joissa omistamisen hyödyt tulevat pitkälti yrityksen toimintaan osallistumisen muodossa, myös markkinaohjaus asiakasomistajien ostopäätökset otetaan mukaan omistajaohjaustarkasteluun.

Hillman & Dalziel 2003) näkökulmasta. Tällöin huomio kiinnitetään omistajien ja yrityksen johdon välisiin suhteisiin. Keskeiseen asemaan nousevat eri osapuolten erilaisiin intresseihin, epäsymmetriseen informaatioon, valvontaan, sopimuksiin ja yritysjohtoon kannusteisiin liittyvät asiat. Agenttiteorian lisäksi omistajaohjausta on tutkittu myös muun muassa resurssiperusteisen teorian (esim. Pfeffer & Salancik 1978; Hillman, Canella & Paetzold 2000; Hilmann & Dalziel 2003), tunnollisuusteorian (esim. Davis, Schoorman & Donaldson 1997; Fox & Hamilton 1994) ja valtateorian¹² (esim. Mizuchi 1983; Pearce & Zahra 1991; Finkelstein & D'Aveni 1994) näkökulmista. Tässä tutkimuksessa sovelletaan pääosin agenttiteorian mukaista lähestymistapaa omistajaohjauksen problematiikan esiin tuomiseen. En kuitenkaan oleta, että agenttiteorian taustalla olevat oletukset ihmisten oman edun tavoittelusta soveltuisivat sellaisenaan kaikkiin osuustoiminnassa mukana oleviin henkilöihin.

1.3 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatiot

Tutkimuksessa asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjausta tutkitaan suomalaisen osuustoiminnalliseen vähittäiskaupan yritysryhmään, S-ryhmään kuuluvissa alueosuuskaupoissa. S-ryhmä muodostuu Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, 22 alueosuuskaupasta ja 16 paikallisuuskaupasta. Osuuskaupat ovat itsenäisiä, jäsentensä (asiakasomistajiensa) omistamia ja hallittomia osuuskunta-muotoisia yrityksiä. Ne omistavat SOK:n ja käyttävät ylintä päätösvaltaa S-ryhmässä.

Vuoden 2007 lopussa S-ryhmällä oli yhteensä yli 1,7 miljoonaa asiakasomistajaa ja se oli päivittäistavarakaupan markkinajohtaja Suomessa noin 41 % markkinaosuudella. (Nielsen 2008; www.s-kanava.fi; viitattu 8.3.2008) S-ryhmän liiketoiminta-alueisiin kuuluvat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa, maatalouskauppa sekä lokakuusta 2007 alkaen pankkitoiminta. Sen

¹² En käsittele tässä työssä lainkaan.

liiketoiminnan tarkoituksena (toiminta-ajatuksena) on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (Neilimo 2005; SOK-Yhtymä 2007, 7)

S-ryhmän osuuskaupoilla on Suomessa pitkä historia. Ensimmäiset osuuskaupat perustettiin 1800- ja 1900-luvun vaihteessa vastauksena kaupan alalle vallinneisiin ongelmiin: huonoon saatavuuteen, kalliiseen hintaan ja puutteelliseen laatuun. Tuolloin osuuskaupat olivat pieniä kyläkauppoja, joista sai tuon ajan perustarvikkeita, suolaa, kynttilöitä, kahvia ja tupakkaa. 1900-luvun kuluessa olosuhteet, joissa osuuskaupat toimivat, ovat muuttuneet radikaalisti. 1900-luvun puolivälissä Suomessa siirryttiin maatalousyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan. Samalla suuri osa väestöstä siirtyi kaupunkeihin. Myöhemmin teollisesta yhteiskunnasta siirryttiin palveluyhteiskuntaan. Ihmisten elintaso on noussut ja tarpeet muuttuneet. (Herranen 2004; Neilimo 2005)

Yhteiskunnan muuttuessa myös osuuskaupat ovat muuttuneet. Enää osuuskaupat eivät ole kylän ainoita myymälöitä, vaan useiden kymmenien, jopa satojen tuhansien asiakasomistajien muodostamia laajalti tunnettuja yrityksiä¹³, joissa tehokkuutta haetaan keskitettyjen hankintojen, toimivan logistiikan, ketjutoiminnan sekä kehittyneiden tietojärjestelmien avulla. Samalla ne ovat osa kilpailuyhteiskuntaa, jossa osuuskauppojen jäsenet äänestävät osuuskauppojen hallinnon ohella tai sijaan myös jaloillaan ja kukkarollaan. Tämä tuo osuuskauppojen omistajaohjaukseen erityispiirteitä ja haasteita, joiden kuvaaminen ja analysoiminen on osaltaan tämän tutkimuksen tehtävänä.

1.4 Menetelmät tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi

Pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiin analysoimalla tutkimusta varten keräämäni S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajien (omis-

¹³ Alueosuuskaupat, joiden edustajia tässä tutkimuksessa haastattelin, vaihtelivat kooltaan noin 7 000 asiakasomistajan alueosuuskaupasta (Jukolan osuuskauppa) noin 510 000 asiakasomistajan muodostamaan pääkaupunkiseudulla toimivaan osuuskauppaan (Helsingin Osuuskauppa Elanto). Suurimassa osassa osuuskauppoja oli kuitenkin muutamasta kymmenestä tuhannesta sataan tuhatteen asiakasomistajaa.

tajien ylimpiä edustajia) haastatteluista (22 kpl)¹⁴ ja S-ryhmän julkaisemasta kirjallisesta materiaalista koostuvaa laadullista aineistoa osuustoimintaa (esim. Münkner 1981; MacPerson 1989; Watkins 1990; Skurnik 2002; Laurinkari 2004), asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuutta (esim. Hansmann 1996; 1999; Jussila 2007) sekä omistajaohjausta (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Eisenhardt 1989; Nilsson 2001; Sykuta & Cook 2001; Hillman & Dalziel 2003; Borgen 2004; Cornforth 2004; Spear 2004) käsittelevää kirjallisuutta hyödyntäen. Aineiston valinnan perusteena olivat tutkimuksen tavoitteet – sen ymmärtäminen, millaisia erityispiirteitä ja haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen omistajalähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna liittyy. Tutkimusaineiston analyysin toteutin yksinkertaisella teemoittelu- ja tyypittelymenetelmällä (esim. Alasuutari 1999; Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2003) soveltaen pääasiassa faktanäkökulmaa (esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005).

Mielestäni käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat hyvin tutkimuksen tavoitteisiin pääsyä. Tutustumalla S-ryhmän osuuskauppojen omistajaohjauksesta kertovaan kirjalliseen materiaaliin ja haastatteleamalla hallintoneuvostojen puheenjohtajia sain hyvän käsityksen osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyvistä erityispiirteistä ja haasteista. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät puolestaan tutkimusaineiston laajuus sekä pyrkimys läpinäkyvyyteen koko tutkimusprosessin aikana: pohjaan tutkimukseni aikaisempaan teoriaan ja tuon esiin runsaasti lainauksia alkupe- räisestä tutkimusaineistosta tutkimuksen empiirisessä osassa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa pitkälti tavanomaista kaavaa. Johdantoluvussa esittelin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, määrittelin tutkimuksessa käytetyt

¹⁴ Tutkimusta varten haastateltiin kaikkien 22 S-ryhmään kuuluvan alueosuuskaupan hallintoneuvostojen puheenjohtajia. S-ryhmän osuuskaupoissa hallintoneuvoston puheenjohtajat ovat omistajien ylimpiä edustajia; hallituksen puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja. Yksittäisen haastattelun pituus vaihteli reilusta tunnista vajaaseen kolmeen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin tekstiksi kahden eri litterointipalveluja tuottavan yrityksen toimesta. Näin saatua litteroitua aineistoa kertyi noin 550 sivua. Litteroidun haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin erinäisiä alueosuuskauppojen omistajaohjaus / corporate governance -järjestelmistä kertovia valmiita dokumentteja sekä S-ryhmän visioista kertovia kirjoja *Sinun etusi Suomessa* (Lahti 1996), *Sinun kumppanisi Suomessa* (Lahti 2001) ja *Oma Kauppa* (Neilimo 2005).

keskeiset käsitteet sekä kerroin tutkimuksen kontekstista ja menetelmistä, joilla tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta.

Luvussa kaksi siirryn käsittelemään tutkimuksessa hyödynnettyä teoriaa. Luvun alussa käsittelen osuustoiminnallisen liiketoiminnan erityispiirteitä. Luvun keski-osassa keskityn osuustoiminnallisen omistajuuden käsittelyyn. Osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteiden määrittely on keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa, sillä se luo pohjan koko omistajaohjaus teeman käsittelylle. Luvun loppuosassa esittelen aikaisempaa omistajaohjaustutkimusta sekä vedän yhteen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Luku kolme käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Kerron siinä tämän tutkielman syntyyn johtaneesta tutkimusprosessista. Kuvaan muun muassa tutkimusaineiston keräämistä, käsittelyä, tulkintaa ja analyysia. Luvun lopussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta sekä yleistettävyyttä muihin kuin tutkimuksessa käsiteltyihin asiakasomisteisiin osuuskuntiin.

Luku neljä sisältää tutkielman empiirisen osuuden. Luvun alussa kerron tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatiosta ja niiden historiasta sekä hallintorakenteesta. Sen jälkeen siirryn kuvaamaan ja analysoimaan aineistoa tutkimuskysymysten valossa. Luvun lopussa esitän kokoavan tiivistelmän tutkimustuloksista.

Tutkielman viidennessä luvussa esitän tämän tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä kerron, kuinka tämä tutkimus suhtautuu aikaisempaan omistajaohjaustutkimukseen. Tämän jälkeen esitän joitakin toimenpide-ehtotuksia asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittämiseksi entistä omistajalähtöisempään suuntaan. Luvun lopussa kerron vielä varauksista sekä tutkimusta tehdessä ilmenneistä jatkotutkimustarpeista.

2 OSUUSTOIMINTA, OMISTAJUUS JA OMISTAJAOHJAUS

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osuustoiminta, asiakasomisteisten osuuskuntien omistaminen ja omistajaohjaus. Tässä osioissa määrittelen käytetyt käsitteet sekä esittelen niitä koskevaa aikaisempaa tutkimusta. Käydessäni läpi kirjallisuutta painotan erityisesti tämän tutkimuksen keskiössä olevaa osuuskuntatyyppiä, asiakasomisteisia osuuskuntia, koskevaa tietoa. Muun tyyppisiä osuuskuntia sekä kokonaan toisen yritysmuodon omaavia yrityksiä teoriaosuudessa käsittelem lähinnä osuustoiminnan luonteen, tarkoituksen ja periaatteiden sekä asiakasomisteisten osuuskuntien erityispiirteiden esiintuomiseksi.

2.1 Osuustoiminta

Osuustoiminta yrittämismallina on maailmalla laajalti käytössä. Sitä hyödynnetään useimmissa markkinatalousmaissa sekä lisääntyvässä määrin myös kehitysmaissa ja uusissa kehittyvissä demokratioissa. Nimikkeenä osuustoiminta oli tunnettu myös itäblokin maissa. Se kuitenkin poikkesi merkittävästi alan kansainvälisestä valtavirrasta, ja siitä mitä osuustoiminnalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. (Skurnik 2002; Watkins 1990)

Yhteistoiminnan (co-operation = yhteistoiminta, osuustoiminta) tarkoituksena on saada aikaan sellaisia asioita, joihin yksittäisen ihmisen voimavarat eivät riitä tai joita on muuten tarkoituksenmukaisempaa tehdä yhdessä. Satoja vuosia vanhoja yhteistoiminnallisia toimintamuotoja ovat esimerkiksi talkoot, myllyt, nuottakunnat ja osuussahat.

Osuuskunnan historia omana erillisenä yritysmuotonaan juontaa juurensa yli 150 vuoden päähän. Tuolloin nykyaikainen markkinatalous oli vasta kehittymässä ja tarvitsi toimiakseen pääoman omistukseen perustuvien yritysmuotojen rinnalle myös muiden tuotannontekijöiden varaan rakentuvia yritysmuotoja – nykyaikaisin termein jäsen- ja/tai asiakasomisteisia yrityksiä. Aikojen kuluessa tältä pohjalta on

kehittynyt monissa maissa, myös Suomessa, hyvinkin mittavaa kaupallista ja teollista toimintaa. (Skurnik 2002; Laurinkari 2004)

Mistä osuustoiminnallisessa yrittämisessä on kysymys? Lyhyesti sanottuna osuustoiminnallisessa yrittämisessä on kyse osuuskunnan muotoon järjestetystä taloudellisesta (ja sosiaalisesta) yhteistoiminnasta jäsenten yhteisesti sovittujen tarpeiden tyydyttämiseksi (Laurinkari 2004, Seppelin 2000). Bartonin (1989, 1; teoksessa Nilsson 1996) mukaan osuustoiminnallisena yrityksenä voidaan pitää yritystä, joka täyttää seuraavat kolme ehtoa: 1) Yrityksen omistavat ja sen toimintaa rahoittavat yrityksen palveluja käyttävät henkilöt, 2) yritystä hallitsevat yrityksen palveluja käyttävät henkilöt ja 3) yrityksen tuottama hyöty jaetaan sen palvelujen käyttäjille palvelujen käytön suhteessa. Nilsson (2001) puolestaan korostaa osuuskuntien eroja maailman yleisimpään yritysmuotoon eli osakeyhtiöön verrattuna. Hänen mukaansa osuustoiminnallisen liiketoiminnan tavoitteena ei ole yksinomaan voitto, vaan palveluiden ja etujen tuottaminen osuuskunnan jäsenille. Oman määritelmänsä tarjoavat myös muun muassa Skurnik (2005) ja Seppelin (2000). Skurnikin (2005) mukaan osuustoiminta on yksityisomistukseen perustuvaa yhteisöllisyyttä korostavaa liiketoimintaa. Seppelin (2000, 9) mukaan osuustoiminta on taloudellisen yhdessä yrittämisen muoto.

Osuustoiminnallinen yritys poikkeaa muista yrityksistä ennen kaikkea tarkoituksensa ja liiketoiminnan harjoittamisen muodon osalta. Molemmilla tekijöillä on merkittävä vaikutus myös siihen, miten omistajuus ja omistajaohjaus osuustoiminnallisissa yrityksissä rakentuvat. Seuraavassa selvitän osuustoiminnan luonnetta tarkastelemalla osuustoiminnan tarkoitusta ja perinteisen osuuskunnan taustalla vaikuttavia, Rochdalen osuuskaupan toiminnasta johdettuja osuusliiketoiminnan organisointiperiaatteita.

2.1.1 Osuustoiminnan tarkoitus

Suomen Osuuskuntalain mukaan osuustoiminnallisen yrityksen, osuuskunnan, ”*tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa*

*taloudellista toimintaa*¹⁵ siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla” (Pellervo 2005, 5). Kansainvälinen osuustoimintaliitto International Co-operative Alliance (tästä eteenpäin ICA) puolestaan määrittelee osuuskunnan ”itsenäiseksi henkilöyhteisöksi, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan” (Pellervo-Seura & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto 2002, 10). Osuuskunnan tarkoituksena on siis ennen kaikkea sen toimintaan sitoutuneiden jäsenten yhteisesti sovittujen tarpeiden tyydyttäminen yhteisen liiketoiminnan avulla.

Osuuskunnan päätavoitteena ei siis ole samassa mielessä kuin osakeyhtiössä voiton tuottaminen omistajille¹⁶ – vaikkakin toiminnan yleinen liiketaloudellinen tehokkuustavoite on niissä molemmissa sama. Sen sijaan osuustoiminnan tavoitteena on jäsenten tarvitsemien palvelujen mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen tuottaminen. (Skurnik 2002, 112) Tämä voidaan ilmaista myös niin, että osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa osuuskunnan jäsenille osakeyhtiön omistajien pääomatulojen muodossa saamaa hyötyä vastaava hyöty tarjoamalla jäsenille heidän tarvitsemiaan palveluja markkinoita paremmin ehdoin (ks. esim. Hansmann 1996). Münknerin (1981) ja Watkinsin (1990) mukaan osuustoimintaa on pidettävä kannattavana silloin, kun osuuskunta tuottaa joko yhtä hyviä palveluja edullisemmin tai parempia palveluja samaan hintaan kuin mitä markkinoilta olisi muuten saatavissa. Muussa tapauksessa osuuskunta ei täytä sille asetettua tehtävää ja sen toiminnan voidaan ajatella olevan turhaa.

Seppelinin (2000) mukaan osuustoimintaan on kuitenkin perinteisesti liitetty muitakin tavoitteita kuin osuuskunnan jäsenten osuuskunnasta saaman henkilökohtaisen hyödyn maksimointi. Tällaisia tavoitteita voivat olla muun muassa osuustoiminta-aatteen levittäminen, yhteisöllisyys ja koko osuuskunnan toimialueen hyvinvoinnista huolehtiminen sekä eettisesti oikea toiminta. Osaltaan nämä tavoitteet tukevat jäsenen henkilökohtaista hyötymistä, osaltaan niille voidaan antaa

¹⁵ Toiminta voi olla myös aatteellista, jos osuuskunnan säännöt niin määräävät.

¹⁶ Nykyään sijoittajaomisteisten yritysten tarkoituksena pidetään melko normatiivisesti sijoittajaomistajille tulevan voiton maksimointia. (Ks. esim. Grant 2005)

myös itseisarvo. Se, mitkä osuustoimintaan liitetyistä tavoitteista lopulta kussakin osuuskunnassa korostuvat, riippuu pitkälti ajasta, paikasta sekä osuuskunnassa mukana olevista ihmisistä.

2.1.2 Rochdalen osuustoimintaperiaatteet

Osuustoiminnan tarkoitus on hyödyttää toimintaan osallistuvia jäseniä yhteisen liiketoiminnan harjoittamisen kautta. Seuraavaksi käsittelen osuustoiminnan taustalla vaikuttavia liiketoiminnan organisointiperiaatteita, jotka tunnetaan yleisesti Rochdalen periaatteiden nimellä. Rochdalen periaatteiden pohjalta eri maissa on kehitetty omat täsmälliset sääntönsä osuuskuntatoiminnan ohjaamiseksi.

Rochdalen periaatteet juontavat juurensa 1840-luvun Englantiin Rochdalen kaupunkiin, jossa joukko kankaankutojia perusti tiettävästi ensimmäisen elinkelpoisen osuustoiminnallisen yrityksen, Rochdalen osuuskaupan (Neilimo 2005, 11). Rochdalen osuuskaupan perustamisen taustalla vaikutti teollistumisen aiheuttama yhteiskunnallinen murros, jonka Iso-Britannia koki ensimmäisenä maailman maana. Teollistumisen myötä perinteiset maaseudun ja pikkukaupunkien paikallisyhteisöt sekä niissä harjoitetut rahvaan keskinäisavun muodot katosivat. Samaan aikaan yhteiskunnalliset luokkaerot kärjistyivät kasvavissa teollisuuskeskuksissa. Suurten työläismassojen elämän kurjistuessa vauraus keskittyi harvojen käsiin. Elinolojensa parantamiseksi kansan oli löydettävä uusia selviytymiskeinoja. Yksi mahdollisuus oli osuustoiminta. (Herranen 2004)

Rochdalen osuuskaupan menestys perustui liiketoiminnan periaatteisiin, jotka merkitsivät suurta muutosta siihenastisessa vähittäiskaupassa. Osa periaatteista oli ollut käytössä jo aikaisemmissa osuuskunnan kokeiluissa, osa muotoutui vähitellen käytännössä. (Herranen 2004, 20) Kun periaatteita on myöhemmin tutkittu, niitä on löydetty kaiken kaikkiaan 14. Käytännössä kulutusosuustoiminnan kannalta oleellisia periaatteita oli kuitenkin vain 7. Näihin kuuluivat avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys, kansanvaltaisuus ja tasa-arvo, jäsenten osuustoimintaan sijoitettavalle pääomalle maksettavan koron rajoittaminen, ylijäämän palautus osuus-

kunnan palvelujen käytön suhteen, poliittinen ja uskonnollinen sitoutumattomuus, käteismyynti sekä valistustyön tekeminen. Näistäkin periaatteista vain neljän ensimmäisen katsottiin olevan kaikille kulutusosuuskunnille välttämättömiä, sillä poliittisen tai uskonnollisen sitoutumattomuuden, käteismyyntin ja valistustyön tekemisen periaatteiden noudattamatta jättämisen ei katsottu vievän osuuskaupalta sen osuustoiminnallista luonnetta. (Herranen 2004, 19 - 21)¹⁷ Seuraavassa esittelen nämä välttämättömät periaatteet tarkemmin sekä kerron niiden soveltamisesta nykyaikaiseen osuustoimintaan.

Avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys tarkoittaa sitä, että osuuskuntaan saa liittyä kuka tahansa osuuskunnan palveluja tarvitseva oikeustoimikelpoinen henkilö, joka on valmis maksamaan osuuskunnan säännöissä mainitun osuusmaksun ja hyväksymään osuuskunnan säännöt (Jussila 2007). Halutessaan jäsen saa myös erota osuuskunnasta, jos osuuskunnan toiminta ei enää syystä tai toisesta miellytä häntä. Eroavalle jäsenelle palautetaan hänen maksamansa osuusmaksu nimellisarvoisena.¹⁸ Kauppaa osuuskunnan osuuksilla ei voi käydä.

Käytännössä avoin jäsenyys tarkoittaa sitä, että uudet jäsenet pääsevät hyötymään osuuskuntaan aiemmin liittyneiden jäsenten aikaansaamasta kollektiivisesta omaisuudesta tasavertaisina vanhojen jäsenten kanssa (Münkner 1981, 54 – 57). Osallitaan tämä perustuu osuustoiminnan taustalla vaikuttavalle ihmisten väliselle solidaarisuudelle. Pelkän oman edun tavoittelun sijaan osuustoimintaan osallistuvien ihmisten tulisi ajatella myös kaikkien ihmisten yhteistä etua. (Laurinkari 2004)

Avoimelle jäsenyydelle on kuitenkin olemassa myös liiketaloudellisia perusteita. Osuustoiminnan alkuaikoina suurempi jäsenmäärä sai aikaan sen, että kiinteät kulut jäsentä kohti pienenevät (Herranen 2004, 21). Nykyään pohjimmiltaan sa-

¹⁷ Tässä mainittujen, Rochdalen periaatteina tunnettujen, alusta asti samoina säilyneiden periaatteiden lisäksi osuuskunnissa harjoitetaan tai harjoitettiin aiemmin usein muuan muassa taloudellisuuden, osuuskuntien välisen yhteistyön, rehellisyyden ja yhteisön kestävän kehityksen periaatteita (Herranen 2004, 14 - 24; Watkins 1990; ICA 2000). Osa niistä on mukana myös kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) vuonna 1995 määrittelemissä osuustoimintaperiaatteissa. Osuustoimintaperiaatteista lisää esim. Herranen 2004, Laurinkari 2004 ja erityisesti Watkins 1990 ja Pellervo-Seura & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto 2002.

¹⁸ Nykyinen Osuuskuntalaki mahdollistaa myös osuuksien arvonorotuksen, mutta käytännössä arvonorotuksia käytetään lähinnä osuuteen kohdistuvan inflaation vaikutusten neutralisoimiseen (esim. Mannio 2004).

masta asiasta puhutaan käyttäen mittakaavaetujen tai volyymietujen (Jussila 2007, 260) käsitettä. Osuuskuntaan liittymistä ja sitä kautta osuuskunnan jäsenmäärää ei ole rajoitettu, sillä suuri jäsenmäärä tuo mittakaavaetuja, joista hyötyvät kaikki osuuskunnan jäsenet. Erityisesti tämä pitää paikkansa asiakasomisteisissa kuluttajaosuuskunnissa, joissa yhteistoiminnan kautta saavutettavat volyymiedut luovat pohjan koko osuuskunnan toiminnalle (Jussila 2007).¹⁹

Avoimen jäsenyyden periaatteesta huolimatta myös suljettujen osuuskuntien perustaminen on käytännössä mahdollista, sillä osuuskunta sekä määrittelee itse säännöt, joita jäsenten valinnassa sovelletaan, että tekee päätöksen osuuskuntaan otettavista jäsenistä. (Laurinkari 2004) Esimerkiksi työosuuskunnat, joissa osuuskunnan ja jäsenen välinen suhde perustuu työntekoon osuuskunnassa, ovatkin useimmiten käytännössä suljettuja (Kalmi 2002). Tämän tutkimuksen kannalta suljettujen osuuskuntien tarkempi käsittely ei kuitenkaan ole tarpeellista, sillä asiakasomisteisissa osuuskunnissa osuuskunnan jäsenyyden rajoittamiselle ei ole mielekkäitä perusteita.

Kansanvaltaisuus ja tasa-arvo tarkoittavat sitä, että osuuskunnat ovat jäsentensä hallitsemia demokraattisia organisaatioita, joiden toimintalinjoista määräävät päätöksentekoon aktiivisesti osallistuvat jäsenet. (Pellervo-Seura & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto 2002). Päätäntävältä osuuskunnan sisällä jaetaan jäsen ja ääni -periaatteella sijoitettuun pääomaan katsomatta. Jäsen ja ääni -periaatteen käyttäminen ilmentää osuuskuntien luonnetta tasa-arvoisten ihmisten muodostamana henkilöyhteisönä, ei pääomien yhteenliittymänä (Laurinkari 2004; Münkner 1981).

Osuuskunnan tarkoituksen kanssa yhdenmukainen vaihtoehto osuuskuntien tasa-arvoiselle päätäntävällän jaolle voisi olla päätösvallan jako osuuskunnan palvelujen käytön suhteessa. Emelianoffin (1948; teoksessa Münkner 1981) mukaan tämä onkin ainoa järkevä tapa jakaa osuuskunnan päätösvalta, ja osuuskuntien tasa-

¹⁹ Laurinkarin (2004) mukaan asiakasomisteisia osuuskuntia perustettiin alun perin siksi, että kuluttajat saisivat lisää ”vipuvoimaa” markkinoilla. Yhdistämällä voimansa tavalliset kuluttajat pystyivät hankkimaan tarvitsemiaan tuotteita markkinoilta edullisemmin, eikä heidän tarvinnut alistua yksityisten liikkeenharjoittajien riiston kohteeksi.

arvoisen päätösvallan jaon voidaan katsoa olevan vain seurausta palvelujen käytön suhteen homogeenisesta jäsenkunnasta. Osuuskunnan päätösvallan sitominen palvelujen käyttöön sotii osuustoiminnan taustalla olevaa demokraattisen henkilöyhteisön ihannetta vastaan. Münknerin (1981) mukaan palvelujen käytön suhteen jaettu päätösvalta voi johtaa osuustoiminnallisen yhteisön jakautumiseen eriarvoisiin luokkiin ja lopulta ei-demokraattiseen päätöksentekoon.

Käytännössä jäsen ja ääni -periaatteesta pidetään Suomessa kiinni ensimmäisen asteen osuuskunnissa eli osuuskunnissa, joiden jäsenet ovat luonnollisia henkilöitä. Toisen asteen osuuskunnissa eli osuuskunnissa, joiden jäsenet ovat pääasiassa toisia osuuskuntia, jäsen ja ääni -periaatteesta on yleensä oikeudenmukaisuuden ja toiminnan tehokkuuden nimissä luovuttu.

Jäsenten osuustoimintaan sijoittamalle pääomalle maksettavan koron rajoittaminen tarkoittaa sitä, ettei osuuskunnan jäsenille maksettava korko ole suoraan sidoksissa osuuskunnan tuottamaan voittoon tai ylijäämään, joksi voittoa osuuskunnissa kutsutaan. Käytännössä rajoitetulla korolla on usein tarkoitettu johonkin markkinoiden viitekorkoon sidottua korkoa eli korkoa, jonka osuuskunnan jäsen voisi saada sijoittaessaan rahansa johonkin toiseen suhteelliseen vähäriskiseen kohteeseen. (Jussila 2007; Münkner 1981, 79) Alun perin jäsenten osuustoimintaan sijoittaman pääoman korkoa rajoitettiin siksi, että osuuskunta voisi tehdä tarvittavat investoinnit (Herranen 2004). Koron rajoittaminen on kuitenkin linjassa myös osuustoiminnan tarkoituksen ja yleisen toimintalogiikan kanssa.

Pääomalle maksettavan rajoitetun koron -periaatteen ymmärtämiseksi on tarkasteltava osuuskunnan tarkoitusta kokonaisuutena. Osuustoiminnassa pääomalla ei ole samalla tapaa hallitsevaa roolia kuin esimerkiksi osakeyhtiöissä. Siksi myöskään osuuskuntaan pääomaa sijoittaneet henkilöt eivät ole hallitsevassa asemassa osuuskunnan ylijäämää jaettaessa. Osuuskunta ei ole pääomavoittoa tuottava yritys, vaan yhteisö, joka kyllä tarvitsee pääomaa, mutta ei toimi maksimoidakseen pääoman tuottoa. Münknerin (1981) mukaan osuuskuntaan osuusmaksujen muodossa rahaa sijoittavat jäsenet eivät sijoitakaan osuuskuntaan rahaa ensisijaisesti siksi, että haluavat saada korkeaa tuottoa sijoitukselle, vaan koska he ovat päättä-

neet luoda ja ylläpitää osuustoiminnallista yritystä hyötyäkseen sen tarjoamista palveluista. Näin ollen osuusmaksua on pidettävä osuuskunnassa lähinnä osuuskunnan palvelujen tuottamista varten maksettuna sijoituksena ja osuuskunnalle jäsenyyden ajaksi annettuna ”välttämättömänä pahana”, ei omistajuuden ja liiketoiminnan keskiössä olevana tekijänä, jonka mukaan kaikki osuuskunnan omistusoikeudet jaetaan. (Mannio 2004)

Ylijäämän palautus ostojen tai osuuskunnan palvelujen käytön suhteen jäsenille on osuustoiminnan kulmakivi (Kalmi 2002). Periaatteen tarkoituksena on varmistaa, että osuuskunnan tuotto koituu niiden hyväksi, jotka ovat saaneet sen aikaan (Herranen 2004, 20 -21; Neilimo 2005, 12; Laurinkari 2004). Ylijäämän palautus ostojen tai osuuskunnan palvelujen käytön suhteessa tunnetaan myös omakustannusperiaatteen nimellä (esim. Volk 1993). Periaatteeseen sisältyy ajatus osuuskunnan voitosta hinnoitteluvirheenä, joka voidaan korjata jälkepäin osuuskunnan palvelujen käytön suhteessa maksettavilla ylijäämäpalautuksilla. Koska osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa toimintaan osallistuville jäsenille jäsenten tarvitsemia palveluja jäsenille edullisilla ehdoilla, ei voiton tuottamiseen (maksimoimiseen) ole samassa mielessä tarvetta kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä, jossa omistajien hyötyminen tapahtuu pääosin yrityksen tuottamasta voitosta maksettavien osinkojen muodossa. (Münkner 1981) Voiton maksimoinnin sijaan osuustoiminnallisissa yrityksissä puhutaankin usein voiton optimoinnista. Tällä tarkoitetaan sitä, että osuuskunnan halutaan tuottavan vain sen verran voittoa, että osuuskunta voi tehdä tarvittavat investoinnit, varautua tulevaisuuteen ja palkita jäseniään sekä henkilökuntaansa.

Rochdalen periaatteet antavat hyvän kuvan siitä, miten osuustoiminnallinen yritys toimii. Osuustoiminnallisen yrityksen muodostavat henkilöt, joilla on jokin yhteinen tarve. Tarpeen täyttämiseksi henkilöt harjoittavat taloudellista yhteistoimintaa osuuskunnan muodossa. Osuuskuntaan otetaan jäseniksi kaikki sellaiset henkilöt, jotka tarvitsevat osuuskunnan avulla tuotettuja palveluja ja ovat valmiita kantamaan jäsenyydestä seuraavat velvoitteet, tyypillisimmin maksamaan osuuskunnan säännöissä määrätyn osuusmaksun. Jos osuuskunta tuottaa osuuskunnan kehittämiseen tehtyjen varaustenkin jälkeen ylijäämää, se palautetaan jäsenille siinä suh-

teessa, kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja ja näin ollen osallistuneet ylijäämän tuottamiseen. Toimintaan osallistumattomia ulkopuolisia sijoittajia perinteisissä osuuskunnissa ei ole.

Rochdalen periaatteissa ja aikaisemmin esittämässäni osuustoiminnan määritelmässä keskeiseen asemaan nousevat seuraavat tekijät. Ensinnäkin osuustoimintaa pidetään niissä taloudellisena toimintana, johon osallistuu useita ihmisiä. Toiseksi toiminnan tarkoituksena on hyödyttää toimintaan osallistuvia jäseniä palvelujen tuottamisen kautta. Kolmanneksi toiminnasta seuraavat edut jaetaan jäsenten toimintaan osallistumisen suhteessa. Kun näihin lisää vielä osuustoiminnan tarkoitusta käsiteltäessä esiin nostetun Hansmannin (1996) esittämän osuuskunnan kannattavuuskriteerin (tuottaa yhtä hyviä palveluja edullisemmin tai parempia palveluja samaan hintaan kuin markkinoilta olisi muuten saatavissa) ja osuustoimintaan liitetyt kollektiiviset hyödyt voidaan osuustoiminta määritellä *taloudelliseksi yhteistoiminnaksi, jonka ensisijaisena tarkoituksena on hyödyttää toimintaan sitoutuneita jäseniä tarjoamalla heille palveluja ja etuja markkinoita paremmin ehdoin ja toissijaisena tarkoituksena on osuuskunnan toiminta-alueen kehittäminen asiakasomistajia hyödyttävällä tavalla*. Määritelmä perustuu edellä käsiteltyyn osuustoimintakirjallisuuteen (Laurinkari 2004; Seppelin 2000; Hansmann 1996; Nilsson 2001; Münkner 1981), vaikkei olekaan sellaisenaan löydettävissä muista tutkimuksista.

2.2 Osuuskunnan omistaminen ja omistajuus

Yrityksen omistajaohjauksen kannalta omistamiseen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä.²⁰ Asiakasomisteisten osuuskuntien omistaminen poikkeaa merkittävästi Suomen ja maailman yleisimmän yritysmuodon, osakeyhtiön, omistamisesta. Osakeyhtiössä omistajina toimivat sijoittajat, jotka haluavat saada sijoittamalleen pääomalle mahdollisimman hyvän tuoton järkevällä riskinoton määrällä (Berle &

²⁰ Osuuskunnan omistajaohjauksen kannalta asiakasomistajuuden ymmärtäminen ja määrittäminen on keskeisessä asemassa, sillä esimerkiksi Jussilan (2007) mukaan yrityksen tavoiteasetanta on voimakkaasti sidoksissa siihen, miten omistajuus yrityksessä määritellään. Myös Skurnik (2005) pitää omistajuutta omistajaohjauksen kannalta keskeisenä osuuskunnat muista yritysmuodoista erottavana tekijänä.

Means 1932; Grant 2005). Asiakasomisteisen osuuskunnan omistavat osuuskunnan palveluja käyttävät asiakasomistajat, jotka pyrkivät hyötymään osuuskunnasta ensisijaisesti palvelujen käyttäjän, eivät pääomasijoittajan roolissa (Borgen 2004). Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietinnön (2002) mukaan tämä voi paitsi sitouttaa jäseniä paremmin osuuskunnan toimintaan, myös hämärtää omistamisen roolia osuuskunnissa.

Hansmannin (1996; 1999) mukaan asiakasomisteisen osuuskunnan ja sijoittajaomisteisen yrityksen omistamisen eroja voidaan havainnollistaa käyttämällä käsitettä *sidosryhmä* (patron) kaikista niistä ryhmistä, jotka ovat yhteydessä yritykseen joko sen tuotteiden ostajana tai jonkin sen tarvitseman tuotannon tekijän toimittajana. Hansmannin (1999) mukaan yritykset ovat yleensä jonkin tällaisen sidosryhmän omistamia. Kuluttajien osuuskunnissa omistajina toimivat osuuskunnan palveluja käyttävät asiakkaat. Tuottajien osuuskunnissa omistajina toimivat jonkin tuotantohyödykkeen, esimerkiksi viljan, maidon tai lihan tuottajat. Osakeyhtiössä omistajina toimivat sijoittajat, jotka antavat pääomia yrityksen käyttöön.

Oikeus yrityksen tuottamaan ylijäämään (residuaalivoittoon) ja usein myös ääni-oikeuden yritystä koskevissa asioissa jaetaan yrityksen omistajana toimivan sidosryhmän kesken siinä suhteessa, missä omistajat ovat toimittaneet yritykseen sitä hyödykettä, jonka toimittajaryhmälle omistajuus yrityksessä kuuluu. Esimerkiksi asiakasomisteisissa osuuskunnissa ylijäämä jaetaan siis pääasiassa ostojen suhteessa ja osakeyhtiössä vastaavasti sijoitetun pääoman suhteessa. (Hansmann 1996; 1999) Mannion (2004) mukaan kyseistä hyödykettä (siis ostoja, toimitettua raaka-ainetta tai sijoitettua pääomaa) onkin pidettävä yrityksen omistajien ensisijaisena *osakaspanoksena*.

Ongelmia yritysten omistajuustarkasteluun ja usein myös omistajaohjaukseen tulee silloin, jos omistajuuskeskustelussa ei oteta huomioon sitä, mikä sidosryhmä toimii yrityksen omistajina tai mikä on yrityksen omistajien ensisijainen osakaspanos. Tällaisesta ongelmasta voidaan ajatella olevan kysymys silloin, kun esimerkiksi osuuskuntia verrataan osakeyhtiöihin ottamatta huomioon, että osuus-

kunnissa osakaspanos ja itse omistajuus rakentuu hyvin eri tavoin kuin sijoittajaoimisteisissa yrityksissä. Esimerkiksi Borgenin (2004) mukaan osuuskuntien omistajaohjaustutkimusta on häirinnyt se, että osuuskuntien jäsenomistajia on käsitelty virheellisesti ensisijaisesti sijoittajina (investors), ei osuuskunnan palvelujen käyttäjinä (users).

Miten omistajuus sitten tämän tutkimuksen keskiössä olevissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa tarkkaan ottaen rakentuu? Tähän kysymykseen perehdyn seuraavaksi. Esitykseni nojautuu pääosin Jussilan (2007) väitöskirjatutkimuksen *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa* taloudellirationaalisia tekijöitä käsittelevään osuuteen ja noudattaa Jussilan väitöskirjan mukaista jakoa yksilön (jäsenen) henkilökohtaiseen ja jäsenyhteisön kollektiiviseen omistajuuteen. Käsittelemällä omistajuutta sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta pyrin tuomaan esiin kokonaiskuvan asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuuteen liittyvistä asioista.

2.2.1 Yksilön näkökulma

Tarkasteltaessa osuuskunnan omistamista yksilön näkökulmasta keskeiseen asemaan nousevat neljä asiaa: osuuskunnan avoin jäsenyys, määräysvallan jako omistajien kesken, osuuskunnan perustehtävästä johdetut tavat tyydyttää jäsenen henkilökohtaisia hyötymistarpeita sekä osuuskunnan rahoitus.

Avoin jäsenyys

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna osuuskunnan omistajuus poikkeaa osakeyhtiöiden omistajuudesta muun muassa sen takia, että osuuskunnan jäsenyys on avointa (ks. luku 2.1.2). Avoimesta jäsenyydestä seuraa, että osuuskunnan osuuskuntien arvo ei muutu osuuskunnan toteutuneen ja odotetun menestyksen mukaisesti, eikä osuuskunnan osuuksilla voi myöskään käydä kauppaa osakeyhtiön osakkeiden tavoin. Näin ollen jäsenellä ei ole myöskään mahdollisuutta saada osuuskunnasta erotessaan mukaansa sitä osaa vauraudesta, jonka hänen mukanaolonsa on osuuskuntaan synnyttänyt. Yksilökeskeisen lähestymistavan mukaisesti tämän voi ajatella alentavan jäsenten osallistumishalukkuutta ja saavan heidät vastustamaan

investointeja, joiden takaisinmaksuaika ylittää heidän jäsenyytensä keston (Nils-son 2001). Toisaalta voidaan sanoa, että erotessaankin jäsen on kaikesta huolimatta hyötynyt jäsenyydestä saatuaan jäsenyyden ajan nauttia erilaisista yhteisomaisuuden tuottamista eduista ja paremmin toimivista markkinoista (Borgen 2004). Osuuskunta ei olekaan omistajilleen ensisijaisesti sijoituskohde (Pellervo 2002, 10), vaan keino tuottaa / hankkia tarvitsemansa palvelut.

Määräysvalta

Perinteisen mallin mukaan toimivissa sijoittajaomisteisissa yhtiössä äänivalta jaetaan osakkaiden tekemien pääomapanosten suhteessa.²¹ Asiakasomisteisissa osuuskunnissa äänivalta jaetaan kuitenkin pääsääntöisesti jäsen ja ääni -periaatteella (ks. luku 2.1.2). Omistajuuden kannalta jäsen ja ääni -periaatteen käyttö tarkoittaa sitä, ettei asiakasomisteisissa osuuskunnissa pääse syntymään tilanteita, joissa omistajuuden tuoma määräysvalta keskittyisi yhdelle tai edes muutamalle taholle (Pellervo 2002). Osuuskuntaa ei siis ole mahdollista vallata ja muuttaa toimimaan jonkin tietyn ryhmän intressien mukaisesti, vaikkakin Suomen Osuuskuntalaki mahdollistaa osuuskuntien muuttamisen osakeyhtiöksi tietyin ehdoin (ks. esim. Pöyhönen 2005 ja Mähönen & Villa 2006). Määräysvallan jakaminen jäsen ja ääni -periaatteella turvaa siis osaltaan osuuskunnan säilymistä asiakasomistajien omana liikeyrityksenä. (Münkner 1981; Laurinkari 2004)

Taloudellirationaaliset hyödyt

Osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteiden määrittelyn kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä varten osuuskunta on olemassa, toisin sanottuna ymmärtää, mikä on osuuskunnan perustehtävä ja tarkoitus. Käsitellessäni osuustoiminnan tarkoitusta toin esille, että osuuskunnalla voi olla jäsenkunnasta riippuen erilaisia painotuksia tarkoituksen ja perustehtävän suhteen. Käsiteltäessä osuustoiminnallista omistajuutta yksilön näkökulmasta keskeisimpään asemaan nousee jäsenten itsekeskeisten hyötymistarpeiden tyydyttäminen. Näin määriteltynä osuustoimin-

²¹ Käytännössä osakeyhtiössä on usein äänivallan suhteen eriarvoisia osakesarjoja, joten periaate ei sellaisenaan toteudu käytännössä. Sijoitetun pääoman suhteen jaettua äänivaltaa voidaan kuitenkin pitää sijoittajaomisteisten yritysten eräänlaisena lähtöoletuksena, josta muut käytännöt ovat poikkeuksia.

nassa on kyse siitä, että jäsenet liittyvät yhteen parantaakseen omaa taloudellista asemaansa. (Jussila 2007)

Puhuttaessa osuustoiminnasta on usein viitattu osuuskunnassa vallitsevaan solidaarisuuden käsitteeseen tarkoittaen, että osuuskunnassa jäsenten tulisi etsiä yhteistä etua jopa oman etunsa kustannuksella (esim. Laurinkari 2004). Kuitenkin esimerkiksi Münkner (1981) kirjoittaa, että valtaosa osuuskuntien jäsenistä käyttäytyy täysin itsekkäästi ja sitoutuu osuustoimintaan vain siinä tapauksessa, että siitä on heille itselleen hyötyä.²² Lisäksi Watkins (1990) kirjoittaa, etteivät jäsenet viitsisi nähdä osuuskunnan perustamisesta ja ylläpidosta koituvaa vaivaa, jos siitä ei olisi heille suoraa taloudellista hyötyä. Voidaankin todeta, että suurin osa osuuskuntien jäsenistä pitää omien henkilökohtaisten hyötymistarpeidensa tyydyttämistä varmasti keskeisimpänä osuustoimintaan osallistumisen syynä.

Osakeyhtiöiden omistajat hyötyvät omistamisestaan sijoittajan roolissa pääomatuottojen kautta. Asiakasomisteisten osuuskuntien jäsenet puolestaan hyötyvät omistamisestaan ensisijaisesti osuuskunnan palvelujen käyttäjän roolissa. Tämä voidaan ilmaista myös niin, että asiakasomisteisissa osuuskunnissa omistajuuden hyödyt tulevat omistajalle asiakkuuden kautta. Jäsenen ja osuuskunnan suhteen ytimessä ei olekaan sijoittajuus tai osakkuus vaan jäsenen henkilökohtainen liittyminen osuuskunnan palvelujen käyttäjäksi (Münkner 1981). Jäsenen aktiivisuutta osuuskunnan palvelujen käyttäjänä tukee se, että omistajuudesta syntyvät hyödyt syntyvät pääasiassa osallistumisen kautta. Jussilan (2007) mukaan asiakasomisteisen osuuskunnan omistajuudesta seuraavat yksilön taloudellisarvot voidaan tiivistää kahteen asiaan: parempiin kaupaneehtoihin ja ylijäämänpalautuksiin.

²² Teoriatasolla kyse on konfliktiteorian ja harmoniateorian välisestä jännitteestä. Harmoniateoriassa osuuskunnan jäsenillä arvioidaan olevan yhteisenä tavoitteena jäsenten yhtäläisen hyvinvoinnin kasvattaminen. Heidän odotetaan toimivan koko osuuskunnan ja sen jäsenten hyväksi jopa tilanteissa, joista heille seuraa ennemminkin omakohtaista haittaa kuin hyötyä. (Laurinkari 2004, 47) Harmoniateorian vastapainoksi 1970-luvulla kehitetyssä konfliktiteoriassa puolestaan odotetaan ihmisen etsivän ensisijaisesti omaa, ei yhteisön etua. Tällöin vaihtokauppaa syntyy vain mikäli molemmat osapuolet hyötyvät vaihdosta. (Laurinkari 2004, 38) Laurinkarin mukaan konfliktiteorian mukainen näkökulma on perusteltu lähinnä jäsenmääriltään suurissa osuuskunnissa, joissa jäsenet eivät ole aktiivisessa vuorovaikutussuhteessa osuuskunnan eivätkä toisten jäsenten kanssa ja joissa yksittäisen jäsenen vaikutusvalta ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat vähäisiä. Näin tulkittuna konfliktiteoria soveltuu S-ryhmän alueosuuskauppoihin, sillä ne täyttävät pitkälti Laurinkarin asettamat ehdot.

Paremmilla kaupanehdoilla tarkoitetaan sitä, että asioidessaan osuuskunnan kanssa asiakasomistaja saa joko parempia tuotteita (laatu) tai suuremman valikoiman, josta valita, parempaa palvelua ja / tai edullisempia tuotteita (hinta) vähemmällä vaivalla (saatavuus / verkoston kattavuus). Lisäksi nykyaikaisissa osuuskunnissa asiakasomistajille voidaan antaa lähinnä paljousalennukseksi mielletävää asteittain nousevaa ostohyvitystä (bonusta) asiakasomistajan tekemien ostosten määrän mukaan. Nämä hyödyt ovat sidoksissa osuuskunnan tarjoamien tuotteiden ja palveluiden ostamiseen ja käyttöön (asiakkuuteen), eikä niillä ole arvoa, jos osuuskunnan jäsen ei käytä osuuskunnan palveluja, toisin sanottuna tuo osuuskuntaan osakaspanostaan. (Jussila 2007)

Ylijäämäpalautukset pitävät tässä yhteydessä sisällään paitsi osuuskuntien toisiinsa maksamat varsinaiset vuosittaiset ostojen perusteella maksettavat ylijäämäpalautukset, myös kaikki muut tavat, joilla osuuskunta jakaa tulostaan. Oikeampi termi tässä yhteydessä käytettäväksi olisikin ylijäämän jako (ks. Mannio 2004) tai esimerkiksi Münknerin (1981) käyttämä termi osuuskunnan tuottamien taloudellisten tulosten jako (distribution of economic results).

Kuten jo todettua, osuuskunnissa keskeinen tuloksenjakokriteeri ei ole sijoitetun pääoman määrä, vaikka osa osuuskunnan tuloksesta voidaankin jakaa osuusmaksuille maksettavana korkona. Sen sijaan osuuskunnan tuottama ylimääräinen voitto palautetaan jäsenille yleensä siinä suhteessa kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja. Osuustoiminnan alkuvaiheessa asiakasomisteiset osuuskaupat jakoivat ylijäämää yleensä kerran vuodessa 3 – 4 % vuoden aikana tehtyjen ostosten määrästä (Herranen 2004). Nykyisin vallalla on käytäntö, jonka mukaan asiakasomistajia palkitaan pääosin bonuksilla, ei varsinaisilla vuosittaisilla ylijäämäpalautuksilla. Käytännön takana ovat pitkälti liiketaloudelliset näkökulmat: progressiivisesti nouseva bonustaulukko sitouttaa osuuskunnan jäseniä hankkimaan mahdollisimman suuren osa tarvitsemistaan palveluista omalta osuuskunnaltaan (Lahti 1996).

Rahoitus

Pellervon (2002) mukaan osuuskunta ei ole omistajilleen ensisijaisesti jos lainkaan sijoituskohde. Toimiakseen osuuskunta kuitenkin tarvitsee rahoitusta siinä missä muutkin yritykset. Nykyinen Osuuskuntalaki tarjoaa osuuskuntien rahoituksen järjestämiseen useita erilaisia instrumentteja. Seuraavassa esittelen pääpiirteittäin osuuskunnille ominaiset, muihin yritysmuotoihin soveltumattomat rahoitusinstrumentit. Tarkempaa tietoa niiden käytöstä, sääntelystä ja muusta sellaisesta saa esimerkiksi Mannion (2004) teoksesta *Osuuskunnat ja verotus*, Seppo Pöyhösen (2005) teoksesta *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki* tai Mähösen & Villan (2006) teoksesta *Osuuskunta*.

Perinteisesti osuuskuntia on rahoitettu *varsinaisista osuuksista saatavilla osuusmaksuilla*. Osuuskuntalain mukaan jokaisen osuuskuntaan liittyvän jäsenen on otettava vähintään yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnan säännöissä määrätty osuusmaksu. Tavallisesti osuusmaksun suuruus on osuuskunnissa joko sama kaikille jäsenille tai määräytyy jäsenen ja osuuskunnan välisen liiketoiminnan volyymin mukaan. Jälkimmäinen tapa on ollut käytössä varsinkin tuottajaosuuskunnissa ja ensimmäinen kuluttajaosuuskunnissa, esimerkiksi osuuskaupoissa ja osuuspankeissa. Varsinaisen ”pakollisen” osuuden lisäksi joissakin osuuskunnissa on mahdollista ottaa myös *vapaaehtoisia osuuksia*. Ne tuottavat lähtökohtaisesti samat oikeudet kuin varsinaiset osuudet, mutta vapaaehtoisten osuuksien kohdalla osuuskunnalla on yleensä oikeus lunastaa osuudet takaisin, jos se katsoo sen tarpeelliseksi. (Pöyhönen 2005)

Varsinaisten osuuksien lisäksi osuuskunnat voivat hankkia omaa pääomaa lisäosuuksilla ja sijoitusosuuksilla. *Lisäosuudet* poikkeavat varsinaisista osuuksista siinä, ettei niiden mukana tule oikeutta käyttää osuuskunnan palveluja eikä oikeutta osallistua osuuskunnan päätöksentekoon. Myös osuuskunnan ylijäämän jaossa lisäosuudet tuottavat rajoitetut oikeudet: lisäosuudelle voidaan maksaa vain korkoa tai muuta hyvitystä, mutta ei varsinaista ylijäämänpalautusta. Lisäosuuksia voidaan osuuskunnan sääntöjen niin salliessa tarjota myös muille kuin osuuskunnan jäsenille. Lisäosuuksia voidaan käyttää vain jos niistä on erikseen mainittu osuuskunnan säännöissä. (Pöyhönen 2005; Mannio 2004)

Sijoitusosuudet poikkeavat varsinaisista osuuksista ja lisäosuuksista siinä, ettei niitä lähtökohtaisesti palauteta osuuden ottajalle. Näin ollen ne ovat pääoman pysyvyyden ja takasijoitteisuuden suhteen osakeyhtiön osakepääomaan rinnastettava omaa pääomaa. Jos sijoitusosuudesta halua luopua, sen voi myydä markkinoilla vallitsevaan hintaan eteenpäin. Muuten sijoitusosuuksiin sovelletaan joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta samoja lain sääntöjä kuin lisäosuuksiin. Käytännössä sijoitusosuudet eivät ole saaneet suurta suosiota, sillä markkinaehtoisen arvonnousun aikaansaaminen sijoitusosuuksille on ollut vaikeaa. (Pöyhönen 2005; Pellervo 2005)

Osuuskuntien rahoitukseen liittyy useita haasteita. Riskirahoitusinstrumenttien puuttuminen vaikeuttaa osuuskuntien rahoitusta varsinkin toiminnan alkuvaiheessa. Ongelmia voi syntyä myös silloin, kun osuuskunta tarvitsee nopeasti rahaa esimerkiksi mittaviin investointeihin. Onkin sanottu, ettei osuuskunta ole hyvä tapaa järjestää yritystoimintaa pääomaintensiivisillä aloilla (esim. Jussila 2007).

Myös omistajaohjauksen näkökulmasta osuuskunnan rahoitus on haaste. Koska oman pääoman ehtoista rahoitusta ei käytännössä pystytä hankkimaan nopeasti, täytyy osuuskuntien jatkuvuus turvata jättämällä osuuskuntiin suhteellisen paljon kertyneitä voittovaroja tulevia investointeja varten sekä ”puskuriksi” huonompia aikoja varten (Pellervo 2002). Laineman (1998) mukaan tämä saa aikaan sen, ettei osuuskunnan johdolla ole tarvetta käydä ”niiaamassa” laajalle omistajajoukolle, kun se tekee päätöksiä esimerkiksi runsaasti pääomaa vaativista uusista investoinneista. Tämä lisää johdon vaikutusvaltaa ja itsenäisyyttä omistajista.

Yhteenvedona edellisestä voidaan sanoa, että omistajuuden ja asiakkuuden yhtyminen tuo asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuuteen pääomavetoisten yritysten omistajuudesta poikkeavia piirteitä. Liittyminen osuuskuntaan on vapaata eikä osuuskunnan osuuksille muodostu markkinoita. Omistajuuteen liittyvän määräysvallan perusteena on jäsenyys, ei sijoitetun pääoman määrä. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa asiakasomistaja hyötyy ensisijaisesti parempien kaupanehtojen ja osuuskunnan yleensä palvelujen käytön suhteessa palauttamien taloudellisten tu-

lostien kautta. Näin ollen tarkasteltaessa asiakasomisteisten osuuskuntien omistamista yksilön henkilökohtaisen hyötymisen näkökulmasta keskeiseen asemaan nousevat yhtäältä palvelujen hintaan, laatuun, saatavuuteen ja toisaalta osuuskuntien asiakasomistajille palauttamaan rahamäärään liittyvät tekijät.

2.2.2 Yhteisön näkökulma

Osuuskuntien omistaminen eroaa sijoittajaomisteisten yritysten omistamisesta myös siinä, että siihen on tyypillisesti liitetty voimakas yhteisöllinen elementti. Esimerkiksi Volkin (1993) mukaan osuuskunnilla on muitakin tehtäviä kuin omistajalle tulevan suoran taloudellisen hyödyn tavoittelu. Jussilan (2007) mukaan tällaisina tavoitteina voidaan pitää yhteisen hyvän tuottamista ja siihen tarvittavan yhteisen omaisuuden keräämistä. Osuuskunnan jäsenten omistajaintressien voidaan tulkita olevan perinteisen sijoittajaomisteisen yrityksen omistajien omistajaintressejä laajemmat.

Edellä mainituista tekijöistä johtuen osuustoimintaan on usein liitetty niin sanottu sidosryhmäajattelu (*stakeholder view*) vastakohtana yksinomaan omistajien intressejä painottavalle omistajaohjausajattelulle (*shareholder view*). Sidosryhmäajattelun mukaan liiketoiminnassa on kyse arvon luomisesta kaikille niille (esim. toimittajat, asiakkaat, työntekijät, yhteisö, jossa yritys toimii jne.), joiden kannalta yrityksen toiminta on tärkeää, ei pelkästään omistajille. (Pellervo-Seura & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto 2002; Skurnik 2005)

Osuustoimintaperiaatteiden mukaan sidosryhmien huomioimisen on kuitenkin tapahduttava aina jäsenten haluamassa mittakaavassa ja jäsenten haluamain tavoin (Pellervo 2002). Tämä pitää sisällään sen, että jos jäsenet haluavat osuuskunnan ajavan vain heidän etuaan, ei osuuskunnan ole pakko ajaa minkään muun sidosryhmän etua (Münkner 1981). Jussilan (2007) mukaan voidaan kysyä, miksi osuuskuntiin yleensä liittyy niin voimakas sidosryhmän näkökulman painotus.

Münknerin (1981) mukaan kysymys on siitä, että osuuskunnan omistajien joukossa on aina itsekkäiden omaa etuaan ajavien jäsenten lisäksi myös valistuneen itsekkäitä ja jopa epäitsekkäitä jäseniä. Valistuneella itsekkyydellä Münkner (1981) tarkoittaa sitä, että jäsenet tähtäävät oman edun ohella myös yhteiseen etuun ja ovat valmiita asettamaan yhteiset pitkän tähtäimen edut omien henkilökohtaisten lyhyen tähtäimen etujensa edelle. Epäitsekkäiksi jäseniksi Münkner (1981) määrittelee puolestaan ne jäsenet, jotka pitävät yhteistä etua omaa henkilökohtaista etuaan tärkeämpänä (vrt. Laurinkari 2004).

Osuuskuntien sidosryhmäpainotteisen ajattelun voidaan nähdä olevan kuitenkin myös seurausta osuuskuntien sidoksista tiettyihin talousmaantieteellisiin alueisiin. Tuomisen, Jussilan ja Saksan (2006) mukaan osuuskunnan palvelut ovat käytettävissä yksinomaan tietyssä ajassa ja paikassa, eikä se tavallisesti voi siirtyä muualle; se elää vuorovaikutteisessa symbioosissa ja riippuvuussuhteessa toimialueensa lukuisten sidosryhmien kanssa. Tästä seuraa, että yksi keskeinen osuuskunnan menestykseen vaikuttava tekijä on sen yhteisön hyvinvointi, jossa osuuskunta toimii.

Münknerin (1981), Laurinkarin (2004) ja Jussilan (2007) mukaan jäsenyhteisön kollektiiviseen omistajuuteen on usein liitetty myös ajatus osuuskunnasta itsenäisenä, yksinomaan jäsentensä hallinnassa olevana yrityksenä. On ajateltu, että silloin kuin osuuskunta ei ole taloudellisesti riippuvainen valtiovallasta tai toisista yrityksistä, se pystyy toimimaan parhaiten jäsenten yhteisesti sopimien päämäärien hyväksi. Käytännössä osuustoiminnallisten yritysten pyrkimystä pysyä itsenäisenä tukee se, ettei osuuskuntia voi niiden omistusrakenteesta johtuen vallata (Mannio 2004).

Tarkasteltaessa osuuskuntaa omistusoikeuksien perspektiivistä jäsenyhteisön kollektiivinen omistajuus näkyy muun muassa siinä, että osakeyhtiöistä poiketen osuuskunnan varallisuus kuuluu osuuskunnalle itselleen, ei sen toiminnassa mukana oleville jäsenille (esim. Nilsson 2001; Mannio 2004). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että siinä missä osakeyhtiöissä osakkeen arvo vastaa koko yrityksen oletettua arvoa jaettuna osakkeiden määrällä, osuuskunnissa on nimellisarvoisten

osuuksien ohelle myös ei-paikallistettua omaa pääomaa eli niin sanottua isännätöntä pääomaa. (Mannio 2004; Skurnik 2005) Varsinkin asiakasomisteisissa osuuskunnissa tällaista isännätöntä pääomaa on usein varsinaiseen osuuspääomaan verrattuna erittäin paljon. Tämä johtuu siitä, että asiakasomisteisten osuuskuntien osuusmaksut ovat tyypillisesti alhaisia²³ ja valtaosa investoinneista tehdään tulo-rahoituksella.

Osuuskuntaan pidätetyn tuloksen avulla aikaansaadun omaisuuden kollektiivista luonnetta on pidetty esimerkkinä osuustoiminnallisen omistajuuden epäitsekkyyteen viittaavasta luonteesta. Kollektiivisen pääoman ylläpitämistä ja säilyttämistä voidaan kuitenkin pitää järkevänä myös jatkuvuusperiaatteen nojalla, sillä toisin kuin osakeyhtiöissä, osuuskunnissa ei voida kerätä nopeasti oman pääomanehtoista rahoitusta. Osuuskunnan keräämällä kollektiivisella pääomalla voidaankin ajatella olevan merkittävä asema puskurina, jonka turvin osuuskunta voi tarvittaessa selvittää vaikeiden aikojen läpi ajautumatta konkurssiin ja näin turvata jäsenten tarvitsemien palvelujen saannin pitkällä aikavälillä. (Volk 1993; Jussila 2007) Toisaalta kollektiivisen omistajuuden on sanottu aiheuttavan myös tehottomuutta yrityksen toiminnassa sekä tekevän osuuskunnan omistajaohjauksen hankalaksi (ks. esim. Nilsson 2001). Näihin kollektiivisesti järjestetyn omistajuuden omistajaohjauksellisiin vaikutuksiin syvennyn tarkemmin luvussa 2.3.

Pohdittaessa osuustoiminnan kautta aikaansaatavia etuja koko jäsenyhteisön kannalta keskeiseen asemaan nousevat Jussilan (2007) mukaan yhteistoiminnan kautta saavutettavat koko yhteisöä koskevat paremmat kaupanehdot, osuuskunnan kollektiivisen omaisuuden aiheuttama yhteisön vaurastuminen, paremmat palvelut, verotulot, välitön ja välillinen työllistäminen, investoinnit, tuki yrittäjille sekä esimerkiksi nuorisotyön, kulttuurin tai urheilun suora rahallinen tukeminen. Seuraavassa käsitelen näitä tekijöitä tarkemmin.

Jussilan (2007) mukaan osuuskuntien voidaan tulkita olevan koko toimintalueelleen parempien kaupanehtojen tuojia, sillä osuuskunnat antavat yrityksen ja

²³ Esimerkiksi S-ryhmän osuuskaupoissa ja OP-ryhmän osuuspankeissa osuusmaksut ovat tyypillisesti enimmillään sadan euron luokkaa.

alueen ”vaihdannassa” alueelleen (paikallismarkkinalle) lähtökohtaisesti suuremman hyödyn kuin puhtaasti individualistisista lähtökohdista toimivat sijoittajaomisteiset yritykset. Tämä johtuu siitä, että koska osuuskuntien tavoitteena ei ole maksimoida voittoa, vaan tarjota palveluita jäsenilleen, ne voivat toimia ja toimivat myös alueilla, joilla edellytykset pääoman tuottoon ovat sijoittajaomisteisten yritysten näkökulmasta liian alhaiset. Näin toimimalla osuuskunnat tasoittavat palvelutarjontaa ja tekevät elämän myös haja-asutusalueilla mahdolliseksi.

Asiakasomisteiset osuuskunnat ovat myös palveluiden kehittäjiä omalla alueellaan. Niiden aktiivinen pyrkimys jäsenilleen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden aktiiviseen kehittämiseen pakottaa myös kilpailijat kehittämään toimintojaan. (Ks. esim. Lahti 1996; 2001) Esimerkiksi nykyisen S-ryhmän osuuskauppojen toiminnan voidaan nähdä olleen merkittävässä asemassa Suomen vähittäiskaupan palvelujen kehittämisessä (Herranen 2004). Davisin (2001) ja Jussilan (2007) mukaan osuuskunnat voidaankin käsittää oleelliseksi elementiksi ”aidosti vapaan” ja kilpailullisen markkinan ylläpidossa – edellyttäen, että osuuskunta toimittaa tehokkaasti yhteisönsä tarvitsemat palvelut ja tuotteet.

Osuuskunnan kollektiivisen omaisuuden aiheuttama yhteisön vaurastuminen on seurausta siitä, että osuuskuntien tuottama ylijäämä investoidaan lähtökohtaisesti sille alueelle, jolta se on saatu. Sijoittajaomisteisissa yrityksissä voitto kulkeutuu usein pois alueelta. Adam Smithin (1723 - 1790) popularisoiman näkymättömän käden periaatteen mukaan järkevä, omaa etuaan tavoittelevien yrittäjien toiminta johtaa ajan mittaan myös yhteiskunnan vaurastumiseen. Saastamoisen (1998) mukaan näkymättömän käden toimivuus riippuu kuitenkin kahdesta oletuksesta: 1) Voitot investoidaan takaisin sille alueelle, jolta ne on saatu. 2) Yrityksen kasvu lisää työvoiman kysyntää. Ensimmäinen ehto toteutuu selvästi paremmin osuuskunnissa kuin osakeyhtiöissä.

Paremmat palvelut, verotulot, välitön ja välillinen työllistäminen, investoinnit sekä tuki yrittäjille ovat osa osuuskunnan toiminnan synnyttämää epäsuoraa hyötyä alueelle. Toki voidaan sanoa, että osa näistä hyödyistä on luonteeltaan sellaisia, että minkä tahansa yrityksen toiminta saa ne aikaan. Esimerkiksi työllistämi-

nen, verotulot ja usein myös paremmat palvelut seuraavat ”automaattisesti” uuden yrityksen markkinoille tuloa. Samoin uusi investointi poikii yleensä aina työtä myös lukuisille tavarantoimittajille ja alihankkijoille, huolimatta siitä kuka – osuuskunta vai osakeyhtiö – investoinnin toteuttaa.

Ero osuuskunnan ja sijoittajaomisteisten välillä onkin usein toiminnan kehittämisen aikajänteessä. Karkeasti yleistäen sijoittajaomisteisten yritysten omistajia kiinnostaa liiketoiminnan kehittäminen tietyssä paikassa juuri niin kauan kuin se tuottaa riittävän suuret taloudelliset voitot. Kun olosuhteet muuttuvat epäedullisiksi (epäedullisemmiksi kuin jossakin toisessa paikassa ottaen huomioon liiketoimintojen siirtämisestä aiheutuvat kustannukset) sijoittajaomisteisilla yrityksillä ei ole enää syytä kehittää tai ylläpitää liiketoimintaa alueella ja toiminto siirretään muualle (vrt. Kiina-ilmiö). Osuuskunnissa, joissa liiketoimintojen on oltava siellä, missä jäsenet niitä tarvitsevat, tällaista mahdollisuutta ei ole. Inkisen (2000) mukaan osuuskunnat ovatkin usein pitkäjänteisiä kumppaneita, jotka ovat sitoutuneet alueen kehittämiseen vuosikymmenien ajaksi.

Viimeisenä osuustoiminnan tuottamana hyötynä käsittelen vielä useiden osuuskuntien harjoittamaa nuorisotyön, kulttuurin, urheilun tai muun vastaavan suoraa rahallista tukemista. Vaikka tällaisen tuen määrä verrattuna osuuskunnan muuhun toimintaan ei olekaan usein kovin merkittävä, kertoo se jotakin osuustoiminnan taustalla vaikuttavasta arvomaailmasta ja osuuskunnan liiketoiminnan tarkoituksesta. Laurinkarin (2004) ja Münknerin (1981) mukaan osuuskunnan tuloksesta voidaan jäsenten tai heidän edustajiensa niin päättäessä jakaa myös suoraa tukea yhteisön kestävän kehityksen edistämiseksi. Seppelinin (2000) mukaan tällainen eettinen toiminta on joillekin osuustoiminnan kannattajille jopa merkittävin osuustoiminnan erityispiirre. Toisaalta osa osuustoimintaväestä vastustaa jyrkästi osuustoiminnan yhdistämistä hyväntekeväisyyteen. Osuuskuntien harjoittaman suoran tuen voidaankin ajatella olevan paitsi ”hyväntekeväisyyttä ja yleishyödyllisen toiminnan tukemista” myös osuuskunnan oman selustan turvaavaa toimintaa, sillä osuuskunta ja sen ympäristö ”hengittävät samaan tahtiin”. (Jussila 2007, 76)

Asiakasomisteisten osuuskuntien kollektiivisessa taloudellirationaalisessa omistajuudessa on siis kyse siitä, mitä osuuskunta voi tarjota koko sille yhteisölle, jonka parissa se toimii. Osuuskunnan kollektiivisen taloudellirationaalisen omistajuuden ytimessä ovatkin yhteisöomaisuus, investoinnit ja niiden kautta syntyvä taloudellisen toiminnan vilkastuminen, välitön ja välillinen työllistämisaikutus sekä osuuskunnan harjoittama yhteisöä hyödyttävän toiminnan tukeminen. Yhteistä näille tekijöille on se, että niillä on merkittävä vaikutus osuuskunnan toiminnan jatkuvuuteen ja että ne tekevät osuuskunnan toimialueesta asiakasomistajille ”paremman paikan elää”.

Kokonaisuudessaan asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuutta voi kuvata seuraavalla tavalla. Yhtäältä omistajuudessa on keskeistä asiakasomistajien parempien kaupankehdojen ja ylijäämän jaon kautta tuleva henkilökohtainen hyöty lyhyellä aikavälillä. Toisaalta omistajuudessa on keskeistä myös ne edut, jotka osuuskunnan toiminnasta tulevat sen yhteisön hyväksi, jossa osuuskunta toimii. Seuraavassa taulukossa näiden etujen merkitystä asiakasomistajille kuvataan yksinkertaistusti.

Taulukko 1: Osuuskunnan omistajuus yksilön ja yhteisön näkökulmasta

Osuuskunnan omistajuus	
Yksilön näkökulmasta	Yhteisön näkökulmasta
Paremmat kaupanehdot + ylijäämän jako => henkilökohtainen hyöty	Paremmat kaupanehdot + jäsenyhteisön vaurastuminen + huolehtiminen toimintaympäristöstä => kaikille parempi paikka elää

Osuuskunnan omistajuus hyödyttää asiakasomistajia sekä yksilöinä että yhteisönä. Asiakasomistajien omistajaintressien mukaista on, että molemmat näkökulmat huomioidaan osuuskunnan toiminnassa. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan niitä keinoja, joilla asiakasomistajat voivat vaikuttaa intressiensä toteutumiseen osuuskunnan toiminnassa.

2.3 Omistajaohjaus

Yrityksen omistajuuteen liittyy olennaisesti paitsi oikeus yrityksen tuottamaan taloudelliseen tulokseen, myös oikeus saada tietoa, ohjata ja valvoa yrityksen toimintaa (Hansmann 1996). Tutkimuksen tässä osiossa tulen käsittelemään näitä omistajan ohjausrooliin eli omistajaohjaukseen liittyviä tekijöitä.

Yritysten ohjauksesta ja valvonnasta käydyssä keskustelussa voidaan erottaa kaksi pääsuuntausta, sidosryhmäajattelu ja omistajalähtöinen ajattelu. Sidosryhmäajattelussa katsotaan, että yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan ja tavoiteasetannassaan kaikki sidosryhmät (esim. henkilöstö, asiakkaat, yhteisö, jossa yritys toimii), joita yrityksen toiminta koskettaa. Omistajalähtöisessä ajattelussa taas katsotaan, että yrityksen ensisijaisena tarkoituksena on hyödyttää omistajiaan, ja että pitkällä tähtäimellä tällainen vain omistajien etuun keskittyvä ohjaustapa tuottaa parhaimmat tulokset myös yhteiskunnan kannalta. (Esim. Donaldson & Preston 1995) Molemmissa näkökulmissa on omat etunsa ja haittansa. Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta omistajalähtöisestä näkökulmasta, ja keskeisessä asemassa on kysymys siitä, miten hyvin asiakasomistajien tahto toteutuu osuuskunnan toiminnassa.

Osuustoiminnallisissa yrityksissä on perinteisesti vierastettu omistajalähtöistä näkökulmaa yrityksen ohjaamiseen ja valvontaan (Skurnik 2005). Todennäköisesti tämä johtuu siitä, että osuustoiminnalliset yritykset ovat alun perin syntyneet vastaiskuna riistokapitalismille, jossa yritysten yksittäiset suuromistajat ”mässäilivät tavallisten ihmisten kustannuksella”. Näin ollen omistamiseen on liittynyt osuustoimintapiireissä negatiivinen merkitys; sen on ajateltu olevan jotakin itsestä ja jopa pahaa (esim. Granlund 2006).

Viime aikoina omistamista on kuitenkin alettu korostaa jossain määrin myös osuustoiminnallisissa yrityksissä. Yhtenä osoituksena tästä voidaan pitää osuustoiminnalle perinteisen jäsen -nimikkeen korvaamista asiakasomistaja-, omistaja-asiakas- tai omistajajäsen -nimikkeillä osuustoiminnallisten yritysten viestinnässä (ks. esim. www.s-kanava.fi; viitattu 8.3.2008; www.op.fi; viitattu 8.3.2008). Täl-

laisen omistaja-ajattelun voimistumisen voidaan ajatella olevan seurausta paitsi omistajalähtöisen kulttuurin yleistymistä kaikkialla liiketoiminnassa, myös heittämisestä siihen, että painottamalla omistajuutta asiakasomisteiset yritykset voivat saada aitoa kilpailuetua muihin yrityksiin nähden.

Omistajalähtöisen näkökulman soveltaminen asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen ei automaattisesti tarkoita sitä, että osuuskunnan ei tulisi huomioida toiminnassaan omistajien lisäksi myös muita sidosryhmiä. Kuten aliluvussa 2.2.2 osoitin, sidosryhmien huomioimisesta voi nimittäin olla myös osuuskunnan omistajien kannalta suurta hyötyä. Asiakasomisteisten osuuskuntien kohdalla omistajalähtöinen näkökulma ei siis sulje pois osuuskunnan muiden sidosryhmien hyvinvoinnista välittämistä, vaan antaa sille osuuskunnan omistamisen ja johtamisen kannalta tarkemmat raamit.

Omistajalähtöisen näkökulman soveltamista osuustoiminnallisiin yrityksiin tukee myös se, että Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietinnön (2002, 9 – 10) mukaan yksittäisessä osuuskunnassa jäsenillä on yleensä täydet omistajan oikeudet ja velvollisuudet. Lisäksi osuuskunnan tavoitteena on tuottaa jäsenomistajiensa tarvitsemia tavaroita tai palveluita. Työryhmä toteaaakin, että ”*omistajalähtöinen näkökulma sopii sen vuoksi erittäin hyvin osuuskuntien ohjauksen ja valvonnan tarkasteluun, kunhan vain otetaan huomioon osuuskunnan erityispiirteet mm. tavoitteenasettelussa*” (s. 10). Seuraavaksi siirryn käsittelemään tarkemmin tapoja, joilla asiakasomistajat voivat vaikuttaa osuuskuntansa toimintaan.

Osuuskuntien kuten muidenkin yritysten omistajilla on kaksi mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Hirschman (1970) kutsuu näitä tapoja *poistumiseksi* (exit) ja *äänenkäytöksi* (voice). Osakeyhtiöiden tapauksessa poistumisessa on kyse siitä, että osakkeenomistaja myy omistamansa osakkeet pois (tulouttaa sijoituksensa). Asiakasomisteisessa osuuskunnassa poistuminen tarkoittaa luopumista osuuskunnan jäsenyydestä ja / tai osuuskunnan palvelujen käytön lopettamista. Yrityksen johdolle poistuminen toimii signaalina omistajien tyytymättömyydestä yrityksen toimintaan. Poistumisen lisäksi omistajat voivat vaikuttaa yrityksen

toimintaan äänenkäytöllään eli antamalla palautetta yritykselle ja / tai pyrkimällä vaikuttamaan yritykseen sen hallinnon kautta.

Omistajaohjauksen yhteydessä poistumista kutsutaan usein *suoraksi vaikuttamiseksi* erotuksena hallinnon kautta tapahtuvasta välillisestä vaikuttamisesta (esim. Lainema 2006). Suorassa vaikuttamisessa omistaja ilmaisee tyytymättömyyttään (tai vaihtoehtoisesti tyytyväisyyttään poistumisesta pidättäytymällä ja / tai uusia osuuksia hankkimalla) yritykselle ilman välikäsiä. Myös *markkinaohjaus* (esim. Jussila 2007) on suoraan vaikuttamiseen ja poistumiseen läheisesti liittyvä käsite. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa sillä tarkoitetaan ostopäätösten kautta tapahtuvaa vaikuttamista. *Välillisessä vaikuttamisessa* omistajat delegoivat omistajavaltaansa edelleen yrityksen toimielimille (osakeyhtiössä yleensä hallitukselle ja osuuskunnissa edustajistolle, hallintoneuvostolle ja hallitukselle). Osuuskunnissa välillistä vaikuttamista kutsutaan myös *jäsenohjaukseksi* (esim. Jussila 2007).

Seuraavassa tarkastelen asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksia ja asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyviä erityispiirteitä näiden molempien vaikutustapojen osalta.

2.3.1 Välitön vaikuttaminen ja markkinaohjaus

Markkinaohjauksen toiminta ja erityispiirteet asiakasomisteisissa osuuskunnissa
Asiakasomisteisissa osuuskunnissa omistusosuuksien hankkiminen ja myyminen on omistajaohjauksen kannalta varsin erilaisessa asemassa verrattuna sijoittajaomisteisiin pörssiyrityksiin, joissa osakkeista luopuminen on tapa tulouttaa sijoitus. Asiakasomisteisen osuuskunnan omistajaksi liitytään osuuskunnan tarjoamien palvelujen ja etujen perässä, ei siksi että omistajuudesta odotettaisiin tuottoa pääomasijoituksen muodossa (Münkner 1981). Liittyminen tarvittava osuusmaksu on yleensä suhteellisen pieni, eikä omistaminen sido paljon varoja (Mannio 2004). Näin ollen asiakasomisteiseen osuuskuntaan on helppo liittyä, ja vaikei osuuskunta täysin tyydyttäisikään asiakasomistajan tarpeita, ei osuuskunnasta eroaminen ole automaattista, sillä asiakasomistaja voi ilmaista tyytymättömyytensä myös

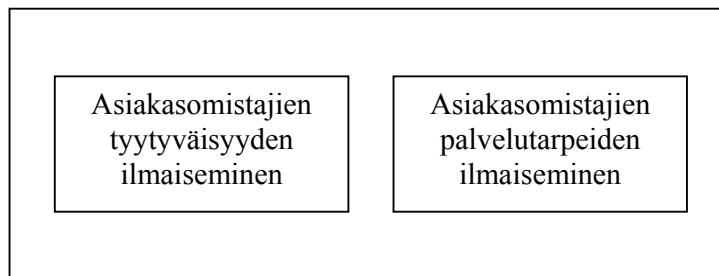
lopettamalla osuuskunnan palvelujen käytön ilman eroamista. Asiakasomisteisen osuuskunnan jäsenmäärää voi siis pitää vain suuntaa antavana mittarina siitä, kuinka hyvin osuuskunta on onnistunut tyydyttämään asiakasomistajiensa tarpeet.

Saxenan ja Craigin (1990) ja Jussilan (2007) mukaan asiakasomistajan käyttäytyminen tuotteiden ja palvelujen ostajana voidaan rinnastaa sijoittajan toimintaan osakemarkkinoilla. Omistusosuuksien hankkimista ja myymistä tärkeämpi asiakasomistajien tyytyväisyyttä ja liikkeenjohdon onnistumista kuvaava tekijä on kuitenkin se, missä määrin asiakasomistajat käyttävät osuuskunnan palveluja eli tuovat osuuskuntaan osakaspanostaan.

Osuuskunnan johdon onnistumisen mittaamisen lisäksi asiakasomistajien ostopäätöksillä on keskeinen asema myös asiakasomistajien tarpeiden ilmaisijana. Laurinkarin (2004) mukaan osuustoiminta on tarvevetoista liiketoimintaa, jonka tarkoituksena on jäsenten tarpeiden tyydyttäminen, ei pelkkä voiton tuottaminen. Voidakseen tyydyttää asiakasomistajiensa tarpeet osuuskunnan on tiedettävä, millaisia tarpeita asiakasomistajilla milloinkin on. On luontevaa ajatella, että asiakasomistajat ostavat sitä, mitä he tarvitsevat, joten osuuskunta voi saada tietoa asiakasomistajiensa tarpeista seuraamalla heidän ostokäyttäytymistään.²⁴

Asiakasomistajien ostopäätöksillä voidaankin ajatella olevan kaksi pääasiallista käyttötarkoitusta osuuskunnan toiminnassa: asiakasomistajien tyytyväisyyden mittaaminen (osuuskunnan johdon onnistumisen mittaaminen) ja asiakasomistajien palvelutarpeiden ilmaiseminen. Nämä kaksi puolta voidaan tiivistää kysymykseen ”Onko asiakasomistaja tyytyväinen osuuskaupan palveluihin?” eli ”Hankkiko asiakasomistaja tuotteensa ylipäättään osuuskunnalta? ja ”Millaisia tarpeita asiakasomistajalla on? eli ”Mitä asiakasomistaja haluaa ostaa ja milloin?” Seuraava kuva havainnollistaa tätä.

²⁴ Sijoittajaomisteisissa yrityksissä omistajan rooli voi jäädä yrityksen käytännön toiminnasta varsin etäiseksi. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa omistajuuden ja asiakkuuden yhtyminen saa kuitenkin aikaan sen, että asiakasomistajat voivat ohjata osuuskunnan toimintaa hallinnon kautta tapahtuvan jäsenohjauksen lisäksi myös ostopäätöksillään.



Kuvio 1: Markkinaohjauksen tehtävät

Nykyinen lainsäädäntö ei salli yksittäisen asiakasomistajan ostotietojen pohjalta tapahtuvaa ohjausta, eikä se olisi käytännössä mielekäästäkään, sillä yksittäisten asiakasomistajien ostamien tuotemäärien analyysit tulisivat osuuskunnalle kalliiksi ja siten vähentäisivät toiminnan tehokkuutta ja asiakasomistajien siitä saamaa hyötyä. Yksittäisten asiakasomistajien sijaan asiakasomisteisten osuuskuntien ohjauksessa käytettäänkin laajemmin asiakasomistajamassan ostotietoja. Asiakas- tarpeiden kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että osuuskunta voi esimerkiksi pyrkiä muita yrityksiä parempaan paikalliskysynnän peittoon eli tietyn jäsenryhmän erityisen hyvään tarpeiden tyydyttämiseen. Tällöin tiettyä tuotetta tai palvelua voi saada silloin, kun kysyntä riittää kattamaan sen toimittamisesta tai tuottamisesta syntyvät kustannukset. (Jussila 2007)

Markkinaohjaukseen liittyvät haasteet

Omistajaohjauksen kannalta tarkasteltuna markkinaohjaukseen liittyy kuitenkin myös joitakin haasteita. Hirschmanin (1970) mukaan tyytymättömyyden ilmaise- minen poistumalla vaatii, että yrityksen palvelujen käytön lopettavalla henkilöllä on jokin vaihtoehtoinen tapa saada tarvitsemansa palvelut. Käytännössä poistumi- nen vaatii siis toimivia markkinoita. Siltä osin kuin markkinat eivät toimi, myös- kään markkinaohjaus ei toimi.

Osaltaan tämä liittyy myös yritysjohton kannusteisiin maksimoida asiakasomista- jan osuuskunnan toiminnasta saamaa hyötyä. Oletetaan yksinkertaisuuden vuoksi, että asiakasomistaja voi hankkia tarvitsemansa palvelut joko osuuskunnasta A tai pörssiyhtiöstä B ja että asiakasomistajalla ei ole periaatteellisia syitä suosia kum- paakaan yrityksistä. Yritykset ovat siis kilpailutilanteessa, jossa tuotteet paremmin

ehdoin tarjonnut voittoa. Jotta kilpailutilanne ”pakottaisi” osuuskunnan tarjoamaan tuotteensa asiakasomistajalle asiakasomistajan kannalta parhaimmilla mahdollisilla ehdoilla, olisi markkinoilla vallittava täydellinen kilpailu. Muutoin pörsseyhtiö B voi pyytää tuotteistaan ylihintaa ja vastaavasti myös osuuskunta A, sillä saadakseen asiakasomistajat käyttämään palveluitaan osuuskunnan on oltava vain edullisempi tai vähintään yhtä edullinen kuin kilpailijat, ei niin edullinen kuin mahdollista.²⁵

Toinen markkinaohjauksen toimivuuteen vaikuttava tekijä on jäsenten sitoutumisen vaikutus osuuskunnan toimintaan. Fultonin (1999) mukaan osalle osuustoimintaan osallistuvista ihmisistä osuustoiminta voi saavuttaa sellaisen itseisarvon, ettei kilpailevien yritysten tuotteita haluta käyttää, vaikka ne olisivat jäsenelle edullisempia. Esimerkiksi Suomen osuuskauppojen historiassa on ollut vaihe, jolloin ainakin tietyillä alueilla kaupassa käynti oli siinä määrin poliittinen kysymys, ettei ”väärään” kauppaan ollut juuri menemistä (Herranen 2004; Ilmonen 1984).²⁶ Osuuskunnan jäsenten voimakas sitoutuneisuus voi siis johtaa osuuskunnan suureen markkinaosuuteen, vaikka sen palvelut eivät olisi jäsenille edullisempia tai edes yhtä edullisia kuin kilpailijoiden tarjoamat tuotteet. Tällaisessa tilanteessa osuuskunta voi näyttää menestyvältä, mutta todellisuudessa olla pikemminkin haitaksi kuin hyödyksi jäsenilleen. (Fulton 1999)

Kokonaisuudessaan suoran vaikuttamisen ja markkinaohjauksen merkitystä osuuskuntien omistajaohjauksessa voisi kuvailla sanoen sen olevan vaikuttamista asiakkaan roolissa. Omistajaohjauksen kannalta vaikuttaminen asiakasroolissa ei kuitenkaan yksin riitä. Yrityksen ohjaamiseen tarvitaan myös selkeitä päätöksiä.

²⁵ Asialla on merkitystä osuuskunnan omistajaohjauksen kannalta, sillä Hansmannin (1996) mukaan osuuskunnan johdolla voi olla kiusaus pidättää osuuskuntaan liiketoiminnan tuloksena syntyneitä varoja yli tarpeen, sillä runsas kollektiivisesti hallinnoitu oma pääoma antaa liikkeenjohdolle toimintavapautta, parantaa liikkeenjohdon asemaa osuuskunnan sidosryhmien (esim. pankit) silmissä sekä ja toimii osaltaan liikkeenjohdon turvarahastona epäonnistusten kohdalla. Runsa oma pääoma voi myös aiheuttaa liikkeenjohdon lepsuilua ja epätehokasta toimintaan (ks. esim. Jensen & Meckling 1976). Näiltä osin asiakkuuden ja omistajuuden yhtyminen ei siis turvaa asiakkaiden asemaa markkinoilla. On kuitenkin huomattava, että muissa kuin asiakasomisteisissa osuuskunnissa kannuste maksimoida asiakkailta saatavaa hintaa on paljon suurempi sijoittajaomistajien painostuksen johdosta.

²⁶ Erityisen voimakasta sitoutuminen on ollut E-osuusliikkeen parissa. Ks. Ilmonen 1984.

Näiden päätösten sisältöön asiakasomistajat voivat vaikuttaa omistajan roolissa osallistumalla osuuskunnan vaaleihin ja hallintoon.

2.3.2 Agenttiteoria ja jäsenohjaus

Jäsenohjauksessa on kyse yrityksen hallinnon kautta vaikuttamisesta. Hallinnon kautta vaikuttamisen ajatuksena on, että omistajat valitsevat luottamushenkilöitä yrityksen hallintoelimiin. Luottamushenkilöt puolestaan valitsevat yrityksen toimivan johdon sekä ohjaavat ja valvovat sen toimintaa. Perinteisesti hallinnon kautta tapahtuvaan omistajaohjaukseen liittyvää problematiikkaa on mallinnettu agenttiteorian (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Walsh & Seward 1990; Davis ym. 1997; Daily ym. 2003; Hillman & Dalziel 2003) avulla. Seuraavaksi esittelen teorian lyhyesti. Tämän siirryn käsittelemään osuuskuntien omistajaohjaukseen aikaisemmassa kirjallisuudessa (esim. Nilsson 2001, Sykuta & Cook 2001, Borgen 2004, Cornforth 2004 ja Spear 2004) liitettyjä erityispiirteitä ja haasteita.

Yleistä agenttiteoriasta

Agenttiteoria on 1970-luvulla kehitetty rahoituksen ja riskinjakamisen kirjallisuudesta aineksia ammentava teoria, joka keskittyy omistajien ja liikkeenjohdon välisten suhteiden analysointiin olettaen perinteisen *economic man* -ihmiskuvan mukaisesti, että sekä yrityksen omistajat että liikkeenjohto maksimoivat omaa etuaan (Jensen & Meckling 1976).²⁷ Teorian varhaisten kannattajien mielestä agenttiteoria oli ”uusi ennennäkemättömän voimallinen talousteoriat” (esim. Jensen 1983). Teorian vastustajat, muun muassa Perlow (1986) ja Hirsch, Michaels & Friedman (1987), kuitenkin arvostelivat teoriaa asioiden liiasta yksinkertaistamisesta, testaamisen vaikeudesta, triviaalisuudesta sekä epäinhimillisyydestä. Kriitikistä huolimatta agenttiteoria on poikunut

²⁷ Eisenhardtin (1989) mukaan agenttiteorian juuret ovat 1960- ja 1970-luvulla, jolloin taloustieteilijät tutkivat riskinjakamista yksilöiden tai ryhmien välillä. Tämän kirjallisuuden mukaan riskinjakaminen muuttuu ongelmalliseksi, kun yhteistyötä tekevillä osapuolilla on erilainen asenne riskinottoon nähden. Agenttiteoria laajensi tämän riskinjakamiskirjallisuuden koskemaan myös niin kutsuttua agenttiongelmaa, joka syntyy, kun yhteistyötä tekevillä osapuolilla on erilaiset tavoitteet ja tehtävät.

huomattavan määrän tutkimusta ja saanut osakseen myös huomattavan paljon julkisuutta populaaritasolla. (Eisenhardt 1989)

Mistä agenttiteoriassa sitten on kysymys? Teorian ytimessä on agenttisuhte, jossa yksi osapuoli (päämies) delegoi päätäntävaltaa vaativan työn toiselle, työn suoritavalle osapuolelle (agentille) (Eisenhardt 1989, 58; Jensen & Meckling 1976, 308). Jos molemmat sopimuksen osapuolet maksimoivat omaa hyötyään, kuten agenttiteoriassa oletetaan, on loogista ajatella, ettei agentti aina toimi päämiehen edun mukaisesti (Jensen & Meckling 1976). Agentin omaa etua tavoitteleva toiminta voi näkyä valinnoissa, joita hän tekee koskien tekemänsä työn määrää (vähän vaivaa ja huonommat tulokset *versus* paljon vaivaa ja paremmat tulokset), riskin ottoa (matala oman aseman turvaava riski ja kohtalainen tuotto *versus* suurempi riski ja maksimaalinen tuotto) ja aikaperspektiiviä (oma kausi *versus* yrityksen elinikä) (Walsh & Seward 1990, 422). Agenttiteorian mukaan agentin päämiehen etujen vastaisen toiminnan mahdollistaa muun muassa se, että agentin tehtävän luonteesta johtuen sopimuksen eri osapuolilla on käytössään eri verran informaatiota agentin toiminnan arvioimiseksi. (Borgen 2004).

Agenttiteorian mukaan päämies voi vähentää agentin ei-toivotusta käyttäytymisestä syntyviä kustannuksia uhraamalla varoja selkeän sopimuksen laatimiseen, agentin toiminnan valvomiseen sekä agentin palkitsemiseen päämiehen etujen maksimoimisesta. Joissakin tilanteissa myös agentin kannattaa käyttää varoja päämiehen vakuuttamiseen siitä, ettei hän toimi päämiehen edun vastaisesti. Näistä toimenpiteistä huolimatta agentin päätösten ja päämiehen edun maksimoivien päätösten välillä on yleensä eroa (residual loss). Näiden tekijöiden synnyttämistä kustannuksista käytetään yhteisnimitystä agenttikustannukset. (Jensen & Meckling 1976, 308; Lainema 2006, 13) Nilssonin (2001) mukaan agenttikustannuksia esiintyy kaikissa organisaatioissa, mutta niiden koko vaihtelee.

Agenttiteorian yleisyyttä yritysten omistajaohjausjärjestelmien tutkimuksessa selittää se, että agenttiteorian mukainen puhdas agenttisuhte syntyy aina, kun yrityksen omistajat palkkaavat johtajia omistamaansa yritystä johtamaan. Agenttiteoriaa onkin sovellettu erityisen paljon suurten pörssiyritysten omistajien ja toimi-

van johdon välisten suhteiden analysoimiseen ja erilaisten *corporate governance* -suositusten laatimiseen. Esimerkiksi pörssiyhtiöiden johdon kannustejärjestelmät, erityisesti optio-oikeudet, perustuvat pitkälti agenttiteorian mukaiseen tapaan tarkastella yritysten omistajaohjausjärjestelmiä.²⁸ Agenttiteorian käyttö ei kuitenkaan rajoitu yksinomaan omistajien ja johdon suhteeseen liittyvien kysymysten analysoimiseen, vaan sitä voidaan käyttää missä tahansa tilanteessa, jossa agenttisuhte tavalla tai toisella muodostuu. (Jensen & Meckling 1976, 309) Tässä tutkimuksessa agenttisuhteen ajatellaan muodostuvan sekä osuuskunnan hallintohenkilöiden (omistajien edustajien) ja liikkeenjohdon että ”tavallisten asiakasomistajien” ja hallintohenkilöiden välille (vrt. Spear 2004).

Agenttiteorian pohjalta laadituissa *corporate governance* -suosituksissa korostetaan yleensä yritysjohdon valvontaa ja kannustamista. Agenttiteorian mukaan yritysjohdon valvonta jää usein pieneksi, kun omistajuus on hajaantunut suurelle määrälle omistajia, joista jokainen omistaa vain pienen osan yritystä (Wahls & Seward 1990, 421). Tämä johtuu siitä, että yksittäisen omistajan valvonnasta saama henkilökohtainen etu jää työmäärään nähden pieneksi. Jotta valvontaa ylipäättään tapahtuisi, agenttiteoreetikot esittävät, että toimivaa johtoa valvomaan tulisi asettaa yrityksestä riippumaton²⁹ hallitus, jonka palkkio sidottaisiin omistajien saamaan hyötyyn (Hillman & Dalziel 2003, 385). Hallituksen palkkion sitominen omistajien hyötyyn varmistaa, että hallitus todella toimii omistajien parhaaksi. Lisäksi itse yritysjohdosta tulisi motivoida omistajien hyötyyn sidotuilla palkkioilla.³⁰

²⁸ Optio-oikeuksien käytöllä pyritään sovittamaan yhteen omistajien ja liikkeenjohdon edut.

²⁹ Riippumattomuudella tarkoitetaan yleensä, että hallituksen jäsen ei ole tai ei ole ollut juuri ennen hallituskauttaan yritykseen työsuhteessa eikä saa yritykseltä muita kuin hallitustyöskentelyyn liittyviä palkkioita eikä ole osa sellaisen yrityksen toimivaa johtoa, jolla on kyseiseen yritykseen merkittävä asiakkuus-, toimittajuus-, tai yhteistyösuhde. Lisäksi erilaisista *corporate governance* -suosituksista löytyy joukko muita määräyksiä määritelmää tarkentamaan.

³⁰ Kannuste- ja palkkiojärjestelmät viestivät siitä, mitä omistajat yritysjohdolta odottavat ja ohjaavat liikkeenjohtoa toimimaan sen mukaisesti. Pystyäkseen rakentamaan kannustinjärjestelmän omistajien on päätettävä, mikä on haluttu konkreettinen mitattavissa oleva tavoite. Tämän jälkeen on rakennettava niin yksiselitteiset sopimukset, että niillä on ohjaava vaikutus. Sopimuksista tulisi käydä ilmi 1) tavoitteet ja niiden mittarit, 2) vaadittu suoritustaso sekä se, miten bonuspisteet kertyvät ja 3) se, miten bonuspisteet muutetaan rahaksi tai muuksi sovituksi palkkioksi. (Pellervo 2002)

Agenttiteorian suosio perustuu pitkälti kahteen asiaan. Ensimmäkin agenttiteoria on hyvin yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä teoria. Suuret yritykset pelkistetään siinä kahteen osapuoleen, toimivaan johtoon ja omistajiin, joiden intressien oletetaan olevan muuttumattomia ja selviä. Toiseksi teorian taustalla oleva oletus ihmisistä omaa etuaan tavoittelevina ja haluttomina uhraamaan omaa etuaan toisten hyväksi on ikivanha ja laajalle levinnyt. (Daily ym. 2003)

Myös agenttiteorian heikkoudet ja rajoitukset liittyvät pitkälti näihin kahteen asiaan. On epärealistista ajatella yrityksen menestymisen riippuvan ainoastaan siitä, miten hyvin omistajat pystyvät kontrolloimaan palkkaamansa yritysjohdon työskentelyä. Esimerkiksi Pfefferin ja Salancikin (1978) mukaan yritysten menestymiseen vaikuttavat lisäksi lukuisat yrityksen ympäristöstä nousevat tekijät. Tämän väitteen uskottavuus kasvaa, kun tarkastellaan agenttiteorian tukeman riippumattoman hallituksen vaikutusta yrityksen menestymiseen. Asiaa on tutkittu useaan otteeseen eri konteksteissa. Daltonin, Dailyn, Ellstrandin ja Johanssonin (1998) metatutkimuksen mukaan sitä ei ole kuitenkaan voitu kiistattomasti osoittaa todeksi. Pfeffer ja Salancik (1978) sekä Hillman ja kumppanit (2000) esittävätkin, että yritysten ohjausta ja valvontaa tulisi tarkastella agenttiteorian sijaan tai ainakin sen rinnalla myös heidän esittämänsä resurssiperusteisen teorian näkökulmasta.³¹

Agenttiteorian yksinkertaistusten lisäksi kritiikkiä on saanut osakseen myös agenttiteorian taustalla oleva *economic man* -ihmiskuvan käyttö omistajaohjausteorioiden taustalla. Omistajaohjausta tunnollisuusteorian näkökulmasta tutkineet tutkijat Fox & Hamilton (1994), Davis ja kumppanit (1997) sekä Muth & Donaldson (1998) esittävät, etteivät ihmiset suinkaan aina käyttäydy *economic man* -ihmiskuvan mukaisella tavalla, vaan toimivat usein ennemminkin yhteistä kuin

³¹ Resurssiperusteisessa omistajaohjaustutkimuksessa huomiota ei kiinnitetä omistajien ja johdon välisiin suhteisiin, vaan yrityksen toimintaedellytyksiin siinä ympäristössä, jossa se toimii. Resurssiperusteisen teorian kannattavat näkevät hallinnon työpanoksen siltana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tässä roolissa ulkopuoliset hallinnon jäsenet tarjoavat yritykselle resursseja, joita sen olisi muuten vaikeaa (tai liian kallista) saavuttaa. (Daily ym. 2003) Hallituksen ajatellaan tukevan yrityksen toimintaa esimerkiksi neuvomalla ja tukemalla johtoa, toimimalla informaatiokanavana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä, vahvistamalla yrityksen julkista imagoa ja helpottamalla yritystä saamaan tukea (esim. pääomaa) ulkopuolisilta tahoilta. Resurssiperusteisen teorian mukaan hallituksen jäsenet tulisikin valita niiden resurssien (osaaminen, kokemus, maine, verkostot) perusteella, joita he voivat yritykseen tuoda. (Hillman & Dalziel 2003)

pelkkää omaa etuaan ajaen. Daily ja kumppanit (2003) argumentoivat puolestaan, että agenttiteorian väitteistä poiketen yrityksen omistajilla ja toimivalla johdolla voidaan nähdä olevan paljon yhteisiä intressejä, sillä yritysjohton maine ja arvo liikkeenjohton markkinoilla on tiukasti sidottu heidän johtamiensa yritysten taloudelliseen menestymiseen. Lisäksi Laineman (2006) mukaan agenttiteoria kuvaa parhaimmillaan ehkä suurten amerikkalaisten pörssiyritysten omistajaohjauksessa olevaa tilannetta, mutta jää suomalaisten yritysten arjesta kauaksi.

Huolimatta agenttiteoriaa vastaan kohdistetusta kritiikistä agenttiteorialla voidaan kuitenkin mallintaa yritysten omistajaohjaukseen liittyvää problematiikkaa ymmärrettävällä tavalla. Cornforthin (2004) ja Davisin ja kumppaneiden (1997) mukaan agenttiteorian kanssa ”kilpailevat” yrityksen omistajaohjausta käsittelevät teorit (esim. resurssiperusteinen teoria, tunnollisuusteoria) tuleekin ymmärtää paremminkin agenttiteoriaa täydentäviksi kuin sen kumoaviksi teoreettisiksi lähtökohdiksi. Tässä tutkimuksessa näiden täydentävien näkökulmien tarkempi käsittely ei kuitenkaan ole opinnäytetyön laajuudelle asetettujen rajoitusten vuoksi mahdollista. Jätänkin asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjauksen tutkimisen resurssiperusteisen teorian ja tunnollisuusteorian näkökulmista myöhempien tutkimusten tehtäväksi.

Osuuskuntien jäsenohjaukseen liittyvät erityispiirteet ja haasteet

Omistajaohjaukseen liittyviä kysymyksiä voidaan pitää haastavina kaikissa yrityksissä. Osuuskunnan muotoon järjestetyissä yrityksissä omistajaohjaukseen liittyy Hansmannin (1996), Nilssonin (2001), Sykutan & Cookin (2001), Borgenin (2004), Cornforthin (2004) ja Spearin (2004) mukaan kuitenkin vielä tavallista enemmän haasteita johtuen osuuskuntien tarkoitukseen, omistamiseen, omistusoikeuksiin ja omistajaintresseihin sekä liiketoiminnan organisoimisen muotoon liittyvistä erityispiirteistä. Osuuskuntien tarkoitusta, liiketoiminnan organisoimista ja omistajuuteen liittyviä erityispiirteitä käsitelin edellä. Tässä osassa tutkimusta kiinnitän huomion niihin erityispiirteisiin ja haasteisiin, joita nämä tuovat osuuskuntien jäsenohjaukseen agenttiteorian näkökulmasta katsottuna.

Tarkasteltaessa osuuskuntien jäsenohjausta agenttiteorian näkökulmasta huomio voidaan kiinnittää useisiin eri asioihin. Ensinnäkin voidaan analysoida sitä agenttisuhdetta, joka syntyy kun asiakasomistajat valitsevat luottamushenkilöitä yrityksen hallintoon itseään edustamaan. Toiseksi voidaan analysoida näiden luottamushenkilöiden ja osuuskunnan liikkeenjohdon välille syntyvää agenttisuhdetta. Kolmanneksi voidaan tarkastella osuuskunnan muotoon järjestetyn liiketoiminnan taloudellista tehokkuutta sekä niitä ulkoisia tekijöitä (external corporate governance), jotka vaikuttavat osaltaan edellä mainittujen agenttisuhteiden toimivuuteen. Tällöin agenttiteorian rinnalle nostetaan kuitenkin yleensä ajatuksia omistusoikeuksien teoriasta (property rights theory, ks. esim. Nilsson 2001, Borgen 2004). Tässä tutkimuksessa painopiste on kahdessa ensimmäisessä kohdassa, mutta otan käsittelyyn myös keskeisimmät kolmanteen kohtaan liittyvät argumentit.

Agenttisuhte asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden välillä

Asiakasomisteisiin osuuskuntiin kuuluu niiden toiminnan luonteesta johtuen yleensä verrattain paljon jäseniä. Jos nämä kaikki osallistuisivat aktiivisesti osuuskunnan päätöksentekoon, tulisi osuuskunnan päätöksenteosta hidasta ja lisäksi päätöksenteon kustannukset³² nousisivat huimiksi. (Hansmann 1996) Näistä tekijöistä johtuen osuuskunnissa valitaan luottamushenkilöitä (hallintohenkilöitä) päättämään yhteisistä asioista koko jäsenkunnan puolesta. Se, miten luottamushenkilöt valitaan ja millaisia tehtäviä heille annetaan, on keskeinen jäsenohjaukseen liittyvä kysymys.

Raamit osuuskuntien luottamushenkilöiden valinnalle ja toiminnalle määritellään Suomessa Osuuskuntalaissa. Osuuskuntalaissa määritellään myös millaisia hallintoelimiä osuuskunnissa ylipäätään voi olla ja mitä tehtäviä näiden tulee osuuskunnissa hoitaa. Peruseriaatteena on, että ylin päätäntävalta osuuskunnan asioissa on *osuuskunnan kokouksella*, johon kaikki jäsenet voivat ainakin periaatteessa osal-

³² Päätöksenteon kustannuksia syntyy, kun jäsenet joutuvat hankkimaan tietoa osuuskunnan tilasta, kommunikoidaan keskenään ja saattamaan päätöksensä osuuskunnan toimivan johdon tiedoksi. Mitä enemmän jäseniä tähän prosessiin osallistuu, sitä enemmän siitä koituu kustannuksia. (Hansmann 1996, 36)

listua tai sen korvaavalla jäsenten vaaleilla valitsemalla *edustajistolla*.³³ Ylin päättävältä ei tarkoita, että osuuskunnan kokous / edustajisto voisi päättää kaikista osuuskunnan asioista, vaan että osuuskunnan kokous / edustajisto voi päättää viimekädessä osuuskunnan toimintaan vaikuttavista keskeisistä asioista kuten tilinpäätöksen vahvistamisesta, tuloksen (ylijäämän) käyttämisestä, hallintoneuvoston jäsenten valinnasta sekä vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. (Mähönen & Villa 2006, 37 - 39)

Osuuskunnan kokousta / edustajistoa seuraava hallintoelin osuuskunnassa on *hallintoneuvosto*.³⁴ Sen tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa. Hallintoneuvosto voi myös antaa osuuskunnan hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai tärkeitä. (Mähönen & Villa 2006, 48) Osuuskuntalain mukaan *hallituksen* on edistettävä osuuskunnan etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen mukaisesti. Säännös on hallituksen yleisen huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteen ilmentymä ja sen rikkominen voi johtaa vahingonkorvausvastuuseen. Hallituksen keskeisiin tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan ja tämän toimivaltaan kuuluvan hallinnon valvominen hyvän liiketavan osoittamassa laajuudessa. Hallitusta johtaa ja sen kutsuu koolle puheenjohtaja. Osuuskuntalaissa ei ole estettä sille, että osuuskunnan toimitusjohtaja toimisi myös hallituksen puheenjohtajana. (Mähönen & Villa 2006, 46 - 48)

Tarkasteltaessa ”tavallisten asiakasomistajien” ja heidän valitsemiensa osuuskunnan hallinnossa toimivien luottamushenkilöiden suhdetta keskeiseen asemaan nousevat kysymykset jäsenohjaukseen osallistuvien asiakasomistajien määrästä sekä luottamushenkilöiden edustavuudesta. Laurinkarin (2004), Laineman (1998) ja Spearin (2004) mukaan osuuskuntien koon kasvaessa jäsenohjaukseen osallistuvien jäsenten suhteellisen määrän on tapana laskea. Esimerkiksi Spearin (2004) mukaan Ison-Britannian asiakasomisteisissa osuuskunnissa vain murto-osa (1 - 5

³³ Käytettäessä edustajistoa jäsenistöllä on edustajiston valintaoikeuden lisäksi oikeus moittia edustajiston päätöstä, vaatia erityistä tarkastusta ja ajaa vähemmistön vahingonkorvauskannetta edustajistoa vastaan. (Mähönen & Villa 2006, 37 - 39).

³⁴ Osuuskuntalain mukaan hallintoneuvosto ei ole pakollinen elin osuuskunnissa (esim. Mähönen & Villa 2006). Hallintoneuvoston käyttö on kuitenkin osuuskunnissa varsin yleistä ja niiden asema osuuskunnan toiminnassa on tyypillisesti osakeyhtiöiden hallintoneuvoston asemaa merkittävämpi.

%) jäsenistä ottaa osaa hallintoon käymällä osuuskunnan kokouksessa ja äänestämällä osuuskunnan hallintoelinten vaaleissa.

Agenttiteorian mukaan jäsenten vähäistä kiinnostusta osuuskunnan hallintoa kohtaan selittää se, että jäsenen hallintoon osallistumisesta saava henkilökohtainen hyöty jää työmäärään nähden vähäiseksi (ks. esim. Walsh & Seward 1990). Tavallisesti osuuskunnat kuitenkin saavat riittävän määrän henkilöitä hallintoelimiinsä. Sitä, miksi näin on, on vaikea selittää agenttiteorian pohjalla olevan *economic man* -ihmiskuvan valossa. Uskottavin selitys lienee, että osuuskunnissa on aina jäseninä myös ihmisiä, jotka eivät toimi maksimoiden omaa henkilökohtaista hyötyään (ks. Münkner 1981) tai että, osa hallintoon osallistumisesta koituvasta hyödyistä tulee muuta kautta kuin osuuskunnan omistajien intressejä paremmin hyödyttävän toiminnan kautta.

Kysymys luottamushenkilöiden edustavuudesta liittyy osaltaan jäsenten vähäiseen kiinnostukseen osuuskunnan hallintoa kohtaan. Spearin (2004) mukaan on aiheellista kysyä, että jos luottamushenkilöiden valintaan osallistuu vain murto-osa osuuskunnan jäsenistä, kuinka luottamushenkilöiden voidaan olettaa edustavan - tai edes tietävän - koko jäsenkunnan intressejä? Erityisen ongelmalliseksi tilanne muodostuu silloin, jos edes luottamushenkilöiden valintaan osallistuvia jäseniä ei voida pitää koko jäsenkuntaa tasaisesti edustavana otoksena. Spearin (2004) mukaan tilanne Iso-Britannian osuuskaupoissa oli tällainen: luottamushenkilöiden valintaan osallistuvaa joukkoa ei voitu pitää osuuskunnan jäsenistöä tasapuolisesti edustavana otoksena, vaan äänestäjät olivat pääsääntöisesti sosiaaliluokasta, jolla oli keskimääräistä paremmat tulot sekä korkeampi koulutus. Eräs keskeinen osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyvä haaste onkin se, miten osuuskunnan luottamushenkilöiksi saataisiin mahdollisimman hyvin koko jäsenkunnan intressejä edustavia henkilöitä.

Käsiteltäessä osuuskunnan luottamushenkilöiden edustavuutta tärkeä, mutta toisittaiseksi osuuskuntien omistajaohjaustutkimuksessa vähän (jos lainkaan) huomiota saanut kysymys on se, minkä tekijöiden perusteella edustavuus arvioidaan. Spear (2004) käytti omassa tutkimuksessaan arviointikriteereinä sosiaaliluokkajakoa.

Myös Suomessa asiakasomisteisissa osuuskunnissa luottamushenkilöiden edustavuutta arvioidaan yleensä demografisten tekijöiden perusteella (esim. asuinpaikka, ikä ammatti) (ks. esim. Biskop ym. 2004). Tällaisten tekijöiden mielekkyyttä edustavuuden arvioimisessa voidaan kuitenkin pitää joltain osin ongelmallisena. Näin siksi, että asiakasomistajat hyötyvät osuuskunnasta palvelujen käyttäjän roolissa. Tällöin iän, asuinpaikan ja ammatin mukaan valittuja luottamushenkilöitä voidaan pitää edustavana otoksena koko jäsenkunnasta vain jos ajatellaan, että samanikäiset samalla alueella asuvat samaa työtä tekevät ihmiset haluavat osuuskunnalta myös samanlaisia palveluja. Kuluttajien käyttäytymiseen perehtyneiden tutkijoiden Solomonin, Bamossyn & Askegaardin (1999) mukaan näin ei kuitenkaan läheskään aina ole.³⁵ Osuuskuntien omistajaohjauksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että luottamushenkilöiden edustavuutta tarkasteltaessa demograafisten tekijöiden tarkastelua tulisi pitää hyvänä, joskaan ei riittävänä tarkastelunäkökulmana.

Agenttisuhte luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon välillä

Agenttiteorian näkökulmasta katsottuna osuuskunnan luottamushenkilöiden keskeisimpiä tehtäviä ovat osuuskunnan liikkeenjohdon valinta, ohjaus, valvonta ja palkkioista ja niiden perusteista päättäminen. Onnistuakseen liikkeenjohdon ohjauksessa ja valvonnassa osuuskunnan luottamushenkilöiden tulisi pystyä laatimaan selkeitä mitattavissa olevia tavoitteita osuuskunnan toiminnalle. Hyvin määriteltyjen tavoitteiden tulisi ilmentää yrityksen tarkoitusta ja omistajien keskeisiä intressejä tai keinoja niiden toteutumiseksi. Luonnollisesti näiden tavoitteiden saavuttamisen tulisi olla osaltaan myös liikkeenjohdon saamien palkkioiden perusteena.

Eräs osuuskuntien omistajaohjauksen merkittävimmistä erityispiirteistä liittyy tavoitteiden asettamisen haasteellisuuteen. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän (2002, 10) mukaan ”*se [tavoitteenasettelu] näyttäisi erottavan osuuskunnat, joiden tavoitteet voivat olla hyvin monipuoliset, osakeyhtiöstä, joiden luoma taloudellinen lisäarvo ja tehokkuus heijastuu omistajille osakkeen arvossa.*”.

³⁵ Solomonin, Bamossyn & Askegaardin (1999) mukaan asiakkaiden segmentointi demograafisten tekijöiden mukaan muuttuu koko ajan tehottomammaksi tavaksi segmentoida asiakkaita. Segmentointi demograafisten tekijöiden osalta mukaan on yksinkertaista, mutta usein parempia tuloksia saataisiin käyttämällä segmentoinnissa psykograafisia ihmisten elämäntapaa, arvoihin ja persoonallisuuden liittyviä tekijöitä.

Pellervon (2002) mukaan asiakkuuden ja omistajuuden yhtyminen tekee osuuskuntien tavoiteasetannasta haasteellista. Toisaalta vaarana on liikkeenjohdon tavoitteiden ylikorostuminen, managerismi. Toisaalta omistajien hyötymisen sitominen palvelujen käyttöön lisää painetta tuloksen nopeaan uloshakemiseen, varsinkin kun osuuskuntaan jätetyt varat eivät ole yksittäisen jäsenen realisoitavissa myöhemmin.

Myös Spearin (2004) ja Nilssonin (2001) mukaan osuuskuntien tavoiteasetanta on haasteellista, sillä vaikka jäsenet omistavatkin osuuskunnan, he eivät voi myydä osuuttaan eteenpäin, eikä osuuskunnan osuuksien arvoa näin ollen säännöllisesti arvioida. Lisäksi asiakasomisteisissa osuuskunnissa useimmat jäsenet eivät ole niinkään kiinnostuneita osuuskunnan kannattavuudesta, vaan asiakasroolissaan saamistaan eduista (edulliset hinnat, hyvä laatu ja saatavuus, bonukset). Näin ollen esimerkiksi tuloksen käyttö osuuskunnan menestymisen mittaajana voidaan nähdä ongelmallisena. Tuloshan kertoo kärjistäen lähinnä siitä, miten paljon enemmän osuuskunta on veloittanut asiakasomistajilta rahaa yli sen, mitä palvelujen tuottaminen on maksanut. (Vrt. Volk 1993) Asiakasomistajille osuuskunnan toiminnasta koituneen edun sijaan se siis mittaa sitä, kuinka paljon osuuskunnan jäsenten yksityisestä varallisuudesta on siirtynyt osuuskunnan kollektiivisesti hallinnoitavaksi omaisuudeksi.³⁶

Osaltaan osuuskuntien tavoiteasetantaa vaikeuttaa myös se, että etujen tullessa pitkälti asiakkuussuhteen kautta jäsenillä saattaa myös olla keskenään ristiriitaisia näkemyksiä siitä, mitä tarvitaan ja milloin tarvitaan (ks. Cornforth 2004). Lisäksi jäsenkunnan ulkopuoliset vaikuttajat, esimerkiksi osuuskuntaa lainarahalla rahoittavat pankit saattavat haluavat osuuskunnan pyrkivän varsin erilaisiin päämääriin kuin jäsenet itse (Spear 2004).

Agenttiteorian näkökulmasta tavoiteasetannan vaikeus on ongelma kahdesta syytä. Ensinnäkin Spearin (2004) ja Nilssonin (2001) mukaan osuuskuntien tavoittei-

³⁶ Väite on yksinkertaistus, sillä on selvää, että osa osuuskunnan tuloksesta syntyy myös tavallisten asiakkaiden (ei-jäsenten) osuuskunnan palvelujen käytön seurauksena. Yksinkertaistuksella haluan kuitenkin tuoda ilmi perinteisten taloudellisten mittareiden ongelmallisuutta osuuskunnan omistajien intressien toteutumisen kuvaajana.

den epäselvyys saa aikaan sen, että osuuskunnan johdon valvonta on vaikeampaa. Jos osuuskunnan jäsenet eivät ole tietoisia siitä, miten osuuskunnan menestymistä tulisi mitata, eivät he voi myöskään tietää, milloin osuuskunnan johto on suoriutunut hyvin tehtävästään. Toiseksi tavoiteasetannan vaikeus vaikuttaa suoraan myös johdon kannustejärjestelmien kehittämiseen, sillä pystyäkseen rakentamaan kannustinjärjestelmän omistajien on päätettävä, mitä ovat halutut konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet (ks. Pellervo 2002).³⁷

Jussilan (2007, 286) mukaan osuuskuntien omistajaohjauksen tueksi tulisikin tutkimuksen keinoin kehittää mittareita, joilla voitaisiin mitata juuri niitä asioita, jotka ovat asiakasomistajien keskeisimpiä kiinnostuksen kohteita. Yksi tapa määrittellä asiakasomisteisen osuuskunnan omistajien intressit olisi tehdä se pohjautuen Jussilan (2007) esittelemään asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuutta kuvaavan viitekehyksen omistajuutta taloudellisarationaalisenä ilmiönä hahmottavaan puoleen. Tällöin asiakasomisteisten osuuskuntien tavoitteet (onnistumisen mittarit) muodostuisivat asiakasomistajien henkilökohtaiseen omistajuuteen liittyvistä asiakasomistajien tarpeista lyhyellä aikavälillä tyydyttävien etujen toteutumisesta (palveluiden ja tuotteiden laatu ja saatavuus, hintaedut, bonus, osuuspääoman korko ja vuotuinen ylijäämänpalautus) sekä koko yhteisöä pitkällä aikavälillä hyödyttävien etujen (yhteisöomaisuus, investoinnit, tuki yrittäjille, työllisyys, voimavarat ja suora rahallinen tuki esimerkiksi kulttuuri- ja nuorisotoimintaan) toteutumisesta.

Tällaisen tavoitteiden määrittelyn etuna olisi se, että osuuskunnan usein epäselväksi mielletty omistajuus tulisi helpommin hahmotettavaksi ja osuuskunnan toiminta suuremmin asiakasomistajia palvelevaksi ja siten alkuperäistä tarkoitustaan toteuttavaksi. Toisaalta myös tällaisessa tavoiteasetannassa keskeiset asiat, kuten esimerkiksi se miten asiakasomistajien lyhyen tähtäimen ja koko yhteisön pitkän

³⁷ Pörssi-yhtiössä yritysjohtoon ja omistajien intressit pyritään useimmiten yhdistämään sitomalla yritysjohtoon palkkaus yrityksen pörssi-arvoon esimerkiksi optiojärjestelmien kautta. Osuuskunnissa tällainen käytäntö ei ole mahdollinen. Pellervon (2002) mukaan osuuskunnissa yritysjohtoon kannustejärjestelmät ovatkin yleensä kassaperusteisia (=operatiiviseen tulokseen sidottuja). Näin ollen niiden toimivuus yritysjohtoon ohjaajina ja kannustajina onkin suoraan sidoksissa laadittujen tavoitteiden järkevyyteen.

tähtäimen edut painottuvat osuuskunnan toiminnassa jäisivät pitkälti osuuskunta-kohtaiseen harkintaan.

Tavoitteiden asettamisen vaikeuden lisäksi osuuskuntien luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon välisiä suhteita käsittelevässä kirjallisuudessa (esim. Lainema 1998; Cornforth 2004; Laurinkari 2004; Spear 2004) nostetaan usein esille luottamushenkilöiden osaamistasoon liittyvät tekijät. Pystyäkseen ohjaamaan ja valvomaan osuuskunnan johdon toimintaa luottamushenkilöille tulisi olla riittävän hyvät liiketaloudelliset valmiudet osuuskunnan asioiden käsittelemiseen. Muuten liikkeenjohdon valta korostuu osuuskunnissa liikaa (ks. Spear 2004). Osuuskuntien koon kasvaessa ja liiketoiminnan muuttuessa yhä haasteellisemmaksi luottamushenkilöstön osaamistasovaatimukset korostuvat entisestään. Yksi keskeinen osuuskuntien hallinnointiin liittyvä haaste onkin osaavien ihmisten löytäminen osuuskunnan hallintoelimiin. Tämä liittyy osaltaan aiemmin käsittelemääni passiivisen omistajakunnan haasteeseen. Silloin, kun jäsenet saavat hallintoon osallistumisesta vain vähän henkilökohtaista hyötyä, osaavia henkilöitä voi olla vaikea saada motivoitua luottamushenkilöiksi.

Osuuskuntien väitetty tehottomuus ja investointeihin liittyvät ongelmat

Sovellettaessa agenttiteoriaa osuustoiminnallisiin yrityksiin on otettava huomioon joitakin osuuskuntien ja osakeyhtiöiden eroista johtuvia ulkoisia tekijöitä. Eräs niistä liittyy osuuskuntien ja sijoittajaomisteisten yritysten erilaiseen asemaan markkinoilla. Sovellettaessa agenttiteoriaa yritysten johdon ja omistajien välisten suhteiden analysointiin oletetaan yleensä, että yritysjohto toimii liikkeenjohdon markkinoiden sääntelevän vaikutuksen alaisena. Liikkeenjohdon markkinoilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi pääomistajien painostusta ja yritysvaltauksen mahdollisuutta. Osuustoiminnallisissa yrityksissä omistus on kuitenkin lähtökohtaisesti laajalle jakaantunutta eikä yksittäisiä, suurta omistajavaltaa käyttäviä tahoja pääse demokraattisen hallinnon vuoksi syntymään. Myöskään yritysvaltauksset eivät ole osuustoiminnallisissa yrityksissä mahdollisia. Näin ollen ehdottomasti tärkein osuuskunnan johdon toimintaa kontrolloiva taho on osuuskunnan hallinto, joka joutuu toiminaan olosuhteissa, joissa kontrollointi markkinainformaation

puutteen vuoksi on jossain määrin sijoittajaomisteisten yritysten kontrollointia haastavampaa (Cornforth 2004; Nilsson 1999).

Toinen merkittävä osuuskuntien jäsenohjaukseen vaikuttava tekijä on se, ettei oikeus osuuskunnan tuottamaan residuaalivoittoon ole osakeyhtiöiden osakkeiden tapaan myytävissä eteenpäin. Tämä saa aikaan sen, ettei osuuskuntien talous kiinnosta analyytikkoja samassa määrin kuin esimerkiksi pörssiyritysten talous. Näin osuuskuntien taloudesta ja tulevaisuuden arvoista tuotetaan vähemmän ”riippumattonta” informaatiota kuin vastaavankokoisesta pörssiyrityksestä (Nilsson 1999).

Nilssonin (2001) mukaan kaikissa organisaatioissa esiintyy agenttikustannuksia, mutta niiden suuruus vaihtelee. Osuuskunnan muotoon järjestetyissä yrityksissä agenttikustannuksia pidetään yleisesti ottaen suurempia kuin osakeyhtiöissä. Tämä johtuu etupäässä osuustoiminnallisten yritysten epämääräisesti määritellyistä omistusoikeuksista (vaguely defined property rights). Epämääräisesti määritellyillä omistusoikeuksilla tarkoitetaan sitä, että osuuskunnissa on paljon niin sanottua isännätöntä pääomaa, joka ei kuulu kenellekään yksittäiselle osuuskunnan jäsenelle. Tällaisen isännättömän pääoman valvonta ja hallinta ei ole suoranaisesti kenenkään henkilökohtaisessa intresseissä, joten myös sen käytön ajatellaan olevan tehottomaa ja agenttikustannusten korkeita. (Nilsson 2001)

Johtuen osittain edellä mainituista syistä osuuskuntia on toisinaan arvosteltu tehottomiksi yritysmuodoiksi. Erityisesti on sanottu, että osuuskunnille tyypillinen kollektiivisesti järjestetty omistajuus saa omistusoikeuksien näkökulmasta katsottuna aikaan vapaa-matkustajan ongelman, horisontaalisen ongelman ja portfolio-ongelman, joilla on merkitystä osuuskunnan tehokkuuteen ja jatkuvuuteen.

Vapaa-matkustajan ongelmalla tarkoitetaan sitä, että kollektiivisesti järjestetystä omistajuudesta johtuen osuuskunnan tuottamiin tuloksiin pääsevät osalliseksi myös sellaiset tahot (esimerkiksi uudet jäsenet ja ei-jäsenet), jotka eivät ole olleet mukana niiden aikaansaamisessa. Vapaa-matkustajaongelma voi näkyä esimerkiksi siten, että tietty osuuskunnan jäsenryhmä voi pyrkiä maksattamaan heidän tarvitsemansa palvelut osittain muilla osuuskunnan jäsenillä. Vapaa-matkustajan

ongelma tulee usein näkyviin myös osuuskunnan investointeja suunniteltaessa. Osuuskunnan voi olla vaikea rahoittaa kannattaviakaan investointeja, koska jäsenet eivät halua toisten pääsevän epäoikeudenmukaisesti osalliseksi heidän osuuskuntaan suuntaamistaan varoista (Sykuta & Cook 2001; Nilsson 2001).

Horisontaalinen ongelma liittyy omistajuuden aikajänteeseen ja syntyy, kun jäsenomistajien tuloksenjakovaateet eivät kanna niin kauas kuin näiden vaateiden takana olevien panosten taloudellinen ikä on (Sykuta & Cook 2001). Koska osuuskunnan jäsenet ovat oikeutettuja tuloksenjakoon vain sinä aikana, kun he ovat osuuskunnan jäseniä, ja kun eri jäsenillä tämä aikajänne on erilainen, osuuskunnan voi olla vaikea saada kokoon erityisesti pitkäaikaisiin investointeihin tarvittavia varoja. (Borgen 2004; Nilsson 1999)

Portfolio-ongelma osuuskunnissa johtuu pääoman sitoutumisen luonteesta. Osuuskunnan investoinnit eivät välttämättä vastaa yhdenkään jäsenen riskinottohalukkuutta. (Nilsson 2001) Ongelma on erityisen selvä monialaisissa osuuskunnissa, joissa investointi-intressit ovat heterogeenisia. Toisia jäseniä hyödyttävät investoinnit voidaan tehdä jopa toisten jäsenten kustannuksella. Osuuskunnan jäsenet eivät kuitenkaan voi ”äänestää jaloillaan” ohjataksaan sijoituksensa muualle. (Sykuta & Cook 2001; Granlund 2006)

Huolimatta edellä mainituista ongelmista osuuskunnat menestyvät usein hyvin. Yksinomaan omistusoikeuksiin keskittyvän analyysin sijaan onkin etsittävä tekijöitä, jotka selittävät osuuskunnan menestymistä, vaikka niiden voidaan ajatella olevan ”teoriassa heikolla pohjalla” (esim. Skurnik 2002; 2005). Nilssonin (2001) mukaan eräs osuuskuntien heikkouksia tasapainottava voima on niiden kyky korjata markkinoiden virheitä. Jäsenten kannattaa kantaa ”epätehokkaasta” yrityksestä koituvat kustannukset mieluummin kuin maksaa markkinoilla perittyjä ylisuuria hintoja (tuottajaosuuskunnissa tyytyä markkinoilta saatavaan vähäiseen korvaukseen tuotetuista tuotteista). Kaksi muuta osuuskunnan tehokkuutta parantavaa tekijää ovat tarpeiltaan suhteellisen homogeeninen jäsenryhmä ja jäsenten keskinäinen luottamus, sillä ne saavat aikaan sen, että portfolio-ongelmat pienenevät ja aika-horisonttiin liittyvät ongelmat jäävät painoarvoltaan vähäisemmäksi. Näin

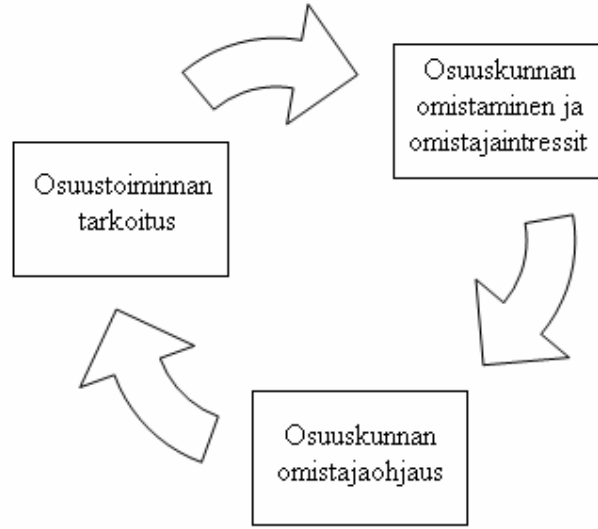
siksi, että jos jäsenten tarpeet ovat homogeenisia ja osuuskunta toimii vain niitä suoraan tyydyttävällä alueella, kaikki osuuskunnan jäsenet hyötyvät investoinneista.

Aikahorisonttiin liittyviin ongelmiin homogeeninen jäsenkunta tuo helpotusta kahdella tapaa. Ensinnäkin, vaikkei jäsen hyödykään investoinneista enää jäsenyydestä luovuttuaan, hän on kuitenkin saanut nauttia paremmista kaupanehdoista jäsenyytensä aikana. Toiseksi homogeeninen jäsenkunta tuo mukanaan vahvoja sosiaalisia ja taloudellisia riippuvaisuussuhteita, jotka saavat aikaan sen, että osuuskunnan jäsen voi esimerkiksi haluta osuuskunnan palvelevan hyvin myös tulevia sukupolvia (erityisesti hänen omia jälkeläisiään). (Nilsson 2001)

Paitsi yksiköiden tasolla, osuuskuntien on sanottu aiheuttavan tehottomuutta myös koko kansantalouden tasolla. Väite liittyy resurssien liikkumiseen eri toimialojen välillä. Nilssonin (2001) mukaan osuustoimintaan liittyvä yhteisomistus saa nimitäin aikaan sen, etteivät pääomat välttämättä siirry hiipuvilta toimialoilta nouseville riittävän nopeasti. Jos osuuskunnan perustamisen lähtökohtana olleet jäsenten tarpeet muuttuvat, heikkenevät tai katoavat, osuuskunnan on hankala muovata toimintaansa muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Laskevan kysynnän saavuttaessa kriittisen rajan osuuskunnan voi toisin sanottuna olla haasteellista luopua toiminnasta, joka ei jatkossa kannattaisi itsenäisesti. Osuustoiminnallisen yrityksen johtaminen ja hallinnointi vaatiikin erityistä napakkuutta siinä mukana olevilta ihmisiltä. Erityisen tärkeää on, että osuuskunnan asioista päättävät ihmiset kykenevät asettamaan toisinaan oman henkilökohtaisen etunsa syrjään ja tarkastelemaan osuuskunnan toimintaa koko jäsenyhteisön näkökulmasta. (Laurinkari 2004)

2.4 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu osuustoiminnan, osuuskunnan omistamisen ja omistajaintressien sekä omistajaohjauksen käsitteiden ympärille seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Osuustoiminta on taloudellisen yhteistyön muoto, jonka ensisijaisena tarkoituksena on hyödyttää toimintaan sitoutuneita jäseniä tarjoamalla heille palveluja ja etuja markkinoita paremmin ehdoin ja toissijaisena tarkoituksena on osuuskunnan toiminta-alueen kehittäminen asiakasomistajia hyödyttävällä tavalla. Asiakasomisteiset osuuskunnat ovat osuustoimintaa harjoittavia jäsentensä tasavertaisesti omistamia ja hallitsemia yrityksiä, joissa jäsenen ja osuuskunnan välisen suhteen ytimen muodostaa osuuskunnan tarjoamien palveluiden käyttö.

Asiakasomisteisten osuuskuntien omistaminen eroaa osakeyhtiöiden omistamisesta siinä, että osuuskuntaan liittyminen on vapaata, eikä osuuskunnan osuuksilla voi käydä kauppaa. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa omistajat hyötyvät ensisijaisesti osuuskunnan palvelujen käyttäjinä, eivät pääoman sijoittajina.

Asiakasomistajien omistajaintressit liittyvät niihin tapoihin, joilla asiakasomistajat hyötyvät osuuskunnasta. Yksilön näkökulmasta katsottuna hyötyminen tapahtuu parempien kaupan ehtojen (hyvä laatu ja saatavuus, edullinen hinta, bonukset) sekä vuotuisten ylijäämänpalautusten (osuuspääoman korko ja varsinaiset ylijäämänpalautukset) kautta. Yhteisön näkökulmasta katsottuna keskeiseen asemaan nousevat osuustoiminnan kautta saatavat, koko yhteisöä koskevat paremmat kau-

panehdot ja palvelut, yhteisön vaurastuminen ja huolehtiminen toimintaympäristöstä.

Omistajaohjaus tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla yrityksen omistajat voivat vaikuttaa yrityksen ja sen johdon toimintaan. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa nämä keinot jakautuvat pääasiassa ostopäätöksiä kautta tapahtuvaan suoraan vaikuttamiseen eli markkinaohjaukseen ja osuuskaupan hallinnon kautta tapahtuvaan välilliseen vaikuttamiseen eli jäsenohjaukseen. Omistajalähtöisestä näkökulmasta katsottuna omistajaohjauksen tavoitteena on osuuskunnan toiminnan tarkoituksen ja asiakasomistajien intressien toteutuminen osuuskunnan toiminnassa.

Osuuskunnissa omistajaohjaukseen liittyy monia sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavia haasteita. Markkinaohjauksen toimivuuden kannalta tällaisia ovat markkinoiden toimivuuteen ja asiakasomistajien sitoutumiseen liittyvät tekijät. Jäsenohjauksen kannalta haasteet liittyvät puolestaan jäsenten vähäisiin kannusteisiin osallistua jäsenohjaukseen ja siitä seuraavaan omistajakunnan passiivisuuteen, osuuskunnan luottamushenkilöiden edustavuuteen ja edustavuuden arvioimiseen, osuuskuntien tavoiteasetannan vaikeuteen ja siitä seuraavaan valvonnan ja kannustejärjestelmien kehittämisen vaikeuteen sekä investointien rahoittamiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen (ks. Koskinen ym. 2005; Alasuutari 1999). Tutkimuksen pääasiallisena aineistona toimivat heinä- ja elokuussa 2007 keräämäni S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajien haastattelut. Haastatteluaineiston lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin erinäisiä alueosuuskauppojen omistajaohjaus / corporate governance -järjestelmistä kertovia valmiita dokumentteja sekä S-ryhmän visioista kertovia kirjoja *Sinun etusi Suomessa* (Lahti 1996), *Sinun kumppanisi Suomessa* (Lahti 2001) ja *Oma Kauppa* (Neilimo 2005). Tarkastelen tutkimusaineistoa pääasiassa fakthanäkökulmasta.³⁸ Seuraavaksi kerron tarkemmin tutkielman syntyyn johtaneesta tutkimusprosessista sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

3.1 Tutkimusprosessi

Aloitin tämän tutkielman teon toukokuussa 2007 osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisen tiedekunnan tutkimushanketta *Osuustoimintayritysten menestystekijät ja niiden johtaminen*. Sovimme yhdessä ohjaajani professori KTT Iiro Jussilan kanssa, että tutkisin asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta S-ryhmän alueosuuskaupoissa pääasiassa agenttiteorian näkökulmasta huomioiden osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteet. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valitsimme S-ryhmän alueosuuskaupat sillä perusteella, että ne ovat asiakasomisteisia osuuskuntia, jotka harjoittavat liiketoimintaa lähellä asiakasomistajien arkipäivää olevilla liiketoiminta-alueilla.

³⁸ Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan tulkita joko fakta- tai näytenäkökulmasta. Silloin kun pääpaino annetaan niille tiedoille (faktoille), joita aineisto välittää tutkitusta kohteesta, kyse on fakthanäkökulmasta. Fakthanäkökulmaa sovellettaessa päämääränä on saada tutkittavasta kohteesta mahdollisimman totuudenmukainen kuva käyttämällä aineistoa linssinä, jonka läpi tutkittavaa kohdetta tarkastellaan. Fakthanäkökulmaa sovellettaessa onkin ensiarvoisen tärkeää varmistua siitä, että haastateltavat antavat todenmukaista tietoa tutkittavasta kohteesta, sillä muutoin aineisto menettää merkityksensä tutkittavan kohteen kuvaajana. Vastaavasti tulkittaessa aineistoa näytenäkökulmasta aineistoa käsitellään näytteenä tutkittavasta todellisuudesta. Tällöin painoarvo annetaan sille, miten haastateltavat tutkittavasta kohteesta puhuvat. Lähtökohtana on oletus, että aineisto itsessään ei voi valehdella, vaikkakin se voi syystä tai toisesta olla epäedustava ote tutkittavasta todellisuudesta. (Eskola & Suoranta 1998; Koskinen ym. 2005)

Sovimme myös, että tutkimukseni olisi luonteeltaan laadullinen ja että haastattelin siinä kaikkien S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Haastateltaviksi valitsimme hallintoneuvostojen puheenjohtajat, sillä katsoimme että heillä osuuskaupan omistajien ylimpinä edustajina³⁹ olisi paras käsitys osuuskaupan omistajaohjauksen toiminnasta.

Laadullisen tutkimusotteen valintaan vaikutti paitsi oma kiinnostukseni laadullisia tutkimusmenetelmiä kohtaan, myös se että tutkimusmenetelmäkirjallisuuden (esim. Koskinen ym. 2005; Alasuutari 1999; Eskola & Suoranta 1998) mukaan laadullisia tutkimusmenetelmiä kannattaa suosia silloin, kun aiheesta ei ole olemassa aikaisempaa merkittävää tutkimusta. Tämä perustuu siihen, että laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitse laatia ennen aineiston keruuta valmiita tutkimushypoteeseja eikä vastausvaihtoehtoja, vaan tutkija voi lähteä kentälle ”avoimin mielin” hakemaan tutkimusaiheeseen liittyvää tietoa. Näin vältetään aiheeseen oleellisesti liittyvien asioiden jääminen tutkimuksen ulkopuolelle. Koska asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta ei ole omistajalähtöisestä näkökulmasta juuri aiemmin tutkittu, katsoin laadullisen tutkimusotteen soveltuvan tähän tutkimukseen erittäin hyvin.

3.1.1 Aineiston kerääminen

En tuntenut S-ryhmää entuudestaan kovin hyvin, joten aloitin tutkimuksen tutustumalla S-ryhmän toimintaan sitä käsittelevän kirjallisuuden (mm. Herranen 2004; Neilimo 2005; Biskop ym. 2004) ja internet-sivujen (www.s-kanava.fi) kautta. Sen jälkeen siirryin lukemaan muuta tutkimuskirjallisuutta. Kesäkuussa 2007 muotoilin kirjallisuuden ja Jussilan kanssa käymien keskustelujen pohjalta haastattelurungon (liitteenä).

Aineiston kerääminen aloitin heinäkuussa 2007. Sopiakseni haastatteluista lähetin haastateltaville postitse heinäkuun 2007 alussa kirjeen, jossa kerroin tutkimukses-

³⁹ S-ryhmän osuuskaupoissa hallituksen puheenjohtajana toimii säännönmukaisesti toimitusjohtaja.

ta ja pyysin haastattelua heinä- tai elokuun aikana. Osa haastateltavista vastasi kirjeeseen omaehtoisesti, loppuihin otin puhelimitse uudelleen yhteyttä heinäkuun aikana. Suhtautuminen tekemääni tutkimukseen oli yleisesti ottaen hyvä ja kaikkien S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajat suostuivat haastatteluun. Ajallisesti haastattelut sijoittuivat kirjeessä mainitsemaani ajankohtaan, eli heinä-elokuuhun.

Haastatteluja tehdessäni pyrin olemaan joustava haastattelupaikan suhteen. Niinpä osa haastatteluista tapahtui haastateltavan kotona, osa haastateltavan työpaikalla, osa haastateltavan edustaman alueosuuskaupan konttorissa, osa Sokos-hotellien neuvotteluhuoneissa ja osa osuuskaupan omistamien ravintoloiden rauhallisemmissa nurkkauksissa sen mukaan, mikä haastateltavalle parhaiten sopi. Haastattelupaikalla ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä siihen, kuinka ”viralliseksi” haastateltava haastattelun koki, sillä esimerkiksi kotona tehdyt haastattelut eivät säännönmukaisesti poikenneet tunnelmaltaan työpaikoilla tai neuvotteluhuoneissa tehdyistä haastatteluista.

Käytännössä haastattelutilanteet noudattivat pitkälti seuraavaa kaavaa. Aluksi keskustelimme yleisistä tutkimukseen liittyvistä asioista ja sen jälkeen siirryimme käsittelemään tutkimukseen liittyviä asioita haastateltaville etukäteen toimitetun kysymysrunгон (LIITE 1)⁴⁰ mukaisesti. Haastattelurungon puitteissa keskusteltu osuus nauhoitettiin mp3-sanelimelle haastateltavan suostumuksella. Haastattelun kuluessa esitin haastateltaville tarkentavia kysymyksiä sen mukaan kuin koin haastattelutilanteessa tarpeelliseksi. Tutkimuksen kannalta keskeisissä asioissa pyrin lisäksi varmistamaan, että olin ymmärtänyt haastateltavan oikein toistamalla haastateltavan esittämän asian tiivistetysti. Näin menetellen haastattelut kestivät reilusta tunnista vajaaseen kolmeen tuntiin. Osassa tapauksista jäin vielä keskuste-

⁴⁰ Liitteenä esitetty kysymysrunko oli haastattelujen pohjalla seuraavilla poikkeuksilla: Ensimmäisissä viidessä haastattelussa kysymysrunossa ei ollut erillistä kysymystä toimivan johdon ja henkilöstön sitouttamisesta asiakasomistajien edun ja osuuskaupan tavoitteiden mukaiseen toimintaan liittyen (sittemmin kysymys numero 8), vaan asiaa käsiteltiin yleisemmin osuuskauppojen omistajaohjausjärjestelmistä puhuttaessa. Lisäksi kolmelle ensimmäiselle haastateltavalle toimitetussa haastattelukysymyslistassa varsinaisia haastattelukysymyksiä edeltävä ohjeistus oli hivenen eri tavalla muotoiltu (siitä puuttui maininta asioiden ajattelemisesta omistajaohjauksen näkökulmasta). Haastattelujen sujuvuuden ja tutkimusaineiston keräämisen kannalta nämä pienet erot haastattelukysymysrunossa eivät kuitenkaan olleet merkittäviä.

lemaan haastateltavan kanssa osuustoimintaan liittyvistä kysymyksistä varsinaisen haastattelun jälkeen. Näitä keskusteluja ei kuitenkaan nauhoitettu ja niiden merkitys tutkimuksen kannalta rajoittuu siihen, että sain niiden kautta paremman käsityksen tutkittavien osuuskauppojen tilasta ja osuustoiminnasta yleensäkin.

3.1.2 Aineiston käsittely, analyysi ja tulkinta

Aineiston muuttaminen mp3-tallenteesta kirjalliseen muotoon tapahtui seuraavalla tavalla. Heti haastattelutilanteiden jälkeen purin haastattelut tietokoneelleni ja lähetin ne litteroitavaksi kahteen eri litterointipalveluja tuottavaan yritykseen. Sovimme, että haastattelut litteroidaan sanatarkasti puhekielelle, mutta että litteroija voi jättää tarpeettomat puhekielen täytesanat (öö, tuota jne.) halutessaan pois. Valmiit litteroidut haastattelut sain käyttööni sitä myöten, kun ne valmistuivat. Viimeisen haastattelun sain käyttööni syyskuun puolen välin jälkeen. Yhteensä haastatteluista kertyi litteroitua tekstiä noin 550 A4-kokoista sivua 12 pisteen fontilla ja 1 rivivälillä. Pro gradu -tutkimuksen aineistoksi tutkimuksessa kerätty aineisto oli siis poikkeuksellisen laaja.

Se, miten haastatteluaineistosta syntyi tutkimuksen empiriaosassa esitetty kirjallinen tulkinta asiakasomisteisuuden merkityksestä asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukselle, oli pitkä ja monivaiheinen prosessi, jossa itse tutkimuskysymyksetkin vaihtuivat ja tarkentuivat moneen kertaan. Prosessin pikkutarkka kuvaaminen olisikin mahdotonta ja tutkimuksen tarkoitukseen nähden myös turhaa. Seuraavassa esitän tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointiin nähden riittävän tarkan kuvauksen analyysin etenemisestä.

Ensitulkitani haastateltavien puheesta tein (kuten tyypillistä itse kerättyjen aineistojen kanssa) jo haastattelujen yhteydessä. Tarkemman aineiston analyysin aloitin kuitenkin vasta saatuani aineiston litteroituna käyttööni. Tämän varsinaisen analyysivaiheen voi jakaa karkeasti kolmeen osaan. Nämä olivat Alasuutarin

(2001) laadullisen tutkimuksen tekoa koskevaa termistöä lainaten 1) aineistoon tutustuminen, 2) havaintojen pelkistäminen ja 3) arvoituksen ratkaiseminen.

Aineistoon tutustuminen tutustumisen aloitin lukemalla kaikki litteroidut haastattelut ensin kokonaisuudessa läpi. Lukiessani aineistoa alleviivasin haastatteluista tutkimukseni kannalta merkityksellisiä kohtia. Lisäksi kirjoitin haastattelutekstien reunoille avainsanoja, joiden perusteella tekstikokonaisuuden hahmottaminen olisi myöhemmin helpompaa. Luettuani koko aineiston näin kertaalleen läpi selasin paperit uudelleen läpi kiinnittäen erityishuomiota aikaisemmalla lukukerralla tekemiini merkintöihin saadakseni hyvän kokonaiskuvan siitä, mitä aineistossa ylipäätään sanottiin.

Tutustumisvaiheen jälkeen siirryin analyysivaiheeseen, jota Alasuutari (2001, 40) kutsuu havaintojen pelkistämiseksi.⁴¹ Käytännössä havaintojen pelkistäminen tapahtui kahdessa vaiheessa siten, että ensimmäisessä vaiheessa teemoittelin (ks. Alasuutari 1999; Koskinen ym. 2005; Eskola & Suoranta 1999) koko aineiston seuraavien teemojen mukaan: 1) osuustoiminnan tarkoitus, 2) omistajuus, 3) hallinto ja päätöksenteko, 4) informaatio, 5) alueellisuus, 6) omistajaohjaus, 7) valta, 8) menestymisen edellytykset ja 9) muu tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Käytännössä teemoittelu tapahtui siten, että luin aineiston kokonaisuudessaan läpi ja siirsin kuhunkin teemaan liittyvät puheenvuorot omiin Word-tiedostoihinsa. Teemoittelua tehdessäni merkitsin aineistonäytteiden viereen näkyviin myös alateeman, johon näyte mielestäni kuului. Näin tutkimusta varten keräämäni tekstimassa sai selkeämmän muodon ja pystyin hahmottamaan alun perin 550 sivun mittaisesta aineistosta jonkinlaisen kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston pelkistämisen toisessa vaiheessa kävin teemoittelemani aineiston uudelleen läpi entistä tarkempien merkitysten löytämiseksi. Tässä vaiheessa painopiste

⁴¹ Havaintojen pelkistämisessä on Alasuutarin (2001) mukaan kyse siitä, että tarkastelemalla aineistoa jostakin tietyistä teoreettisista näkökulmista siitä erotetaan kulloisenkin kysymyksen asetelun kannalta olennaiset osat, raakahavainnot. Näiden raakahavaintojen määrää karsitaan edelleen yhdistämällä havainnot yhdeksi tai ainakin harvemmiksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Aineiston pelkistämällä haetaan siis vastausta kysymykseen, mitä aineistossa sanotaan.

oli tarkemmin asettamieni tutkimuskysymysten mukainen. Ne mielessäni karsin aineistosta tutkimukseni kannalta epäolennaisen materiaalin pois. Samalla siirsin aineistonäytteitä niille paremmin sopiviin paikkoihin niin, että sain kustakin teemasta näkyviin myös erityyppiset (ks. Eskola & Suoranta 1998) vastaukset. Lopuksi korostin useasta samaa tarkoittavasta lainauksesta mielestäni parhaan mahdollista myöhempää ”raporttipohjaan” siirtoa varten. Jäljelle jäi vajaa 100 sivua aineistoa pariinkymmeneen eri aihealueeseen (”ilmiöön”) jaoteltuna.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa, arvoituksen ratkaisussa⁴², käytin apunani aikaisemman kirjallisuuden pohjalta muodostamaani teoreettista viitekehystä. Tässä vaiheessa olin lukenut aineiston niin moneen kertaan läpi, että muistin tutkimukseni kannalta olennaiset osuudet pitkälti ulkoa. Se helpotti varsinaisen analyysin tekemistä. Pelkistetty aineisto mielessäni piirtelin käsittekarttoja, joiden avulla pyrin saamaan aineiston sisäisen logiikan näkyviin. Määriteltyäni empiirisen osan kokonaisrakenteen siirsin aiemmin valinneistani tekstinäytteistä sopivimmat omille paikoilleen tutkimusraporttipohjaan. Niiden ja aikaisemmin rakentamani teoreettisen viitekehysten pohjalta kirjoitin tulkintani auki vähä vähältä. Saatuaani tulkintani jotakuinkin valmiiksi tarkistin koko aineiston vielä kerran varmistaakseni, etten ollut jättänyt mitään oleellista huomioimatta tutkimuksessani. Jos puutteita löytyi, korjasin ne parhaan taitoni mukaan, jotta raporttini vastaisi mahdollisimman hyvin aineistosta välittyvää kuvaa asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista.

3.2 Tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuuden arviointi tapahtuu usein varsin erilaisin kriteerien kuin määrällisen aineiston tilastolliseen analyysiin perustuvassa tutkimuksessa (Alasuutari 1999). Reliabiliteetin ja validiteetin vahva painottaminen laadullisessa tutkimuksessa voi johtaa riskien välttämiseen ja sen

⁴² Alasuutarin (2001) mukaan arvoituksen ratkaiseminen merkitsee, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemista voidaan nimittää myös aineiston tulkinnaksi tai rakennekokonaisuuden muodostamiseksi.

kautta siihen, että tutkimus ei varsinaisesti tuo uutta tietoa. Lisäksi edes osittain näytenäkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa reliabiliteettiin yhdistetty toistettavuuden vaatimus on ongelmallinen jo sen tähden, ettei ihmisten mielissä olevan todellisuuden voida olettaa pysyvän muuttumattomana ajan kuluessa. Toisaalta myös laadullista tutkimusta on kyettävä arvioimaan jollakin tavoin. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että myös joku toinen tutkija olisi tulkitessaan samaa aineistoa samasta teoreettisesta viitekehuksesta käsin päätenyt samaan lopputulokseen. (Koskinen ym. 2005)

Eskolan ja Suorannan (2000, 210) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tämän vuoksi tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Edellä mainituista syistä olen pyrkinyt kertomaan koko tutkimusprosessin kulusta lähtien kohdeorganisaatioiden ja haastateltavien valinnasta päätyen tutkimuksen analyysiperiaatteisiin selvästi ja totuudenmukaisesti. Erityisesti haluan kiinnittää huomioita seuraaviin tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellisiin asioihin.

Aineiston laajuus ja edustavuus. Haastattelin tässä tutkimuksessa kaikkien 22 S-ryhmän alueosuuskaupan hallintoneuvostojen puheenjohtajia. Aineistoa voi siis pitää riittävän laajana tehdyn tulkinnan kannalta. Mitä tulee haastateltavien valintaan, tiedostan että pelkästään hallintoneuvostojen puheenjohtajia haastatteleamalla osuuskauppojen omistajaohjauksesta saatava kuva muodostuu väistämättä yksipuolisemmaksi kuin tilanteissa, joissa aineisto olisi koottu haastatteleamalla useissa eri asemilla olevia osuuskaupan asiakasomistajia. Tätä laajemman aineiston kerääminen ei olisi kuitenkaan ollut pro gradu -tutkimusta varten mahdollista. Tutkimusta tehdessäni jouduin siis tekemään ratkaisun sen välillä haastattelenko tutkimuksessa kaikkien osuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajia vai valitsenko muutaman osuuskaupan, jonka sisällä haastattelen useampia henkilöitä. Koska halusin tuoda tutkimuksessa esiin erityispiirteitä ja haasteita, jotka koskevat suurinta osaa osuuskauppoja, valitsin ensimmäisen vaihtoehdon. Jatkossa

tutkimusta tulisi toki tehdä myös niin, että haastatellaan myös muissa asemissa toimivia omistajahallinnon edustajia.

Tutkimustulosten johdonmukaisuus. Tutkimustulosten johdonmukaisuudessa on kysymys juuri siitä, että lukijan tulee ymmärtää tutkijan päättely, olipa hän siitä samaa mieltä tai ei. Tutkijan johtopäätösten tueksi raporttiin tulee siis valita relevantteja lainauksia tutkimusaineistosta. Arvioitaessa tulosten johdonmukaisuutta lainauksen toimivat ikään kuin todisteina siitä, että tutkija rakentaa tulkintaansa oikein ja johdonmukaisesti aineiston varaan. Tässä tutkimuksessa tuon esille runsaasti suoria lainauksia aineistosta, jotta lukija voi varmistua tulkintani perusteista. Tulkinnassa itsessään hyödynnän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jonka mielekkyydestä lukija voi varmistua tutustumalla siihen huolellisesti

Arvioitaessa tutkimuksen *uskottavuutta* esitetään usein, että tehtyjen tulkintojen tulisi vastata haastateltujen käsitystä asiasta. Tähän saatetaan pyrkiä esimerkiksi tarkastuttamalla tehdyt tulkinnat haastatelluilla. Tällaiseen käytäntöön liittyy kuitenkin tiettyjä ongelmia. Haastateltavat saattavat olla esimerkiksi niin sokeita omille ajatusmalleilleen, etteivät he itse huomaa niitä. Tässä tutkimuksessa onkin lähdetty liikkeelle siitä, että tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkimusprosessissa on edetty huolellisesti tutkimuksen kontekstia, aineistoa ja aiempaa kirjallisuutta ymmärtäen, ei tulkinnan tarkastuttamiseen haastatelluilla.

Mitä tulee tutkimuksen yleistettävyyteen muihin kuin tutkimuksessa käsiteltyihin osuuskauppoihin, jätän sen lukijan arvioitavaksi. Oma käsitykseni asiasta on kuitenkin se, että monet tässä tutkimuksessa esiin nousseet asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne voivat varsin hyvin esiintyä myös muissa kuin tutkituissa osuuskaupoissa. Ymmärrän kuitenkin, että asiakasomisteiset osuuskunnat ovat keskenään erilaisia ja paljon riippuu myös siitä, millaisia henkilöitä osuuskunnan määrävissä asemassa toimii.

4 OMISTAJAOHJAUS S-RYHMÄN ALUEOSUUSKAUPOISSA

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen omistajalähtöisestä näkökulmasta liittyviä erityispiirteitä ja haasteita. Tutkimuskysymykseksi pelkistettynä tutkimuksen tavoitteet voidaan ilmaista seuraavalla tavalla:

Millaisia erityispiirteitä ja haasteita asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyvä omistajalähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna?

Tutkimuskysymystä selventämään asetin seuraavat alatutkimuskysymykset:

- 1) *Millaisia erityispiirteitä osuuskauppojen tarkoitukseen, omistamiseen ja omistajaintresseihin, tavoiteasetantaan sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyy?*
- 2) *Millaisia haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy?*

Tutkimuksen tässä osiossa analysoin tutkimuksen aineistoa pyrkimyksenä vastata edellä mainittuihin kysymyksiin. Rakenteeltaan tämä luku etenee siten, että esitteen aluksi tutkimuksen kohdeorganisaatiot tämän tutkimuksen kannalta oleellisin osin. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään varsinaista tutkimusaineistoa tutkimuskysymysten mukaisesti. Lopuksi kokoan yhteen analyysini tulokset johtopäätöksiä varten.

4.1 S-ryhmän osuuskaupat tutkimuksen kohteina

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivat S-ryhmän alueosuuskaupat. S-ryhmä on merkittävä suomalainen kaupanalan yritysryhmä. Se muodostuu Suomen Osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen, 22 alueosuuskau-

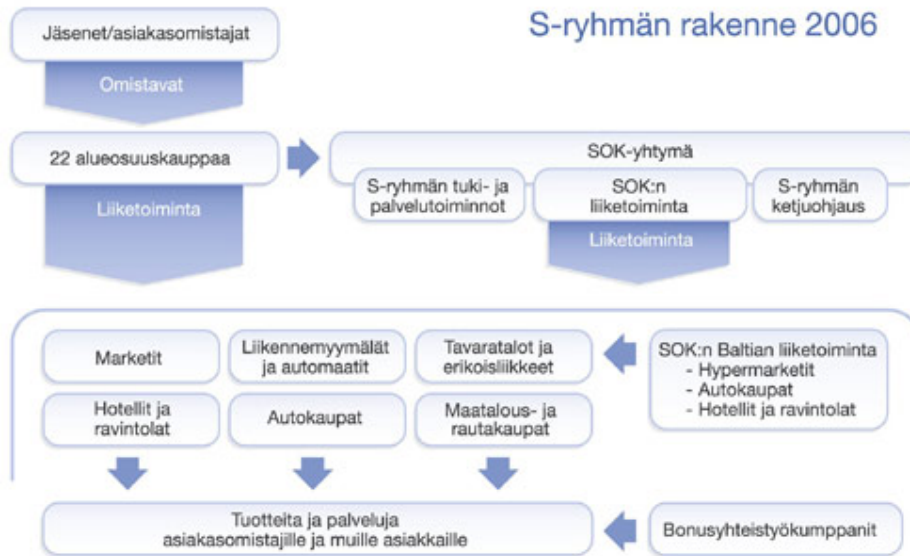
pasta ja 16 paikallisosuuskaupasta.⁴³ Osuuskaupat ovat itsenäisiä jäsentensä (asiakasomistajiensa) omistamia ja hallitsemia osuuskunta-muotoisia yrityksiä. Ne omistavat SOK:n ja käyttävät ylintä päätösvaltaa S-ryhmässä. (SOK-Yhtymä 2007)

Vuoden 2006 lopussa S-ryhmällä oli yhteensä yli 1,6 miljoonaa asiakasomistajaa, joka vastaa kotitalouksiksi muutettuna kahta kolmasosaa Suomen kaikista kotitalouksista. Vuoden 2007 aikana luku nousi 1,7 miljoonaan. SOK:n vuoden 2006 vuosikertomuksen mukaan S-ryhmän kotimaan vähittäismyynti oli yhteensä 9587 miljoonaa euroa, josta osuuskauppojen osuus oli 8073 miljoonaa euroa. Vuonna 2007 luvut ovat kasvaneet edelleen. S-ryhmä onkin Suomen päivittäistavarakauppan markkinajohtaja noin 41 % markkinaosuudella. (SOK-Yhtymä 2007, 7; Neilimo 2005; Nielsen 2008; www.s-kanava.fi; viitattu 8.3.2008)

S-ryhmän liiketoiminta-alueisiin kuuluvat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa, maatalouskauppa sekä lokakuusta 2007 alkaen pankkitoiminta. S-ryhmän alueosuuskauppojen ja SOK-yhtymän liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjutoimintaa, jossa yhteiset tuki- ja kehittämisspalvelut tuotetaan keskitetysti. Työnjako osuuskauppojen ja niiden keskusyhteisön SOK:n välillä menee pääpiirteittäin siten, että SOK on ohjaava asiantuntijaorganisaatio ja alueosuuskaupat hoitavat liiketoimintaa omilla maantieteellisesti rajatuilla alueillaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä sekä sille erikseen määriteltujen osuuskauppojen liiketoimintaa tukevien liiketoiminta-alueiden kuten hotelli-, ravintola- ja pankkipalveluiden sekä autokaupan harjoittamisesta Suomessa ja sen lähialueilla Baltiassa ja Venäjällä. (SOK 2007; [---

⁴³ S-ryhmän osuuskauppojen jako alueosuuskauppoihin ja paikallisosuuskauppoihin juontaa juurensa 1980-luvulle. Silloin S-ryhmässä siirryttiin taloudellisten paineiden alla alueosuuskaupparakenteeseen. Käytännössä siirtyminen tarkoitti useiden pienten osuuskauppojen fuusioita. Kaikki osuuskaupat eivät fuusioihin suostuneet, joten S-ryhmässä on yhä pieniä paikallisosuuskauppoja suurten alueosuuskauppojen rinnalla. Paikallisosuuskauppojen osuus koko S-ryhmän liikevaihdosta on kuitenkin vähäinen.](http://www.s-</p></div><div data-bbox=)

kanava.fi; viitattu 21.11.2007) S-ryhmän rakennetta havainnollistaa seuraava kuvio.



Kuvio 3: S-ryhmän rakenne (www.s-kanava.fi; viitattu 21.11.2007)

Taloudellisesti S-ryhmä on hyvässä kunnossa.⁴⁴ Isolla osalla osuuskaupoista ei ole varsinaista velkaa ollenkaan ja investointeja rahoitetaan pääasiassa tulorahoituksella. Lisäksi osa osuuskaupoista alkaa olla aineiston mukaan siinä pisteessä, ettei niiden toimialueella ole enää tarvetta suurille investoinneille (verkosto on rakennettu valmiiksi). Tässä suhteessa eri osuuskauppojen välillä on kuitenkin suuria eroja, sillä aineiston mukaan toisissa osuuskaupoissa eletään juuri nyt kiivainta kasvukautta. Näissä osuuskaupoissa verkostoa laajennetaan osin tulorahoituksella, osin velkarahoituksella ja osin yhteistyössä ulkopuolisten yritysten kanssa.

⁴⁴ Vuonna 2006 kaikki osuuskaupat tekivät voitollisen tilinpäätöksen. Osuuskauppojen yhteenlaskettu tulos oli 311 miljoonaa euroa ja yhteensä S-ryhmä investoi 532 miljoonaa euroa. (SOK 2007, 8) Osuuskauppojen omavaraisuusaste vaihtelee, mutta useimmissa osuuskaupoissa se on yli 40 % eli hyvä tai erittäin hyvä. Esimerkkeinä S-ryhmän alueosuuskauppojen omavaraisuusasteista: EK 2006: 58,7 %; Eepee 2006: 44,7% Osuuskauppa ympäristö 2006: 65,9 %; Osuuskauppa Maakunta 2006: 40,9. Vuonna 2007 omavaraisuusasteet ovat useimmissa osuuskaupoissa kohonneet edelleen.

4.1.1 Osuuskauppatoiminnan taustaa

S-ryhmän alueosuuskauppojen historia ulottuu 1800- ja 1900-luvun vaihteeseen, jolloin maahamme perustettiin ensimmäiset Rochdalen periaatteita noudattavat osuuskaupat vastauksena kaupan alalla vallinneisiin puutteisiin ja epäkohtiin - heikkoon saatavuuteen, kalliisiin hintoihin ja huonoon laatuun (Herranen 2004). Osuuskauppoja perustaessaan jäsenet antoivat niiden tehtäväksi kaupallisen palvelun ja kiinnittivät erityisesti huomiota tavaroiden kunnolliseen laatuun ja kohtuulliseen hintaan (www.s-kanava.fi; viitattu 27.11.2007).

Osuuskauppojen määrän kasvaessa havaittiin pian tarve yhteistyöhön. Vuonna 1904 perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK hoitamaan yhteis-ostoja, neuvontaa ja ohjausta. Sivukonttoreiden, oman tuontitoiminnan ja teollisen tuotannon myötä SOK:n toiminta laajeni nopeasti välitysliikkeestä täysimittaiseksi tukkukaupaksi. (www.s-kanava.fi; viitattu 27.11.2007)

Vaikka osuustoiminta levisi Suomessa nopeasti, sen 100-vuotinen historia ei ole ollut pelkkä menestystä ja yhteistoimintaa. Ensimmäinen kriisi ajoittuu vuoteen 1916. Tuolloin osa osuuskaupoista erkani SOK:sta ja perusti oman keskusliikkeensä Osuustukkukauppa OTK:n. Taustalla vaikutti suomalaisen yhteiskunnan voimakas poliittinen kahtiajakautuminen sekä taistelu vallasta. (Neilimo 2005)

1920-luvulle tultaessa taistelu vallasta oli hiipunut ja molemmissa osuustoiminnallisissa ryhmissä keskityttiin jälleen osuuskauppojen perustetehtävää eli kaupankäyntiin jäsenten kanssa. SOK:laiset ja OTK:laiset osuuskaupat toimivat kaikkialla Suomessa rinnakkain ja uusi nousukausi alkoi. (Neilimo 2005)

1920 – 1940-luvuilla s-ryhmäläinen osuustoiminta nousi keskeiseksi vaikuttajaksi talouselämässä ja merkittäväksi tekijäksi koko yhteiskunnassa. Kehitystä johti SOK, joka oli tuolloin hankintavoimaltaan Suomen suurin tukkuliike. (Neilimo 2005) Sotien aikaan osuuskauppojen toiminta hiljeni jonkin verran, mutta heti sotien päätyttyä SOK:lainen osuustoiminta lähti uudelleen liikkeelle (Herranen 2004). Perinteisten osuuskauppojen lisäksi S-ryhmä alkoi rakentaa kaupunkien

keskustoihin tavarataloja ja hotelleja. Ne edustivat tuossa ajassa edelläkävijäajattelua. (Neilimo 2005)

1960-luvulla Suomessa käynnistyi yhteiskunnallinen rakennemuutos. S-ryhmässä tämä nähtiin, mutta siihen ei varauduttu (Lahti 1996). Sen sijaan kilpailevat kauppayritykset, muun muassa Keskon ympärille ryhmittyneet yksityiskauppiat, terävöittivät toimintaansa. Ne suuntautuivat kaupunkeihin, jonne oli alkanut syntyä työpaikkoja teollisuuden ja palvelusektorin kasvaessa voimakkaasti. Mitä kovemmaksi pako maalta kiihtyi, sitä tukalammaksi muodostui S-ryhmän asema, sillä sen toiminnan pääpaino oli edelleen maaseudun varassa. (Neilimo 2005; Herranen 2004)

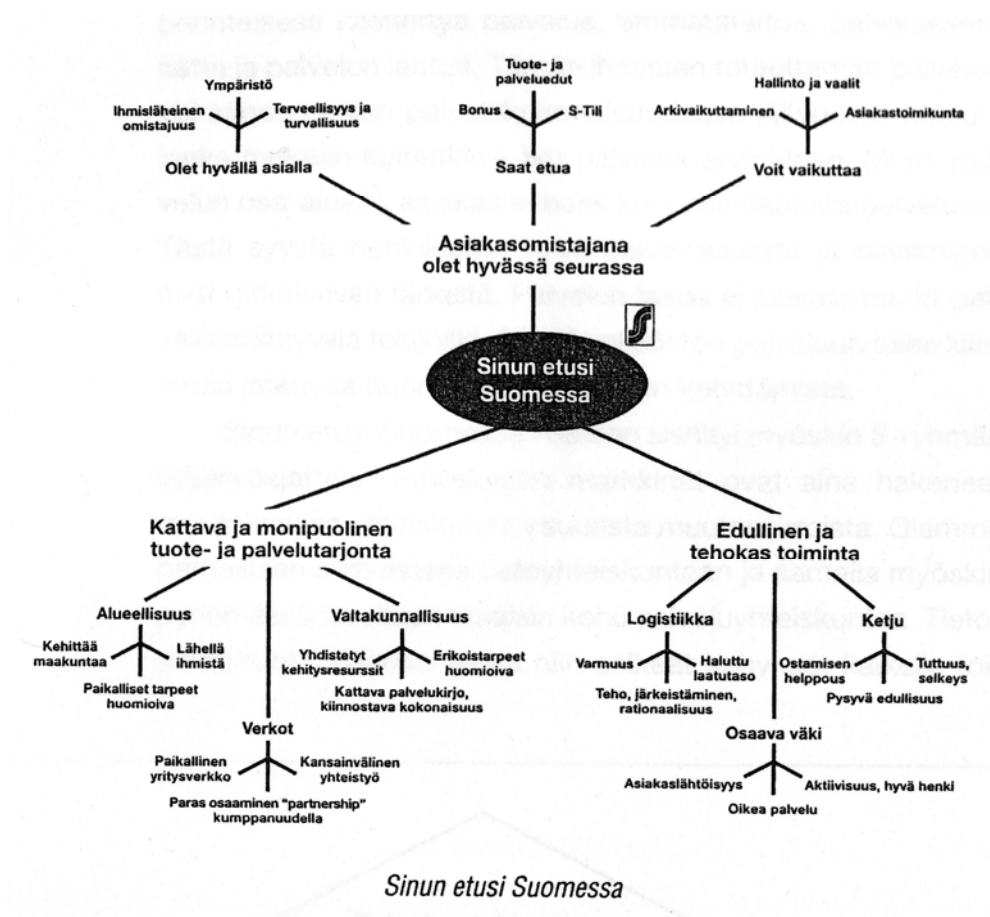
1980-luvulle tultaessa S-ryhmäläinen osuustoiminta oli konkurssin partaalla. Taloudellisten vaikeuksien lisäksi ryhmää repivät erimielisyydet siitä, miten osuustoimintaa tuli kehittää. Suurimpia erimielisyydet olivat maaseudun ja kaupunkien välillä. Pääosin maaseutua edustava osuuskauppojen hallintoväki ei halunnut lopettaa maaseudun pieniä liikkeitä, vaikka niiden toiminta oli ollut jo kauan tappiollista. Ajattelua ohjasi oma, ei koko osuuskaupan etu. (Herranen 2004)

Kriisin keskellä syitä vaikeuksille haettiin monesta paikasta. Yhtenä suurena syntipukkina nähtiin itse osuuskuntamuoto. Neilimon (2005) mukaan osuuskaupparväki menettikin hetkeksi terveen itsetuntonsa. Omaa olemusta häpeiltiin ja aineiston mukaan myös osuuskauppojen työnantajakuva oli varsin negatiivinen. Osuuskauppojen toiminnassa oman olemuksen häpeily näkyi muun muassa siten, ettei toiminnassa enää eroteltu jäseniä ja tavallisia asiakkaita toisistaan, vaan markkinoita kohdeltiin ”harmaana massana”. Tavoitteena ei siis ollut osuustoiminnalle luontainen asiakasomistajien tarpeiden tyydyttäminen vaan markkinaosuuksien säilyttäminen keinolla millä hyvänsä. (Lahti 1996; 2001) Jälkeenpäin S-ryhmän 1970- ja 1980-luvun vaikeuksien syyksi onkin nostettu alkuperäisen toimintaajatuksen, asiakasomistajien tarpeiden tyydyttämisen, unohtaminen (Lahti 1996; Neilimo 2005).

S-ryhmässä vaikeuksista selvittiin ulkopuolelta tuodun saneeraajan, SOK:n pääjohtajaksi nimitetyn Juhani Pesosen, johdolla. Kesäkuussa 1983 yli 300 osuuskauppojen ja SOK:n johtajaa kutsuttiin Finlandia-talolle kuuntelemaan SOK-laisen osuustoiminnan pelastussuunnitelmaa, jota nimitettiin S-83:ksi. Suunnitelma oli haasteellinen ja muutti osuustoiminnan liiketaloudellisia ajattelutapoja radikaalisti. Alkuvaiheessa osuuskauppojen lukumäärä väheni 183:sta 35:een. Näin luotiin pohja S-ryhmän nykyiselle aluerakenteelle, joka on yksi S-ryhmän menestyksen kivijaloista. (Neilimo 2005; Herranen 2004) Saneerausvaiheeseen kuuluivat myös teollisuuden myyminen, SOK:n aluekonttoreiden ja -varastojen lakkauttaminen sekä kaikkien organisaatioiden madaltaminen ja keventäminen. Kannattamattomat osat toimipaikkaverkostoa lakkautettiin. Liiketoimintakokonaisuus järjestettiin uudelleen niin, että keskityttiin ydinosamisalueisiin. (Neilimo 2005; Herranen 2004) Alueosuuskaupoissa tämä tarkoitti siirtymistä uudenlaiseen liiketoimintakulttuuriin, jossa keskeiseen asemaan nostettiin liiketaloudellinen tehokkuus.

Saneerauksen ansioista S-ryhmän pitkään voimakkaasti laskenut tuloskehitys saatiin oikaistua. Koko ryhmä nousi muutamassa vuodessa kannattavaksi. Useat saneerauksen aikana tehdyt toimenpiteet loivat myös pohjan S-ryhmän voimakkaalle kehitysvaiheelle, joka käynnistyi 1990-luvun alkupuolella SOK:n uuden pääjohtajan, Jere Lahden, johdolla. Tuolloin S-ryhmässä alettiin toden teolla keskittyä alkuperäisen osuustoiminnallisen toiminta-ajatukseen, jäsenten – tai asiakasomistajien, kuten heitä tuolloin alettiin kutsua⁴⁵ – tarvitsemien palvelujen ja etujen tuottamiseen. S-ryhmän visioksi tuli *Sinun etusi Suomessa*. Se rakentui asiakasomistajuuden, kattavan ja monipuolisen tuote- ja palvelutarjonnan sekä edullisen ja tehokkaan toiminnan varaan seuraavan kuvion mukaisesti.

⁴⁵ Asiakasomistaja-termin käyttöönotolla haluttiin selventää jäsenten ja osuuskaupan suhdetta ja päästä eroon jäsenyyteen liittyvästä turhasta mystiikasta. Lahden (1996, 2001) mukaan osuuskaupat näet tarvitsevat jäseniä ennen kaikkea asiakkaina ja omistajina (toiminnan rahoittajina). Puhumalla jäsenten sijaan asiakasomistajista näitä rooleja voitiin korostaa ja antaa jäsenyydelle selkeämpi sisältö.



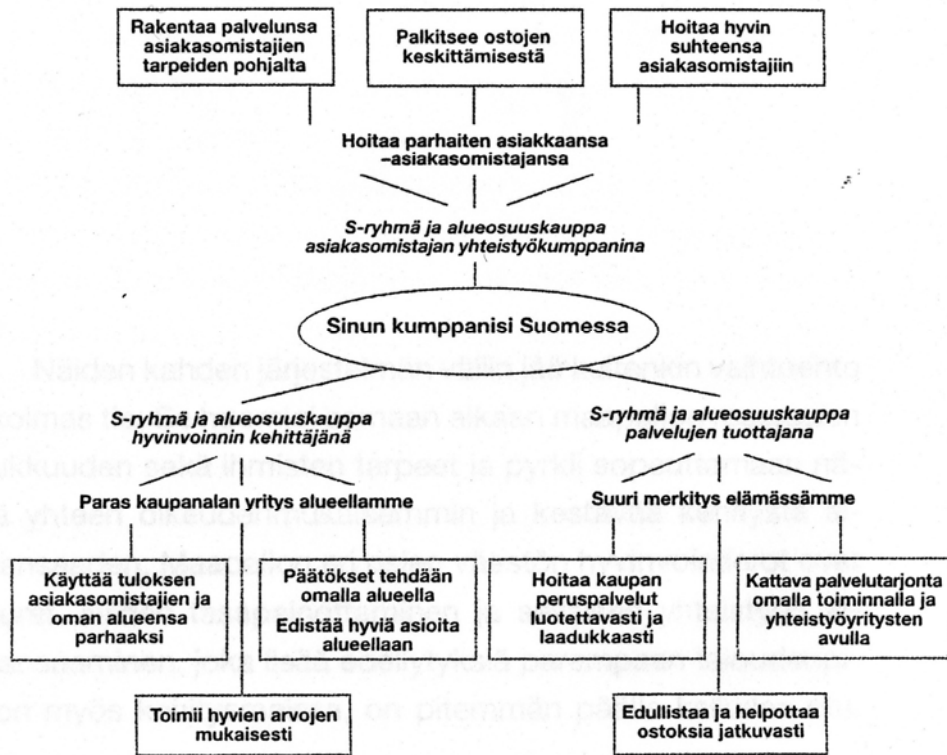
Kuvio 4: *Sinun etusi Suomessa* -vision strategiset painopisteet (Lahti 2001, 70)

Käytännössä suuntautuminen *Sinun etusi Suomessa* -vision mukaisesti tarkoitti muun muassa SOK:n ja alueosuuskauppojen roolien entistä selkeämpää määrittelyä, kustannustehokkuuden lisäämistä ketjutoiminnan avulla sekä panostuksia bonusjärjestelmään⁴⁶, kattavaan verkostoon ja hintajohtajuuteen (Neilimo 2005). Tavoitteena oli saada S-ryhmästä asiakasomistajalle aidosti etua tuottava kauppanalan yritysryhmä (Lahti 1996).

2000-luvun alussa S-ryhmän visiota uudistettiin Jere Lahden johdolla *Sinun kumppanisi Suomessa* -visioksi. Visio oli jatkumoa aikaisemmalle *Sinun etusi Suomessa* -visiolle. Uutta visiossa oli pyrkimys syventää asiakasomistajien ja osuuskaupan suhdetta. *Sinun kumppanisi Suomessa* -visiossa osuuskaupan halut-

⁴⁶ Lahden johdolla S-ryhmässä siirryttiin S-etukorttijärjestelmään ja alettiin maksaa kuukausittaisen ostojen määrään perustuvaa ostohyvitystä eli bonusta. Aluksi maksimibonus oli 3 %, mutta vuosien kuluessa sitä on nostettu. Nykyään maksimibonus on 5 %.

tiin olevan molemminpuolista etua tuottavassa kumppanuussuhteessa asiakasomistajien kanssa – toimivan eräänlaisena palveluagenttina, jonka tehtävänä oli tuoda asiakasomistajien ulottuville asiakasomistajien tarvitsemia palveluja (Lahti 2001). Seuraavassa kuviossa näkyy, miten kumppanuusajattelun haluttiin näkyvän asiakasomistajille.



S-ryhmän visio asiakasomistajan näkökulmasta

Kuvio 5: *Sinun kumppanisi Suomessa* -visio asiakasomistajan näkökulmasta

(Lahti 2001, 87)

Kolmannen kerran S-ryhmän visiota uudistettiin vuonna 2005 SOK:n uudeksi pääjohtajaksi Jere Lahden tilalle valitun Kari Neilimon toimesta. Uuden vision nimeksi tuli *Oma kauppa*. Siinä jatkuvat *Sinun etusi Suomessa* ja *Sinun kumppanisi Suomessa* -visioiden tutut teemat: asiakasomistajuus, alueellisuus, laaja ja monipuolinen palvelutarjonta sekä taloudellinen tehokkuus. Näiden lisäksi *Oma kauppa* -visiossa nousevat keskeiseen asemaan osuustoiminnallisuus, suomalai-

suus ja inhimillisyys sekä liitto-ajattelu. Osuustoiminnallisuus ja suomalaisuus liittyvät *Oma kauppa* -visiossa siihen, että S-ryhmän omistavat suomalaiset ihmiset, eikä sitä voida myydä ulkomaille. Inhimillisyys päätöksenteossa puolestaan johtaa pitkän tähtäimen kehitykseen, ei lyhytnäköiseen voiton maksimointiin. Liitto-ajattelu pitää sisällään asiakasomistajan ja osuuskaupan entistä syvemmän suhteen niin järjen kuin tunteenkin tasolla. *Oma kauppa* -vision mukaan S-ryhmän tavoitteena on olla johtava, uudistuva ja asiakasomistajien sekä alueen hyvinvointia edistävä suomalainen kaupparyhmä, joka on asiakasomistajiensa kumppani. (Neilimo 2005)

Strategiatasolla *Oma kauppa* -visio rakentuu monipuolisten palveluiden ja etujen, asiakasomistajuuden, osaamisen ja kustannustehokkuuden varaan. Keskeisenä strategisena päämääränä on tarjota asiakasomistajille kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja laaja verkosto. Tarkoituksena on, että asiakasomistajat hyötyvät alueellisesti lähellä olevasta liiketoiminnasta, joka on tehokkaasti järjestetty ja joka palkitsee asiakkaitaan palveluiden käyttämisestä. S-ryhmän tuote- ja palvelutarjonta kattaakin suuren osan asiakasomistajien jokapäiväisistä tarpeista. Ostojen keskittäminen tuo ostohyvitystä eli bonusta, minkä lisäksi asiakasomistajat saavat tuote- ja palveluetuja. Mikäli osuuskaupan tulos sallii, maksetaan myös korkoa osuismaksulle ja / tai ylijäämän palautusta. (Neilimo 2005; www.s-kanava.fi; viitattu 6.2.2008)

Oma kauppa -vision päivittämisen yhteydessä tarkastettiin myös S-ryhmän arvoja. Uusiksi arvoiksi kirjattiin seuraavat arvot: *Asiakaslähtöisyys*, joka merkitsee palveluiden ja etujen tarve- ja aluelähtöistä toteuttamista. *Kumppanuus* on kattavaa ja tehokasta yhteistyötä asiakasomistajien, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. *Uudistuminen* on huolehtimista S-ryhmän kilpailukyvyistä, osaamisen kehittymisestä sekä asiakasomistajien palveluiden ja etujen ajanmukaisuudesta. *Tuloksellisuus* on hyvän toiminnallisen ja taloudellisen tuloksen sekä onnistuneiden aikaansaannosten arvostamista. *Vastuullisuus* on vastuun tuntemista asiakasomistajista, kumppaneista, henkilöstöstä ja omasta toimintaympäristöstä sekä osaamisen ylläpidosta. (S-ryhmä 2007) Näiden S-ryhmän yhteisten arvojen lisäksi (pohjalta) jokainen osuuskauppa laatii omat arvonsa.

4.1.2 Alueosuuskauppojen ja S-ryhmän hallintorakenne

S-ryhmässä päätöksenteko tapahtuu demokraattisesti jäsen ja ääni -periaatteella, ja jokaisella asiakasomistajalla on mahdollisuus osallistua siihen oman alueensa osuuskaupan kautta. S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintorakenteet ja päätöksentekotavat ovat pitkälti samanlaisia. Seuraavassa kuvaan tyypillistä S-ryhmän alueosuuskaupan hallintorakennetta perustuen Biskopin ja kumppaneiden (2004) toimittamaan kirjaan *Osuuskaupan hyvä hallintotapa* (s. 29 – 56). Vastaavat asiat löytyvät myös osuuskauppojen säännöistä sekä niiden laatimista *Corporate governance statementeista*.⁴⁷

Yksittäisissä osuuskaupoissa ylintä päätösvaltaa käyttää joko *osuuskunnan kokous* tai sen korvaava vaaleilla valittava *edustajisto*. Viime aikoina edustajiston käyttö on lisääntynyt huomattavasti ja edustajistottomia osuuskauppoja on enää muutama. Käytettäessä edustajistoa jokainen asiakasomistaja on oikeutettu sekä äänestämään että asettumaan ehdolle edustajistoon. Tavallisesti edustajiston vaalit pidetään kerran neljässä vuodessa. Valittaessa edustajistoa kiinnitetään erityistä huomiota edustajiston alueelliseen, sukupuoliseen ja ammatilliseen edustavuuteen. Edustajiston on tarkoitus edustaa koko jäsenistöä, joten käytännössä suuren osuuskaupan alue jaetaan alueellisiin vaalipiireihin, joilta kultakin valitaan edustajistoon jäseniä vaalipiirin jäsenmäärän suhteessa.

Useimmissa osuuskaupoissa edustajisto kokoontuu kaksi kertaa vuodessa; kerran keväällä ja kerran syksyllä. Keväällä edustajiston kokouksen tärkeimmät tehtävät ovat tilinpäätösasioiden ja voitonjaon käsittely, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle sekä nimeämistoimikunnan valinta valmistelemaan mm. syyskokouksessa toimitettavia vaaleja. Syyskokouksessa edustajiston tärkeimmät tehtävät ovat hallintoneuvoston erovuoroisten jäsenten ja tilintarkastajien valinta. Tarvittaessa edustajisto voi pitää myös ylimääräisiä kokouksia. Yksittäisistä edustajiston päätäntävaltaan kuuluvista asioista tärkeimpiä ovat sääntöjen muuttaminen ja mahdolliset osuuskaupan toimin-

⁴⁷ Esim. *Helsingin Osuuskauppa Elannon hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä Corporate Governance Statement 2007*; *Alueosuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä - Corporate Governance Statement 2007*.

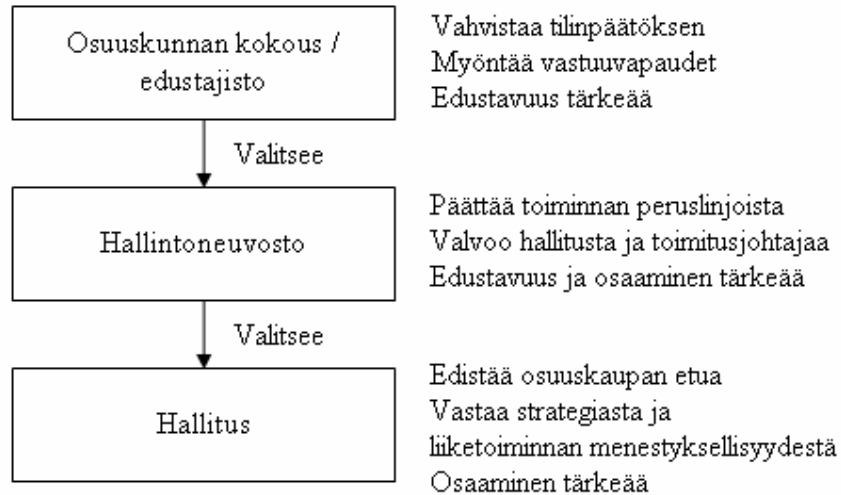
nan lopettamiseen tai sulautumiseen liittyvät päätökset. Varsinaisen toimielinroolinsa lisäksi edustajistolla on merkittävä asema laajan kontaktipinnan muodostajana asiakasomistajien ja osuuskaupan johdon välillä.

Edustajistoa tai osuuskunnan kokousta seuraava osuuskaupan toimielin on *hallintoneuvosto*. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan osuuskaupan jäsenistä kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Hallintoneuvostoon valitaan ensisijaisesti sellaisia osuuskaupan jäseniä, joilla on riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus, ottamalla lisäksi huomioon, että hallintoneuvostossa tulevat osuuskaupan toimialue ja jäsenistö mahdollisimman tasapuolisesti edustetuiksi. Henkilöä ei voida valita hallintoneuvoston jäseneksi, jos hän on täyttänyt ennen toimikauden alkua 65 vuotta. Hallintoneuvosto päättää osuuskaupan toiminnan peruslinjoista, valvoo hallituksen ja osuuskaupan johdon työskentelyä sekä valitsee osuuskaupan toimitusjohtajan ja hallituksen. Varsinaiset operatiiviseen johtamiseen kuuluvat asiat kuuluvat kuitenkin osuuskunnan hallitukselle ja toimivalle johdolle. Hallintoneuvostoa johtaa hallintoneuvoston puheenjohtaja, joka toimii monessa suhteessa esimiehen asemassa osuuskaupan toimitusjohtajalle.

Osuuskaupan *hallituksen* muodostavat sääntömääräisesti hallituksen puheenjohtajana toimiva osuuskaupan toimitusjohtaja ja 3 - 6 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Hallituksen jäsenten valinnassa painotetaan yleensä liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden hyvää tuntemusta. Valinnan valmistelutyön tekee hallintoneuvoston puheenjohtajisto. Hallitusten kokoonpanot vaihtelevat eri osuuskaupoissa siten, että osassa osuuskauppoja hallituksen jäseninä on vain niin sanottuja riippumattomia osuuskaupanjäseniä ja osassa riippumattomuuden vaade koskee vain hallituksen jäsenten enemmistöä. Riippumattomuudella tarkoitetaan tässä sitä, ettei hallituksen jäsen ole työsuhteessa osuuskauppaan.

Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallitus myös vastaa osuuskaupan liiketoiminnan menestyksellisyydestä. Käytännössä hallituksen tärkeimmät tehtä-

vät ovat: 1) päättää osuuskaupan keskeiset strategiat ja tavoitteet, 2) päättää vuosittain osuuskaupan taloudelliset kokonaistavoitteet ja tarvittavat toimintasuunnitelmat, 3) päättää investoinnit ja 4) johtaa ja valvoo operatiivista liiketoimintaa. Seuraava kuvio havainnollistaa osuuskauppojen hallintorakennetta kokonaisuutena.



Kuvio 6: Osuuskauppojen hallintorakenne

Näiden osuuskaupan jäsenistä koostuvien hallintoelinten lisäksi jokaisella osuuskaupalla on *toimitusjohtaja*, jonka tehtävänä on johtaa osuuskaupan toimintaa lain ja sääntöjen sekä hallintoelinten päätösten ja ohjeiden mukaisesti sekä vähintään kaksi *tilintarkastajaa*, jotka tarkastavat osuuskaupan varainhoidon.

Osuuskauppojen omistamassa S-ryhmän keskusorganisaatiossa SOK:ssa ylintä päätösvaltaa käyttää SOK:n osuuskunnan kokous, jossa edustettuina ovat kaikki osuuskaupat. SOK:n päätöksistä vastaavat puolestaan hallintoneuvosto ja hallitus. SOK:n hallintoneuvosto koostuu alueosuuskauppojen edustajista. Tavallisesti edustajana toimii alueosuuskaupan toimitusjohtaja tai hallintoneuvoston puheenjohtaja. Hallintoneuvoston tehtävänä on vastata S-ryhmän toimintaa koskevista yhteistoimintaperiaatteista ja pitkän tähtäyksen suunnitelmista. Hallitus edustaa SOK:ta ja huolehtii mm. sen hallinnosta. Osuuskauppojen tavoin SOK:n hallituksen puheenjohtajana toimii SOK:n pääjohtaja. (www.s-kanava.fi; viitattu 21.11.2007)

4.2 Osuuskauppatoiminnan erityispiirteistä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyviä haasteita ja erityispiirteitä omistajalähtöisestä näkökulmasta katsottuna. Osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteet ovat pitkälti seurausta osuuskauppojen tarkoituksesta, omistamiseen ja omistajaintresseihin ja tavoiteasetantaan liittyvistä tekijöistä sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksista. Tutkimuksen tässä luvussa tarkastelen lähemmin näitä tekijöitä S-ryhmän alueosuuskaupoissa. Tarkoitukseni on vastata tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen *Millaisia erityispiirteitä osuuskauppojen tarkoitukseen, omistamiseen ja omistajaintresseihin, tavoiteasetantaan sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyy?*

4.2.1 Osuuskauppatoiminnan tarkoitus

Suomen Osuuskuntalain mukaan ”*osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla*” (Pellervo 2005, 5). Osuuskunnan päätavoitteena ei siis ole samassa mielessä kuin osakeyhtiössä voiton tuottaminen omistajille – vaikkakin toiminnan yleinen liiketaloudellinen tehokkuustavoite on niissä molemmissa sama. Sen sijaan osuustoiminnan tavoitteena on jäsenten tarvitsemien palvelujen mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen tuottaminen. (Skurnik 2002, 112)

S-ryhmän osuuskaupoissa osuuskunnan sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeava tarkoitus näkyy aineiston mukaan siten, että osuuskauppojen toiminnan lähtökohtana on asiakasomistajien palvelutarpeiden tyydyttäminen, ei maksimaalisen voiton tavoittelu. Tätä kuvaa myös S-ryhmän toiminta-ajatus ”*tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille*”. Lahden (1996, 31 - 32) mukaan etuina voidaan pitää paitsi asiakasomistajien uskollisuudesta ja ostojen keskittämisestä saatavaa taloudellista hyötyä, myös hyvää palvelua ja edullisia hintoja. Näin ymmärrettyinä pal-

velujen ja etujen tuottaminen tarkoittaa siis asiakasomistajien palvelua asiakasomistajaa kokonaisvaltaisesti hyödyttävällä tavalla. S-ryhmän 2000-luvun alun *Sinun kumppanisi Suomessa* -visiossa viitataan osuuskauppoihin asiakasomistajien kumppanina ja palveluagentteina, joiden tehtävänä on tuoda asiakasomistajan ulottuville ja helposti saataviksi ne tuotteet ja palvelut, joita asiakasomistajat kokevat tarvitsevansa (Lahti 2001). Tällaisesta toimintatavasta hyötyvät sekä asiakasomistaja palvelujen tarvitsijana että osuuskauppa palveluja tuottavana yrityksenä.

Seppelinin (2000) mukaan osuustoimintaan on perinteisesti liitetty muitakin tavoitteita, kuin osuuskunnan jäsenten osuuskunnasta saaman henkilökohtaisen hyödyn maksimointi. Tällaisia tavoitteita voivat olla muun muassa osuustoiminta-aatteen levittäminen, yhteisöllisyys ja koko osuuskunnan toimialueen hyvinvoinnista huolehtiminen sekä eettisesti oikea toiminta. Lisäksi Jussila (2007) ja Davis (2001) toivat esille, että osuuskuntia voidaan pitää parempien kaupanehtojen tuojina koko niiden toiminta-alueelle ja että asiakasomisteiset osuuskunnat voidaan käsittää oleelliseksi elementiksi ”aidosti vapaan” ja kilpailullisen markkinan ylläpidossa. Myös nämä tekijät näkyvät S-ryhmän toiminnassa. Aineiston mukaan S-ryhmän osuuskaupoilla on koko kansantalouden rakenteiden kannalta merkittävä tehtävä markkinoiden virheiden korjaajana ja kilpailun tervehdittäjänä.⁴⁸

”Mut sitten, siihen liittyy myöskin sellanen laajempi vaikutus, että kun kuluttajanosuustoiminta toimii markkinoilla, se pakottaa myös muut toimijat, myös yksityiset kilpailijat, toimimaan sekä tehokkaammin että kuluttajalähtöisiä, asiakaslähtöisiä pelisääntöjä paremmin noudattaen. Et tää kuluttajanosuustoiminnan, sillon kun se on menestynyt, niin historiassa sekä Suomessa että Euroopassa ja muualla maailmassa, niin se on myös vaikuttanut voimakkaasti markkinoiden toimintaan, et-

⁴⁸ Esimerkkeinä osuuskauppojen markkinoiden toimintaa korjaavasta vaikutuksesta aineistossa käytettiin muun muassa Karjaan päivittäistavarakaupan hintatasoa. Ennen osuuskaupan toimipisteen perustamista sen väitettiin olleen 8 % korkeampi, kuin osuuskaupan toimipisteen perustamisen jälkeen. Myös S-ryhmän laajentumista rautakauppaan selitettiin aineistossa markkinoita korjaavalla vaikutuksella. Haastateltujen mukaan asiakasomistajat joutuivat maksamaan esimerkiksi tarvitsemistaan sisustamiseen ja rakentamiseen liittyvistä tuotteista ylihintaa käyttäessään muiden palvelutarjoajien tuotteita. S-ryhmän palvelutarjontaa kehittämällä tästä ylihinnan maksusta pyrittiin pääsemään eroon.

tä nekin asiakkaat jotka eivät käytä sen kuluttajaosuustoiminnallisen yrityksen palveluita, saavat muilta yrityksiltä parempia palveluita, kun tää kilpailu ja tavallaan kuluttajaosuustoiminnallisen yrityksen esimerkki pakottaa myös ne muut toimimaan paremmin. Ja se myöskin estää monopolihinnottelun tai hillitsee sitä voimakkaasti, kun toimitaan tehokkaasti ja kilpailukykyisesti.”

Lisäksi yhtenä S-ryhmän osuuskauppojen tehtävänä pidettiin omasta toiminta-alueesta ja siellä asuvien ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista.

”Yks tärkeä ulottuvuus [on] tämä oman toiminta-alueen, toimi-alueen ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen. Se liittyy siihen, että on muuta-kin kuin nämä palvelut ja edut, on myöskin tätä oman alueen elinvoimaisuuden tukemista ja tämmöseen kulttuuriin, nuoriso- ja kasvatus-työhön liittyviä panostuksia. Että niinku pitkässä juoksussa tuotetaan hedelmää, et ihmisillä on täällä parempi olla ja elää. - - Mitä enemmän osuuskauppa pystyy vaikuttamaan sen toimintaympäristön myönteiseen kehitykseen siellä asuvien ihmisten taholta, sitä paremmin se myöskin onnistuu osuustoiminnassa ja se on osuuskuntamuotosen yrityksen tehtävä.”

Huolimatta siitä, että S-ryhmän osuuskaupat panostavat alueelliseen toimintaan, osuustoimintaa ei aineistossa kuitenkaan haluttu rinnastaa hyväntekeväisyystoimintaan (vrt. Jussila 2007). Osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että alueellisista näkökulmista huolehtiminen on yhteiskunnan, ei osuuskuntien sen paremmin kuin muidenkaan yritysten, tehtävä.

Osaltaan osuuskauppojen alueellista toimintaa selittääkin se, että se on osuuskauppojen kannalta liiketaloudellisesti järkevää. Yhdenmukaisesti Tuomisen ja kumppaneiden (2006) ja Jussilan (2007) kanssa haastateltavat toivat esille, että alueen ja osuuskaupan välillä vallitsee voimakas sidosteisuus:

”Jos maakunta ei menesty, niin ei menesty kyllä osuuskuntakaan, osuuskauppa, kyllä ne on ihan yksi yhteen, ne tukee toisiaan.”

”Mutta sitten laajemmin meidän toimintaedellytyksethän on tään alueen hyvinvoinnista kiinni. Että minkälaista toimeliaisuutta täällä on. Mikä on täällä keskiansio, niin sillä on pitemmän päälle merkitystä ja sitte että onko siinä se suunta nouseva vai laskeva ja minkä kokosia talouksia täällä on ja mikä on ihmisten keski-ikä. Ne vaikuttaa suoraan pitemmälle päälle meidän toimintaedellytyksiin ja siihen, että minkälaista palvelua meidän tulee tarjota ja on myös mahdollisuus tarjota.”

Tältä kannalta katsottuna osuuskauppojen harjoittamaa alueellista toimintaa tulee siis pitää yhdenmukaisesti Jussilan (2007, 72) kanssa ”oman selustan turvaamisena”. Tämä ei kuitenkaan tee tyhjäksi sitä, että tukemalla toiminta-alueensa kehittymistä osuuskaupat voivat vaikuttaa pitkällä tähtäimellä myös asiakasomistajien hyvinvointiin, mikä ei varmastikaan ole ainakaan asiakasomistajien toiveiden vastaista.

Kokonaisuutena S-ryhmän osuuskauppojen tarkoituksena voidaan siis tulkita olevan asiakasomistajien hyödyttäminen pääasiassa hyvän ja edullisen palvelutarjonnan kautta, mutta myös osuuskaupan toiminta-alueesta huolehtimalla. Tutkimuksen seuraavassa alaluvussa siirryn analysoimaan, mitä tällainen sijoittajaomisteisiin yrityksiin nähden varsin erilainen tarkoitus merkitsee osuuskaupan omistamisen ja omistajaintressien kannalta.

4.2.2 Osuuskauppojen omistaminen ja omistajaintressit

Osuuskauppojen tarkoituksen lisäksi toinen oleellisesti osuuskauppojen omistajaohjaukseen vaikuttava tekijä ovat luonnollisesti omistajat itse. Tutkimuksen tässä luvussa tarkastelen S-ryhmän osuuskauppojen omistamista ja omistajaintressejä tarkemmin. Aloitan käsittelyn osuuskauppojen omistamiseen liittyvistä yleisistä

piirteistä. Sen jälkeen siirryn käsittelemään S-ryhmän omistajakuntaa ja heidän omistajaintressejään.

Lähtökohdan asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajuustarkastelulle tarjoaa tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellyt asiakasomisteisten osuuskuntien omistamiseen liittyvät erityispiirteet: avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys, äänivallan jako jäsen- ja ääniperiaatteella, hyötymisen sitominen osuuskaupan palvelujen käyttöön ja osuuskuntien omistusoikeuksiin ja rahoitukseen liittyvät erityispiirteet (ks. luku 2.2). Nämä tekijät luovat raamit myös S-ryhmän osuuskauppojen omistamiselle. Seuraavassa kerron kuitenkin joitakin tämän tutkimuksen kannalta oleellisia tarkennuksia S-ryhmän harjoittamasta asiakasomistajapolitiikasta.

Osuuskauppaan liittyminen

Osuustoimintaperiaatteiden mukaisesti S-ryhmän osuuskauppoihin liittyminen on vapaata ja edellyttää lähinnä osuuskaupan säännöissä mainitun osuusmaksun maksamista (ks. esim. Jussila 2007). Osuusmaksun suuruus vaihtelee muutamasta kymmenestä sataan euroon ja useimmissa osuusmaksuissa sen voi hoitaa myös siten, että maksaa aluksi vain osan (tavallisesti 20 euroa) osuusmaksusta ja kerryttää loput maksusta ostosten määrän mukaan maksettavilla bonuksilla. Usein liittymiseen kannustetaan vielä tarjoamalla uusille jäsenille etuseteleitä, joiden arvo saattaa jopa ylittää heti osuusmaksusta heti maksettavan määrän. (www.skanava.fi; viitattu 19.12.2007) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että asiakasomistaja maksaisi osuuskauppaan liittymisestä osuuskaupalle, osuuskauppa tarjoaa uudelle asiakasomistajalle etuja, jotta saisi lisää asiakasomistajia. S-ryhmän osuuskauppojen asiakasomistajaksi tuleminen vaatii siis joko vain minimaalisen pääomapanostuksen tai sitten se ei vaadi reaalista pääomapanostusta lainkaan.

Pääomapanoksen pienuuden lisäksi S-ryhmässä on kiinnitetty huomioita asiakasomistajaksi tulon helppouteen käytännön tasolla. Osuuskauppaan voi liittyä internetissä tai lähes missä tahansa S-ryhmän toimipisteessä täyttämällä lyhyen lomakkeen. Aineistossa osuuskauppaan liittymistä kuvattiinkin leikkisästi yksinkertaiseksi toiminnoksi, ”*joka ei satu ollenkaan*”.

Osuuskauppojen rahoitus

Perinteisesti osuustoimintaa on rahoitettu jäsenten maksamilla osuusmaksuilla (esim. Pöyhönen 2005). Aineiston mukaan osuuskauppojen rahoituksen kannalta asiakasomistajien maksamilla osuusmaksuilla on S-ryhmässä kuitenkin vain vähäinen merkitys.⁴⁹ Asia on helppo todentaa yksinkertaisella laskutoimituksella. Esimerkiksi 50 000 asiakasomistajan osuuskaupassa osuusmaksuista kertyy vain 50 000 x 100 euroa eli 5 miljoonaa euroa. Summan pienuudesta suhteessa osuuskauppojen tasearvoihin saa käsityksen, jos ajattelee että useimmat S-ryhmän osuuskaupat investoivat vuosittain useimmiten moninkertaisen määrän rahaa uusien toimipisteiden rakentamiseen ja vanhojen korjaamiseen.

Asiakasomistajien merkitys toiminnan rahoittajina ei siis ole suuri ainakaan jos ei ota huomioon asiakasomistajien aiemmin tekemiä talletuksia osuuskauppojen hallinnoimiin säästökassoihin. Säästökassatoiminnan loputtua ja talletusten siirrettyä S-pankkiin myös tämän rahoitusmuodon merkitys on pienentynyt pankki-toimintaa koskevan riskisääntelyn myötä.⁵⁰ Aineiston mukaan osuuskauppojen tärkeimmät rahoitusmuodot ovatkin tulorahoitus ja pankkilaina. Osuuskuntalain sallimia ylimääräisiä osuuksia tai sijoitusosuuksia käytettiin aineiston mukaan vain yhdessä osuuskaupassa (ks. Pöyhönen 2005).

Tämän valossa on perusteltua ajatella, että toisin kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä S-ryhmän osuuskaupoissa asiakasomistajien keskeinen tehtävä ei liity ainakaan tällä hetkellä toiminnan rahoittamiseen, vaan lähinnä osuuskunnan palvelujen käyttöön eli toimimiseen osuuskunnan asiakkaina. Tämä on yhdenmukaista Mannion (2004) esittämän yritysten osakaspanosta käsittelevän ajatuksen kanssa, jonka mukaan erilaisilla yrityksillä on erilainen osakaspanos. Asiakasomisteisten osuuskuntien ensisijaisena osakaspanoksena tuli hänen mukaansa pitää sitä, että asiakasomistajat käyttävät osuuskunnan palveluja.

⁴⁹ Yleensä varsinaisen osuuspääoman osuus osuuskaupan tasearvosta on maksimissaan muutaman prosentin luokkaa.

⁵⁰ S-pankki aloitti toimintansa lokakuussa 2007. Suomessa pankkien toimintaa säätelee Rahoitustarkastus. Rahoitustarkastuksen antamien säädösten johdosta S-pankki voi lainata osuuskaupoille takaisin vain pienen osan sen haltuun siirtyneistä asiakasomistajien säästökassoihin sijoittamista varoista. Pankkien ja luottolaitosten riskiensäätelystä lisää www.rahoitustarkastus.fi; viitattu 15.5.2008.

Henkilökohtaiset asiakasomistajaedut

Jussilan (2007) mukaan asiakasomisteisten osuuskuntien omistajat hyötyvät individualistiselta katsontakannalta omistuksestaan pääasiassa edullisempien kauppanehtojen (edullinen hinta, hyvä laatu ja saatavuus, bonukset) ja taloudellisten tulosten palautusten (vuotuiset ylijäämänpalautukset ja osuuspääoman korko) kautta. Myös S-ryhmän osuuskaupoissa nämä asiat ovat aineiston mukaan asiakasomistajien saamien henkilökohtaisten asiakasetujen lähtökohtana. Vastineeksi osuuskauppaan liittymisestä S-ryhmän osuuskauppojen jäsenet saavat kuukausittaiseen ostomäärään sidotun bonuksen (0 – 5 % ostosten määrästä), asiakasomistajatarjouksia, Yhteishyvälehdessä sekä joissakin osuuskaupoissa myös vuosittain maksettavia ylijäämänpalautuksia ja / tai korkoa osuusmaksulle. Lisäksi osuuskaupoissa voidaan järjestää erityyppisiä asiakasomistajille suunnattuja tapahtumia. Näihin etuihin aineistossa viitattiin usein käyttämällä termiä ”*vihreän kortin tuomat edut*”. Vihreän kortin tuomien etujen lisäksi osuuskauppaan liittyminen antaa mahdollisuuden asettua ehdolle ja äänestää osuuskaupan edustajiston vaaleissa sekä tulla valituksiksi myös muihin osuuskaupan luottamuselimiin.

Luonteeltaan asiakasomistajuudesta seuraavat taloudelliset edut ovat osuuspääoman korkoa, asiakasomistajatapahtumia ja Yhteishyvälehteä lukuun ottamatta sellaisia, että niiden saaminen edellyttää osuuskunnan palvelujen käyttöä. Aineiston mukaan ne, erityisesti progressiivisesti nouseva bonus, ovatkin omiaan sitouttamaan asiakasomistajia osuuskunnan palvelujen käyttöön (vrt. Jussila 2007). Palvelujen käytön suhteessa jaettavien etujen voidaan myös katsoa toteuttavan hyvin osuustoiminnan taustalla oleva ajatus, jonka mukaan liiketoiminnan tuottojen tulisi koitua niiden hyväksi, jotka ovat ne saaneet aikaan (ks. Herranen 2004, 20 - 21; Neilimo 2005, 12). Toisaalta aineistossa nostettiin esille, että esimerkiksi bonustaulukkojen mitoituksessa tulisi huomioida myös pienet taloudet ja ne asiakasomistajat, joilla ei ole mahdollisuutta käyttää osuuskaupan palveluihin suuria summia rahaa.⁵¹

⁵¹ S-ryhmän osuuskaupat päättävät itse käyttämistään bonustaulukoista. Suurimmat erot eri osuuskauppojen käyttämien bonustaulukkojen välillä ovat taulukon yläpäässä. Siinä missä esimerkiksi Turun osuuskaupan asiakasomistaja saa korkeimman 5 % bonuksen 900 euron kuukausiostoksella, esimerkiksi Helsingin Osuuskauppa Elannon asiakasomistaja saa 900 euron kuukausiostolla vain 3,5 % bonusta. (HOK-Elannon käyttämässä bonustaulukossa 5 % raja kulkee 1500 euron kohdal-

Yhteisöomaisuus ja muut kollektiiviset edut

Asiakasomistajien saamien henkilökohtaisten etujen lisäksi osuuskauppojen toiminnasta syntyy paljon kollektiivisesti hallintoitua yhteisöomaisuutta, josta hyöttyy koko osuuskunnan toimialue investointien ja yleisen vaurastumisen kautta (ks. Jussila 2007). Kuten muissakin osuuskunnissa, myös S-ryhmän osuuskaupoissa tämä omaisuus kuuluu lähtökohtaisesti osuuskunnalle itselle, ei asiakasomistajille yksilöinä (ks. esim. Mannio 2004). Yhdenmukaisesti Volkin (1993) ja Jussilan (2007) mukaan S-ryhmän osuuskaupoissa yhteisöomaisuudella kuvattiin olevan merkittävä asema puskurina, jonka turvin osuuskauppa voi selvitä läpi huonompien aikojen. Toisaalta yhteisöomaisuutta ei kuitenkaan tulisi haastateltavien mukaan kerätä ”yli tarpeen”. Se, mikä määrä yhteisöomaisuutta on tarpeellinen määrä, ei kuitenkaan vaikuta olevan osuuskaupoissa mitenkään helppo kysymys, varsinkaan kun osuuskauppatoimijoiden mielissä hämöttää vielä 1980-luvun kriisivuodet. Aineiston mukaan yhteisöomaisuuden sopivaa määrää arvioitaessa pitäisikin ”koko ajan muistaa, että osuustoiminta oli 25 vuotta sitten semmosessa kriisissä, että se oli viittä vaille valmis, että se haudataan”.

Muista kollektiivisista eduista S-ryhmän osuuskaupoissa merkittävimpanä pidettiin välitöntä ja välillistä työllistämistä, verotuloja, paikallisten yritysten tukemista sekä investointien kautta syntyviä uusia palveluja. Nuorisotyön, kulttuurin tai urheilun suoraa rahallista tukemista osuuskaupoissa harrastettiin myös lähinnä kahdesta syystä. Ensimmäinen syy oli osuuskaupan yhteisöllisen tarkoituksen toteuttaminen (ks. aliluku 4.2.1). Toisena tarkoituksena pidettiin toiminnasta saatua mainosarvoa. Vastuullisuus ja alueellisista asioista välittäminen tuovat osuuskaupoille positiivista julkisuutta, mikä on omiaan edesauttamaan myös liiketoiminnan kehittymistä.

Omistajaintressit

Sijoittajaomisteisten yritysten omistamisesta S-ryhmän osuuskauppojen omistaminen poikkeaa siis muiden osuustoiminnallisten yritysten tavoin ennen kaikkea siinä, että hyötyminen on sidottu ensisijaisesti palvelujen käyttöön, ei pääoma-

la.) Vuositasolla erotusta kertyy 900 eurolla kuukaudessa asioivien asiakasomistajien kohdalla 162 euroa. Bonustaulukoiden suuruudet, ks. www.s-kanava.fi; viitattu 15.3.2008.

panokseen (vrt. Jussila 2007). Erään haastateltavan mukaan tämä tarkoittaa omistamisen näkökulmasta sitä, että S-ryhmän osuuskauppojen tulisi pystyä tuottamaan osakeyhtiön pääomasijoittajien saamaa hyötyä vastaava hyöty silloin, kun asiakasomistajat asioivat osuuskaupassa.

Asiakasomistajien hyötymisen sitominen osuuskaupan palvelujen käyttöön saa aineiston valossa aikaan sen, että S-ryhmän asiakasomistajien omistajaintressien voidaan tulkita olevan kaksijakoiset. Toisaalta asiakasomistajat haluavat saada heidän tarpeitaan vastaavia hyviä ja monipuolisia palveluita nyt ja tulevaisuudessa. Toisaalta asiakasomistajia kiinnostavat aineiston mukaan myös edulliset hinnat ja hyvät bonukset sekä osuuspääoman korko ja vuotuiset ylijäämäpalautukset. Osuuspääoman koron ja varsinkin ylijäämäpalautusten merkitystä tosin vähentää aineiston mukaan se, että ne tulevat maksuun verrattain harvoin (kerran vuodessa) ja se, että niiden kautta asiakasomistajille palautettavat rahasummat eivät useinkaan ole euromääräisesti suuria. Kuten seuraavat lainaukset osoittavat, sijoittajaomisteisille yrityksille tyypillinen yrityksen hyvästä taloudellisesta tilasta ja kannattavuudesta huolehtiminen ei yhdenmukaisesti Nilssonin (2001) ja Spearin (2004) kanssa kuulunut asiakasomistajien ensisijaisiin intresseihin.⁵²

”Voi niinku suoraan sanoo etteihän omistajat oo siitä [osuuskaupasta] kiinnostunu muuta ku hankkimaan hyviä tuotteita kilipailukykyeseen hintaan.”

⁵² Tarkasteltaessa osuuskaupan toimintaa individualistisesta näkökulmasta asiakkuuden kautta saatavien henkilökohtaisten etujen painottuminen asiakasomistajien mielissä on oletettavaa. Kirjoittihan esimerkiksi Münkner (1981) jo aikaa sitten, että valtaosa osuuskuntien jäsenistä käyttäytyy täysin itsekkäästi ja sitoutuu osuustoimintaan vain siinä tapauksessa, että siitä on heille itselleen hyötyä. Lisäksi, kun omistajuuden hyödyt tulevat pääasiassa asiakassuhteen kautta, ei yrityksen taloudellisen tilan seurantaan ole samalla tapaa kannustetta kuin sijoittajaomisteisissa yrityksissä, joissa omistaja hyötyy nimenomaan yrityksen taloudellisen menestymisen (hyvän tuloksen jne.) kautta. Toisaalta tämä ei tietenkään tarkoita, että asiakasomistajien kannalta olisi toivottavaa, että osuuskaupalla menisi taloudellisesti huonosti. Turvaahan taloudellisesti hyväkuntoinen osuuskauppa asiakasomistajien palvelujen saannin tulevaisuudessa. Yksilökeskeisen lähestymistavan mukaan osuuskaupan menestymisen valvonnan vain ei voida olettaa olevan asiakasomistajan keskeisin kiinnostuksen kohde, sillä siitä asiakasomistajalle koituvaa työmäärään nähden asiakasomistajan saama hyöty jää usein vähäiseksi (vrt. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989).

”Meillä on laaja jäsenkunta, jolla ei, josta, sanotaan näin, suurin osa ei oo kiinnostunu pätkäkään yrityksestä. Niitä kiinnostaa vaan halvat hinnat ja Bonus ja isot marketit tai pienet marketit, mikä ketäkin.”

Siinä missä sijoittajaomisteisten yritysten voidaan olettaa olevan kiinnostuneita mahdollisimman korkeista pääomatuotoista (ks. esim. Grant 2005), asiakasomisteisten osuuskauppojen asiakasomistajien omistajaintresseinä voidaan pitää yhdenmukaisesti Davisin (2001), Nilssonin (2001) ja Jussilan (2007) kanssa mahdollisimman hyvin asiakasomistajien tarpeita vastaavien palvelujen mahdollisimman tehokasta tuottamista. Käytännössä asiakasomistajat siis haluavat mahdollisimman hyviä ja monipuolisia palveluja mahdollisimman edullisesti.⁵³ Koska palvelujen kehittämiseen tarvitaan varoja, osuuskauppojen omistajaohjauksen eräänä keskeisenä tehtävänä voidaan pitää oikean suhteen löytämistä asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen välille.

4.2.3 Osuuskauppojen tavoiteasetanta

Tavoiteasetanta on eräs keskeisimmistä asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyvistä erityispiirteistä. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän (2002, 10) mukaan *”se [tavoitteenasettelu] näyttäisi erottavan osuuskunnat, joiden tavoitteet voivat olla hyvin monipuoliset, osakeyhtiöstä, joiden luoma taloudellinen lisäarvo ja tehokkuus heijastuu omistajille osakkeen arvossa.”* Hyvin määriteltyjen tavoitteiden tulisi ilmentää yrityksen tarkoitusta ja omistajien keskeisiä intressejä ja keinoja niiden toteutumiseksi.

S-ryhmän osuuskauppojen tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Asiakasomistajien omistajaintresseinä taas voidaan pitää mahdollisimman hyvin asiakasomistajien tarpeita vastaavien palvelujen mahdollisimman tehokasta tuottamista. Osuuskauppojen tavoiteasetantaan tämä heijastuu aineiston mukaan

⁵³ Tällä ei tarkoiteta sanoa, että kaikki osuuskuntien asiakasomistajat olisivat kiinnostuneita vain omasta edustaan ja että he haluaisivat hyviä palveluja mahdollisimman edullisesti silläkin ehdolla, että ympäristö tms. siitä kärsisivät. Paremminkin kyse on siitä, että asiakasomistajien intresseissä on heidän toiveitaan (mukaan lukien alueellisuuteen, ympäristöystävällisyyteen ja eettiseen toimintaan liittyvät tekijät) vastaavien palveluiden mahdollisimman tehokas tuotanto.

siten, että S-ryhmässä pyritään toisaalta mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan muun muassa hyvän valikoimasuunnittelun sekä tehokkaan hankinnan ja logistiikan kautta ja toisaalta mahdollisimman hyvään asiakastarpeiden huomioimiseen.⁵⁴ Sen sijaan sijoittajaomisteisille yrityksillä tyypilliseen voiton maksimointiin (ks. esim. Grant 2005) osuuskaupoissa ei nähty tarvetta, vaikka toiminnan täytyy toki olla kannattavaa:

”Esimerkiks [pörssiyhtiö X:n] kannalta ei ole mitään väliä sillä, et vaik ois minkälaisia valkosia läikkiä Suomen kartalla esimerkiksi päivittäistavarakaupassa. Pörssiyhtiönä sitä ei vois vähempää kiinnostaa. Sitä kiinnostaa se, että [X:n] pörssikurssi kehittyy hyvin ja että [X] tuottaa hyvää voittoa osakkeenomistajille. - - Meilläkin se liiketoiminnan täytyy olla kannattavaa, mutta meidän ei tarvitse maksimoida sitä sijoitetun pääoman tuottoa, kunhan se liiketoiminta on riittävän kannattavaa ja me kyetään investoimaan, kyetään kehittymään, kyetään varustamaan tulevaisuuteen, niin me voidaan ottaa tää asiakaslähtöisyys myös palveluiden kehittämisessä huomioon.”⁵⁵

Käytännössä asiakastarpeiden huomioiminen näkyi osuuskauppojen tavoiteasetannassa aineiston mukaan muun muassa siten, että S-ryhmän osuuskauppojen investointien ainoana ohjenuorana ei ole ”mahdollisimman hyvä tuotto, vaan myös esimerkiksi se, että asiakasomistajia voidaan palvella”. S-ryhmän osuuskaupat ovatkin investoineet paljon sellaisillekin alueille, joissa muut kaupan toimijat eivät näe riittävän suuria tuotto-odotuksia. Yhdenmukaisesti Jussilan (2007) kanssa osuuskauppojen voidaankin tulkita olevan parempien kaupanehtojen tuoja koko sille alueelle, jolla se toimii.

⁵⁴ S-ryhmässä tavoiteasetantaa ohjaavat S-ryhmän ryhmästrategia sekä sen pohjalta johdetut osuuskauppojen omat konserni- ja kilpailustrategiat. SOK:n vuoden 2006 vuosikertomuksen (s. 7) mukaan S-ryhmän keskeisenä strategisena päämääränä on tarjota asiakasomistajilleen kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut ja laaja verkosto.

⁵⁵ Pörssiyhtiön nimi poistettu.

4.2.4 Asiakasomistajien vaikutusmahdollisuudet

Osuuskuntien kuten muidenkin yritysten omistajilla on kaksi mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Hirschman (1970) kutsuu näitä tapoja poistumiseksi ja ääneksi, Lainema (1998) välittömäksi ja välilliseksi vaikuttamiseksi ja Jussila (2007) markkinaohjaukseksi ja jäsenohjaukseksi. Lyhyesti sanottuna kyse on ostopäätösten ja hallinnon kautta vaikuttamisesta. Lisäksi aineistossa nostettiin palautteen antaminen esille omana erillisenä vaikuttamisen muotonaan.⁵⁶ Seuraavaksi tarkastelen näihin vaikutustapoihin liittyviä erityispiirteitä S-ryhmän osuuskaupoissa.

Poistuminen, välitön vaikuttaminen ja markkinaohjaus

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa toin esille, että asiakasomistajien ostopäätöksiä voidaan käyttää osuuskunnissa signaaleina sekä asiakasomistajien tyytyväisyydestä osuuskaupan palveluihin, että siitä, millaisia tarpeita asiakasomistajilla on (vrt. Saxena & Craig 1990; Jussila 2007).

Asiakasomistajien tyytyväisyyden ilmaisijana ostopäätökset ovat aineiston mukaan asiakasomistajien yleisin ja suurin keino vaikuttaa osuuskunnan toimintaan. Jos osuuskaupan palvelut eivät miellytä, hankitaan vastaavat palvelut muualta.

”Mut et siin tilanteessa, et jos jäsen huomaa, et on vaik luvattu liikaa, tai joku palvelu ei olekaan semmonen, mitä sen pitäis olla - - niin asiakas tai jäsen, niin se voi sitte siin tapauksessa jaloillaan äänestää, eli menemällä vaik sittarin tiskille ostamaan vastaavaa. Mut silti välttämättä ei luovuta siit jäsenyydestä.”

Aineiston mukaan tällainen vaikuttaminen korostuu osuuskauppojen toiminnassa nykyään, koska asiakasomistajamäärät ovat suuria, eikä muunlainen suora vaikuttaminen ole juurikaan mahdollista (vrt. Hirschman 1970). Ostokäyttäytymistä pidettiin myös yleisesti kaikista luotettavimpana mittarina asiakasomistajien tyy-

⁵⁶ Käsitteellisesti palaute kuuluisi Hirschmanin (1970) käyttämän käsitteen ”äänenkäyttö” alle. Käsitelen sitä tässä kuitenkin selvyiden vuoksi muusta hallinnosta erillisenä tekijänä, sillä antaessaan palautetta asiakasomistaja ei varsinaisesti käytä juridista omistajavaltaansa.

tyväisyydestä osuuskaupan toimintaan. Aineiston mukaan osuuskauppojen johdon onnistumista asiakastarpeiden tyydyttämisessä mitataankin muun muassa markkinaosuudella sekä asiakasomistajien tekemien bonusostojen osuudella kaikista ostoksista.

Käytännössä tällaisen markkinoiden kautta vaikuttamisen mahdollistaa se, että osuuskaupat toimivat tyypillisesti hyvin kilpailluilla alueilla; pääasiassa päivittäis- ja käyttötavaroiden vähittäiskaupassa⁵⁷, jossa vastaavia palveluja on useimmiten saatavilla myös muuten kuin osuuskaupan kautta. Markkinoiden kautta vaikuttaminen ei kuitenkaan ole alun perin ollut osuuskauppojen jäsenille tyypillisin vaikuttamisen muoto. Näin siksi, että alun perin osuuskaupat perustettiin vastauksena markkinoilla vallitseviin puutteisiin; huonoon saatavuuteen, kalliiseen hintaan ja heikkoon laatuun (Herranen 2004; Neilimo 2005). Kun muita vaihtoehtoja ei ollut tai ne olivat kohtuuttoman huonoja, osuuskauppoja oli pakko ohjata ja kehittää sisältä käsin hallinnon kautta. Tämän voidaan tulkita olleen yksi syy jäsenten aktiivisuuteen oman osuuskaupan toiminnassa. (Vrt. Hirschman 1970)

Asiakasomistajien tyytyväisyyden ilmaisemisen lisäksi asiakasomistajien ostopäätökset ilmaisevat asiakasomistajien tarpeita. Ostopäätöksillään asiakasomistajat antavat osuuskaupalle tietoa siitä, mitä ja milloin asiakasomistajat haluavat osuuskunnalta ostaa. Tämän mahdollistavat kehittyneet asiakastietojärjestelmät, joiden avulla suuren asiakasjoukon ostokäyttäytymistä pystytään seuraamaan tarkasti ja reaaliaikaisesti. Neilimo (2005, 83) kuvaakin S-ryhmän *Oma kauppa* -visiota käsittelevässä kirjassaan asiakkaan ostokäyttäytymisen tuntemisen merkitystä seuraavalla tavalla:

⁵⁷ Osuuskauppojen harjoittama vähittäiskauppa on siinä mielessä mielenkiintoinen ala, että kansainvälisesti se on koettu osuustoiminnalle haasteelliseksi kovan kilpailun ja alhaisten siirtymäkustannusten vuoksi (Hansman 1996; Skurmik 2002). Vähittäiskaupassa syyt, joiden vuoksi osuuskauppoja alun perin perustettiin, ovatkin menettäneet suurelta osin merkitystään. Enää saatavuus ei ainakaan asutuskeskuksissa ole kovin suuri ongelma ja elintarvike- ja muu tuotelainsäädäntö antaa varsin selvät standardit myös tuotteiden laadulle. Yksityiskauppiat eivät enää juurikaan sido asiakkaita velkavankeuteen ja kiristä näitä kohtuuttoman korkeilla hinnoilla. Tämä on merkinnyt myös S-ryhmän osuuskaupoille muutosta. Nykyään osuuskauppoja verrataan muihin samojen palvelujen tuottaviin yrityksiin ja jos toiminta ei ole tehokasta ja asiakkaita / asiakasomistajia tyydyttävää, pelkän osuuskauppa-atteen varassa ei aineiston mukaan pitkälle pötkitä.

*”Tänä päivänä ja varsinkin tulevaisuudessa yhtä tärkeää kuin tavara-
virtojen hallinta on tietovirtojen hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa
asiakastiedon hyödyntämistä siten, että tiedot asiakkaan ostokäyttä-
ytymisestä ohjaavat valikoimien muodostumista. Toimivista tietovirrois-
ta on asiakkaan kannalta se hyöty, että valikoimat ovat osuvampia,
saatavuus parempi ja puutteita vähemmän.”*

Lainauksesta käy ilmi, että osuuskaupoissa asiakkaiden (asiakasomistajien) ostokäyttäytymisen tuntemisella pyritään paitsi toiminnan tehokkuuteen, myös asiakasomistajien tarpeita paremmin vastaavaan palveluun. Tämä voidaan ymmärtää niin, että siinä missä sijoittajaomisteiset yritykset ovat kiinnostuneita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä lähinnä voitontekomielessä, osuuskaupoissa ne ovat itseisarvo.

Palaute

Ostokäyttäytymisen seurannan lisäksi osuuskaupat rohkaisivat asiakasomistajia antamaan osuuskaupan toiminnasta palautetta. Käytännössä palaute jakaantuu tavalliseen asiakaspalautteeseen, asiakastoimikuntien kautta annettuun palautteeseen ja hallintohenkilöiden välityksellä annettuun palautteeseen.

Aineiston mukaan tavallisen asiakaspalautteen antaminen on nopein tapa vaikuttaa osuuskaupan toimintaan. Aineiston mukaan osuuskaupoissa annetaan asiakaspalautetta vaihtelevissa määrin. Eniten asiakaspalautetta annettiin tuotevalikoimiin liittyen. Asiakasomistajat saattoivat esimerkiksi valittaa ”väärän värisistä housuista” tai pyytää, että valikoimaan saataisiin jokin tietty, usein alueellinen tuote. Aineiston mukaan tällaisen palautteen arvo piilee siinä, että se ilmaisee asiakasomistajien tarpeita. Eräs haastateltavista kuvaakin asiakaspalautteen tärkeyttä seuraavalla tavalla.

”Jokaisen henkilökunnan jäsenen, joka töihin otetaan, niin yhtenä suurena tehtävänä on ottaa palaute vastaan asiakasomistajalta.”

Osuuskaupoissa asiakaspalautteen antamisesta on pyritty tekemään helppoa palautealustien ja muiden anonymien palautekanavien avulla. Useimpien haastateltavien mukaan palautteen antamista verkossa olisi kuitenkin hyvä helpottaa ja tehostaa edelleen. Keskeiseksi tekijäksi asiakaspalautteen hyödyllisyyden kannalta nähtiin se, että palaute menisi mahdollisimman suoraan sille henkilölle, joka palautteessa mainittuun asiaan voi vaikuttaa. Toisaalta myös se, että asiakasta kuunneltiin, vaikutti asiakkaan toivomaa asiaa aina voitaisi toteuttaa, nähtiin oleelliseksi asiaksi asiakkaan kohtaamisen tärkeyden vuoksi.

Tavallisen asiakaspalautteen lisäksi asiakasomistajat voivat vaikuttaa osassa osuuskaupoista myös osallistumalla asiakastoimikuntiin. Asiakastoimikunnat ovat osuuskauppojen toimipisteiden omia palautteenantofoorumeita, joihin niihin valitut henkilöt kokoontuvat pohtimaan oman myymälän toimintaa.

”Sitte ruohonjuuritasolla on tällaset asiakastoimikunnat tai kuitenkin tällanen verkosto lähes toimipaikkakohtaisesti, jotka antaa palautetta sen toimipaikan palveluista. Kauppias, yksikönvetäjä, pitää palaveria ehkä kerrasta kolmeen vuodessa ja keskustelee näitten ihmisten kanssa. Se on semmonen mikrotason palautteenantopaikka.”

Käytännössä asiakastoimikuntien toimivuus vaihteli yksiköstä toiseen. Parhaimmillaan asiakastoimikunnat toimivat osuuskaupoissa tietyn myymälän asiakaskunnan erityistarpeiden välittäjänä osuuskaupan toimivan johdon suuntaan. Asiakastoimikuntien toimesta saatettiin tuoda ilmi esimerkiksi tietyn alueen ihmisten toiveita ja mieltymyksiä tuotevalikoiman ja erityisesti paikallisten erikoisuuksien tarjonnan suhteen. Huonoimmillaan asiakastoimikunnat eivät toimineet lainkaan ja yhteiset kokoontumiset, silloin kuin niitä vaivauduttiin järjestämään, olivat tunnelmaltaan vaisuja tai päättyivät keskinäiseen väittelyyn toiminnan kehittämisen kannalta epäolennaisista asioista. Aineiston mukaan asiakastoimikunnan tulikin toimiakseen olla riittävän tiivis, esimerkiksi yhden marketin asiakaskuntaa vastaava elin. Sellaisista toimikunnista, joihin oli yhdistetty jäseniä useista eri toimipisteistä, ei aineiston mukaan ollut välttämättä mitään todellista hyötyä.

Suoran asiakaspalautteen ja asiakastoimikuntien välityksellä annetun palautteen lisäksi asiakasomistajat voivat antaa palautetta osuuskaupan hallintohenkilöiden välityksellä. Erityisesti pienemmissä alueosuuskaupoissa hallintohenkilöillä kuvattiin olevan ”ainainen osuuskaupan leima otsassa” eli että heihin saattoi milloin tahansa ottaa yhteyttä, ”nykiä hihasta”, jos mieleen tuli jotakin kaupan toimintaan liittyvää palautetta. Konkreettisen kaupankäyntiin liittyvän palautteen välittämisen lisäksi aineistossa tuli esiin, että hallintohenkilöiden välityksellä asiakasomistajat viestivät osuuskunnalle myös suuremmista, esimerkiksi investointeihin liittyvistä tarpeista ja toiveista. Yhdenmukaisesti Jussilan (2007) kanssa palautteen antamista uskottiin helpottavan alueellisen rakenteen tuoma osuuskaupan päättäjien ja asiakasomistajien läheisyys toisiinsa.

Äänenkäyttö, välillinen vaikuttaminen ja jäsenohjaus

Kolmas tapa, jolla asiakasomistajat voivat vaikuttaa osuuskaupan toimintaan, on osallistuminen osuuskunnan kokoukseen (edustajistottomat osuuskaupat) tai osuuskaupan edustajiston vaaleihin joko äänestämällä mieleistään ehdokasta tai asettumalla vaaleissa itse ehdolle. Asiakasomistajat voivat myös tulla valituksi osuuskaupan hallintoneuvostoon tai hallitukseen. Tällöin edellytetään kuitenkin yleensä sitoutumista osuuskunnan palvelujen käyttöön sekä tietotaitoa hallinnollisista ja / tai liiketaloudellisista asioista (ks. Biskop ym. 2004). Seuraavaksi tarkastelen osuuskauppojen hallintoon liittyviä erityispiirteistä tarkemmin.

S-ryhmän osuuskaupoissa yleisin hallintomalli on edustajisto – hallintoneuvosto – hallitus -malli. Vain muutamassa alueosuuskaupassa ei ole käytössä edustajistoa. Edustajiston käytön voi ajatella lisäävän asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksia, sillä se nostaa hallintoon osallistuvien määrän monikertaiseksi ja antaa kaikille asiakasomistajille mahdollisuuden äänestää edustajiston vaaleissa. Aineiston mukaan edustajiston käyttöönoton on myös todettu lisäävän päätöksenteon laatua ainakin joissakin osuuskaupoissa. Syynä tähän on se, että edustajistoon valitut henkilöt perehtyvät yleensä paremmin osuuskaupan toimintaan kuin ne henkilöt, jotka vain tulevat paikalle osuuskunnan kokoukseen.

Toisaalta aineistossa tuli esille, että perusteet, joilla asiakasomistajat äänestävät edustajiston vaaleissa, voivat olla osuuskaupan käytännön toiminnan kannalta ”*varsin erikoisia*”. Useissa - joskaan ei kaikissa - osuuskaupoissa asiakasomistajat nimittäin laativat vaalilistat puoluepoliittisin perustein.⁵⁸ Ja vaikei listoja laadittaisikaan poliittisin perustein, usein valituiksi tulee lähinnä sellaisia henkilöitä, jotka ihmiset tuntevat politiikan tai muun yhteiskunnallisen vaikuttamisen kautta. Tämä saa aikaan sen, että osuuskauppojen edustajistoissa istuu aineiston mukaan myös sellaisia ihmisiä, joilla ei välttämättä ole kovinkaan hyvää käsitystä siitä, miten liikeyritystä saatikka sitten asiakasomisteista osuuskuntaa tulisi ohjata (vrt. Laurinkari 2004). Aineistossa korostettiin, että uudet edustajiston jäsenet tulisi aina saada aluksi koulutukseen, jossa heille annetaan perustiedot liikeyrityksen ohjaamisesta ja osuustoiminnasta.

Edustajiston käytännön merkitys osuuskauppojen toiminnalle vaihtelee aineiston mukaan runsaasti. Joissain osuuskaupoissa edustajiston kokoukset muistuttivat ”*lähinnä informatiivisia tilaisuuksia, joissa toimitusjohtaja kertoo menneen vuoden tapahtumista*”. Toisissa osuuskaupoissa tilaisuudet olivat puolestaan hyvinkin keskustelevia ja jäsenet hyvin valmistautuneita.

Aineiston mukaan edustajiston jäsenet saattoivat myös kokea jäävänsä kauaksi todellisesta päätöksenteosta, sillä edustajiston toimivaltaan kuuluu lähinnä tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauksien myöntäminen ja hallintoneuvoston jäsenten valinta. Aineiston mukaan onkin aiheellista kysyä, että onko se, ”*että asiakasomistaja suurella vaivalla ja metelillä käy vaalikampanjaa ja sitten ehkä pääsee kaksi kertaa vuodessa istumaan edustajiston kokoukseen todellista vaikuttamista*”. Yksi haastateltava totesikin vaalien järjestämisellä ja edustajiston käytöllä olevan ennen kaikkea ”*psykologista merkitystä*”.

Osuuskauppojen hallintoneuvostoihin jäsenet valitaan alueittain. Nimitykset valmistelee edustajiston asettama nimitysvaliokunta, johon voi aineiston ja Biskopin ja kumppaneiden (2004, 47) mukaan kuulua sekä edustajiston, hallintoneuvoston

⁵⁸ Esim. Helsingin Osuuskauppa Elannon vuoden 2008 vaalilistat löytyvät HOK-Elannon www-sivuilta. Listat ovat suurimmaksi osaksi nimetty puolueiden mukaan. Ei-poliittisilta listoilta edustajistoon päässeiden määrä on vähäinen. (www.hok-elanto.fi; viitattu 31.3.2008)

että (ihme kyllä) liikkeenjohdon edustajia. Useimmiten osuuskauppojen nimeämistoimikunnissa liikkeenjohtoa edustaa toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan asemaa nimeämistoimikunnissa voidaan rajoittaa rajaamalla hänen oikeutensa läsnäolo- ja puheoikeuteen. Aineistossa toimitusjohtajan oikeutta olla mukana nimeämistoimikunnissa perusteltiin sillä, että toimitusjohtaja tuo toimikuntaan liikkeenjohdon näkökulmaa. Omistajaohjauksen kannalta toimitusjohtajan oikeutta olla mukana nimeämistoimikunnissa voidaan kuitenkin pitää nurinkurisena: valintaketjun kulkiessa oikein luottamushenkilöiden pitäisi valita toimitusjohtaja eikä päinvastoin.

Osuuskaupoissa hallintoneuvosto on ylin omistajia edustava elin, joskin sen käytännön merkitys rajoittui aineiston mukaan pitkälti siihen, että hallintoneuvostossa valitaan hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja ja pohditaan, ovatko hallituksen tekemät strategiset linjavedot oikeinsuuntaisia. Kovin tarkkaan analysointiin hallintoneuvostoissa ei aineiston mukaan yleensä ruvettu.

Hallitus on aineiston mukaan se toimielin, jossa todella määritellään osuuskaupan suunta ja toimintatavat. Jäsenet hallitukseen valitaan puhtaasti liiketaloudellisen ja muun relevantin osaamisensa puolesta. Tavoitteena on, että hallituksen jäsenet painivat tietotaidoiltaan osuuskaupan toimitusjohtajan kanssa samassa sarjassa.

Hallituksen lisäksi merkittäviä vallankäyttäjiä osuuskaupassa ovat aineiston mukaan asiakasomistajien ylimpänä edustajana ja luottamusmiehenä toimiva hallintoneuvoston puheenjohtaja ja toimitusjohtaja. Aineistossa tuli usein esille, että *”jos hallintoneuvoston puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat yhtä mieltä jostakin ja haluavat saada sen ajetuksi läpi osuuskaupassa, on ihme, jos se johonkin muuhun portaaseen pysähtyy”*. Osuuskaupoissa hallintoneuvoston puheenjohtaja toimii käytännössä toimitusjohtajan esimiehenä, joskin virallisesti esimiehen asema kuuluu hallintoneuvostolle kollektiivisena toimielimenä.

Kokonaisuutena osuuskuntamuoto tekee osuuskauppojen hallinnoinnista ja omistajavallan käytöstä hivenen erilaista verrattuna osakeyhtiön omistajavallan käyttöön. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa omistus on laajalle levinnyttä ja äänival-

lan jako jäsen ja ääni -periaatteella estää jo periaatteessa osuuskunnan omistajavallan keskittymisen (esim. Spear 2004). Tämä saa aineiston mukaan aikaan sen, että kaikkeen hallinnointiin liittyy voimakas kollektiivinen elementti.

”Täs valtavassa jäsenmäärässä sen yksittäisen jäsenen vaikutusmahdollisuus ei välttämät oo kovin iso, et se on aika paljon kiinni sit just sen jäsenen omasta aktiivisuudestakin. Et se ei oo automaatti, et jäsenellä heti on joku: ”Nyt homma lähtee luistamaan, kun mä olen jäsen ja mä pistän jonkun asian kuntoon”. Totta kai jäsenyys sit antaa taustavoimaa esittää asioita joko suoraan toimival johdolle tai sit näitten edustuksellisten elimien kautta, mitä osuuskaupoissa on...”

Toisaalta aineistossa tuli myös esille, että valtaosaa asiakasomistajista ei edes kiinnosta osuuskaupan hallintoon osallistuminen. Yhtenä todisteena tästä pidettiin aineistossa sitä, että esimerkiksi edustajiston vaaleissa äänestysprosentit jäävät usein mataliksi. Eniten osuuskaupan hallinto tuntui aineiston mukaan kiinnostavan kahta ihmisryhmää, yhteiskunnallisia aktiiveja (poliitikkoja) ja niitä, jotka ovat *”perineet osuustoiminta-aatteen kotoaan”*. Siihen, millaisia haasteita tämä tuo osuuskauppojen omistajaohjaukselle, palaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.3 Osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyvät haasteet

Olen tähän mennessä analysoinut osuuskauppojen tarkoitusta, omistajuutta ja omistajaintressejä sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksia osuuskaupan toiminnassa. Seuraavaksi siirryn käsittelemään osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyviä haasteita vastatakseni tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen *Millaisia haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy?* Luku on tutkimukseni viimeinen empiirinen osa. Käytän siinä hyväkseni osaltaan aikaisemmissa luvuissa esille tuomiani asioita.

4.3.1 Markkinaohjauksen toimivuuteen liittyvät haasteet

Toimivan markkinaohjauksen edellytyksinä voidaan pitää toimivia markkinoita (ks. Hirschman 1970) ja sitä, ettei ihmisten sitoutuminen tietyn palveluntarjoajan tarjoamien tuotteiden käyttöön estä siirtymistä toisen palveluntarjoajan asiakkaaksi (ks. Fulton 1999). Lisäksi asiakasomistajamäärien ollessa suuria ohjautuminen asiakasomistajien ostopäätöksiin perustuvan informaation kautta vaatii tehokkaita tietojärjestelmiä.

Suomen päivittäistavarakaupan (S-ryhmän osuuskauppojen päätoimiala) markkinoiden toimivuudesta voidaan olla montaa mieltä. Suomessa kaksi suurinta päivittäistavarakaupan yritysryhmittymää, S-ryhmä ja Keskon ympärille ryhmittynyt itsenäisistä K-kauppiaista muodostuva ”K-ryhmä” hallitsevat markkinoita yhteensä noin 75 % markkinaosuudella (Nielsen 2008).⁵⁹ Suomessa päivittäistavarakaupan markkinat ovat siis keskittyneet voimakkaasti S-ryhmän ja K-ryhmän ympärille. Molemmissa ryhmissä toiminta perustuu pitkälti ketjumaiseen toimintaan, joten ryhmien sisällä erot samaan ketjuun kuuluvien toimipisteiden välillä ovat suhteellisen pieniä. Käytännössä asiakkaat voivat siis valita kärjistäen käyttävätkö ne S-ryhmän vai K-ryhmän palveluja. Lisäksi aineiston mukaan pienemmillä paikkakunnilla, joissa muut toimijat eivät näe riittävän suuria tuotto-odotuksia, S-ryhmän markkinaosuus saattaa kohota jopa 90 %:iin, koska muita palveluntarjoajia ei ole.

Mitä tulee asiakasomistajien sitoutumiseen osuuskauppojen palvelujen käyttäjiksi, erot eri asiakasomistajien välillä ovat suuria. Aineiston mukaan S-ryhmän asiakasomistajista löytyy nimittäin pelkistetysti ainakin kolmenlaisia asiakasomistajia. Ensinnäkin osuuskauppoihin kuuluu paljon sellaisia asiakasomistajia, jotka ”hakevat tarvitsemansa tuotteet aina sieltä, mistä ne sattuvat sillä kertaa edullisimmin / helpoiten saamaan”. Näille asiakasomistajille osuuskauppa on vain yksi kauppa muiden joukossa ja S-etukortti vain yksi etukortti muiden kanta-asiakaskorttien joukossa. Toiseksi osuuskauppoihin kuuluu aineiston mukaan niitä, jotka pyrkivät

⁵⁹ S-ryhmän päivittäistavarakaupan markkinaosuus vuonna 2006 oli 39,9 % ja K-ryhmän 33,4 %. Kolmantena listassa tulee Tradeka 11,9 % osuudella. Vuonna 2007 luvut olivat S-ryhmä 41 %, K-ryhmä 33,9 % ja Tradeka 11,9 %. (Nielsen 2008)

ostoksensa keskittämällä saamaan mahdollisimman paljon bonuksia. Kolmanneksi osuuskauppoihin kuuluu sellaisia asiakasomistajia, joille osuustoiminta on aatteellisesti tärkeää ja jotka, eivät siitä syystä luovu osuuskaupan palvelujen käytöstä, vaikka se tulisi heille itselleen epäedulliseksi, kuin muiden palveluntarjoajien palvelujen käyttö. Aineiston mukaan tällaisia aatteen ihmisiä on paljon erityisesti maaseudulla, missä osuustoiminta on ihmiselle tuttua paitsi osuuskauppojen, myös esimerkiksi osuusmeijereiden ja osuusteurastamoiden kautta.⁶⁰

Tarkasteltaessa näiden eri asiakasomistajaryhmien ostopäätösten ja osuuskaupan liikkeenjohdon onnistumisen suhdetta on selvää, että siinä missä osuustoimintaan sitoutumattomien ostopäätöksiä voidaan pitää selkeänä mittarina asiakasomistajien tyytyväisyydestä osuuskaupan palveluihin, on osuustoimintaan aatteena sitoutuneiden asiakasomistajien ostopäätösten ja osuuskunnan johdon onnistumisen välillä oleva yhteys on heikko tai ainakin se tapahtuu usein viiveellä. Näiden asiakasomistajien kohdalla ostopäätökset eivät siis kerro suoraan osuuskunnan johdon onnistumisesta, vaan pikemmin osuustoimintaan liitettyjen arvojen tärkeydestä asiakasomistajille. (Vrt. Fulton 1999)

Jos ajatellaan, että sillä, miksi osuuskaupan asiakasomistajat käyttävät osuuskaupan palveluita, ei ole väliä, sitoutuminen ei aiheuta ongelmaa. Jos ostopäätösten kautta saatavan informaation kautta pyritään kuitenkin toiminnan tehostamiseen taloudellisessa mielessä, olisi sitoutumisen merkitys saatava jotenkin ”putsattua” pois ostopäätösten perusteella tehdyistä osuuskunnan johdon onnistumista koskevista tulkinnoista.

Mitä tulee ostopäätösten kautta saatavan informaation hallintaan ja siihen vaadittaviin tietojärjestelmiin, S-ryhmässä osaaminen on aineiston mukaan hyvällä tasolla, vaikkakin sitä tulee toki kehittää edelleen. Erityisiä osuuskaupoille tyypilli-

⁶⁰ Jaottelua voi verrata Münknerin (1981) esittelemään jaotteluun itsekkäisiin, valistuneen itsekkäisiin ja epäitsekkäisiin osuuskunnan jäseniin. Itsekkäät jäsenet ovat niitä, jotka välittävät vain omasta lyhyen tähtäimen edustaan eli hakevat tuotteet aina sieltä, mistä sattuvat ne sillä kertaa edullisimmin saamaan. Valistuneen itsekkäät jäsenet pyrkivät hyötymään osuuskunnasta keskittämisen avulla. He siis edistävät paitsi omaa, myös yhteistä etua. Epäitsekkäät aatteen ihmiset puolestaan ovat valmiit laittamaan oman etunsa syrjään yhteisen edun nimissä. S-ryhmän eri asiakasryhmistä ks. myös Tammitie 2007, 181.

siä asiakastiedon hallintaan liittyviä haasteita aineistossa ei noussut esille. Osuuskauppojen asiakastiedon hallintaan liittyvien sovellusten käyttöön liittyvät haasteet lienevätkin pitkälti samoja, mitä muissa vastaavan kokoluokan yrityksissä.

4.3.2 Jäsenohjauksen toimivuuteen liittyvät haasteet

Hansmannin (1996), Nilssonin (2001), Sykutan & Cookin (2001), Borgenin (2004), Cornforthin (2004) ja Spearin (2004) mukaan osuuskuntien jäsenohjausta voidaan pitää haasteellisena johtuen osuuskuntien tarkoitukseen, omistamiseen, omistusoikeuksiin ja omistajaintresseihin sekä liiketoiminnan organisoimisen muotoon liittyvistä erityispiirteistä. Tutkimuksen tässä osassa nostan esille S-ryhmän osuuskauppojen jäsenohjaukseen liittyviä haasteita seuraten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitetty jaottelua asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden väliseen agenttisuhteeseen, luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon väliseen agenttisuhteeseen ja osuuskauppojen väitettyyn tehottomuuteen ja investointeihin liittyviin haasteisiin.

Asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden väliseen agenttisuhteeseen liittyvät haasteet

Hansmannin (1996) mukaan osuuskuntien päätöksentekokustannukset nousisivat huimiksi, jos kaikki osuuskunnan jäsenet ottaisivat aktiivisesti osaa osuuskunnan päätöksentekoon. Tämän takia osuuskuntien jäsenohjaukseen liittyy voimakas välillinen elementti. Myös osuuskaupoissa omistajavaltaa käyttävät laajan asiakasomistajakunnan sijaan osuuskauppojen hallintoelimiin valitut luottamushenkilöt.

Laurinkarin (2004), Laineman (1998) ja Spearin (2004) mukaan osuuskuntien koon kasvaessa jäsenohjaukseen osallistuvien jäsenten suhteellisen määrän on tapana laskea. Myös S-ryhmässä asiakasomistajakunnan passiivisuus on arkipäivää. Aineiston mukaan suurin osa asiakasomistajista ei osallistu osuuskaupan toimintaan mitenkään muuten kuin käyttämällä osuuskaupan palveluja eli toimimalla asiakkaan roolissa. Aineistossa jäsenistön passiivisuuden syynä uskottiin olevan

pieneen osuusmaksuun ja jäsenistön koulutukseen liittyvät tekijät. Erityisesti aineistossa tuli ilmi, että suuri osa asiakasomistajista ei edes tiedosta omistajuuttaan lainkaan (vrt. Pellervo 2002). Eräs haastateltavista kuvasi asiaa näin.

”Tavallisella ihmisellä varmasti ei oo tästä omistamisesta semmosta konkreettista näyttöä että, omistanko minä tuon. Mä luulen että, oon vuosien varrella paljo keskustellu ihmisten kans, niin niillä ei varmasti oo semmosta käsitystä että minä omistan tuon kaupan. Ei niillä ole, ku se on hyvin vähän ihmisiä jotka pystyy sanomaan että minä omistan. Mut sitten kuitenkin niin, on mulla se bonuskortti. Et se on hämärä tämä, tämä omistaminen ja omistajuus.”

Asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden väliseen agenttisuhteeseen passiivinen ja omistajuuttaan huonosti tiedostava asiakasomistajakunta tuo haasteita kahdella tapaa. Ensinnäkin asiakasomistajakunnan ollessa passiivista luottamushenkilöiksi pyrkivien määrä ei ole kovin suuri. Tästä voi seurata, ettei osuuskaupan luottamushenkilöiksi saada tehtävien vaativuuteen nähden riittävän päteviä henkilöitä. Aineistossa tämän ongelman uskottiin korostuvan tulevaisuudessa, kun osuuskauppojen jäsenohjauksessa vuosikymmeniä mukana ollut vahva osuustoimintaan aatteena sitoutunut sukupolvi jää eläkkeelle. Toisaalta aineistossa tuli myös esiin, että merkittävin luottamushenkilöiden saamiseen vaikuttava tekijä on osuuskauppojen menestyminen: hyvin menestyvän osuuskaupan luottamushenkilöksi tullaan pyynnöstä mielellään.

Toinen asiakasomistajien passiivisuudesta johtuva haaste liittyy siihen, että passiivinen omistajakunta ei välttämättä seuraa osuuskaupan luottamushenkilöiksi valittujen henkilöiden toimintaa sen arvioimiseksi, vastaako heidän toimintansa todella laajan asiakasomistajakunnan intressejä (vrt. Walsh & Seward 1990). Tämän ongelman suuruudesta viestii muun muassa asiakasomistajien käyttäytymisen edustajiston vaaleissa. Aineiston mukaan äänestysprosentit edustajiston vaaleissa jäävät useimmissa osuuskaupoissa suhteellisen mataliksi ja lisäksi asiakasomistajat vaikuttavat äänestävän osuuskaupan toiminnan kannalta vähämerkityksisin perustein, esimerkiksi ehdokkaiden poliittisen suuntautumisen mukaan

(ks. luku 4.2.4). Tästä voidaan päätellä, että asiakasomistajien enemmistö ei juuri seuraa osuuskaupan hallinnon toimintaa.

Tämä nostaa esiin myös kysymyksen siitä, onko asiakasomistajien ylipäätään mahdollista tietää, mitä heidän valitsemansa luottamushenkilöt osuuskaupassa todella tekevät ja mihin suuntaan he pyrkivät osuuskauppaa ohjaamaan (ks. Eisenhardt 1989). Ainakin osuuskaupan toiminnalle asetettujen konkreettisten tavoitteiden ja niihin sidottujen liikkeenjohdon palkkioiden osalta vastaus on kielteinen.⁶¹ S-ryhmän toimintaa keskeisesti ohjaavasta liikkeenjohdon palkitsemisjärjestelmästä asiakasomistajille ilmoitetaan vain seuraavaa.

*”Tulospalkkiosopimukset perustuvat sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteisiin ja niiden kriteereinä ovat mm. tulos, prosessien tehokkuus, asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys.”*⁶²

Tältä osin yrityksen omistajuuteen olennaisesti liittyvä oikeus saada tietoa, ohjata ja valvoa yrityksen toimintaa (ks. Hansmann 1996) ei siis toteudu osuuskaupoissa kovin hyvin. Aineiston mukaan johdon palkkiojärjestelmä on salainen, jotteivät osuuskuntien kilpailijat saisi tietää osuuskunnan strategisesti tärkeitä liikesalaisuuksia. Toinen aineistossa esiin tullut syy palkkiojärjestelmien salaisuudelle oli se, että palkkiojärjestelmän julkistamisen pelättiin lisäävän kilpailua alueella. Näin siksi, että jos kilpailijat saisivat esimerkiksi tietää, että jokin osuuskauppa pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan, myös kilpailijoiden uskottiin lisäävän investointeja alueelle.

Tällaisten perusteluiden kestävyyttä heikentää kuitenkin se, että jos asiakasomisteiset osuuskaupat ovat aidosti asiakasomistajiensa puolella, mitä se haittaa, että kilpailijat saavat tietää osuuskuntien palkitsevan johtoaan asiakasomistajien intressien mukaisesta toiminnasta? Perusteluiden voidaankin tulkita olevan ristirii-

⁶¹ Osuuskaupoissa liikkeenjohdon palkkatietoja, kannustepalkkioiden suuruutta tai niiden perusteita ei kerrota avoimesti.

⁶² Esim. *Helsingin Osuuskauppa Elannon hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä - Corporate Governance Statement 2007*, 13; *Alueosuuskaupan (SSO:n) hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä - Corporate Governance Statement 2007*, 13.

dassa osuuskauppojen tarkoituksen ja asiakasomistajien omistajaintressien kanssa. Jos osuuskauppojen tarkoituksena on korjata markkinoilla vallitsevia puutteita ja hyödyttää asiakasomistajia ensisijaisesti palvelujen tarjoamisen kautta, mitä haittaa kilpailusta on? Eikö se vain paranna asiakasomistajien asemaa markkinoilla? Tässä kohden S-ryhmän osuuskauppojen omistajaohjausketjun toimivuudessa voidaan siis ajatella olevan aukko.

Spearin (2004) mukaan keskeinen osuuskauppojen jäsenistön ja luottamushenkilöiden väliseen suhteeseen liittyvä haaste on se, miten osuuskunnan luottamushenkilöiksi saataisiin mahdollisimman hyvin koko jäsenkuntaa ja sen intressejä edustavia henkilöitä. S-ryhmän osuuskaupoissa kysymys edustavuudesta on pyritty ratkaisemaan siten, että esimerkiksi edustajistoa valittaessa osuuskaupan alue on jaettu maantieteellisiin alueisiin, vaalipiireihin, joilta kultakin valitaan edustajistoon jäseniä suhteessa alueella asuviin asiakasomistajiin. Lisäksi esimerkiksi hallintoneuvoston jäsenten valinnassa pyritään siihen, että hallintoneuvostoon tulisi niin alueellisesti, ammatillisesti kuin sukupuolijaoltaankin mahdollisimman hyvin jäsenkuntaa vastaava ryhmä asiakasomistajia. Tavoitteisiin pääsy tämän asian suhteen vaihteli osuuskaupasta toiseen. Useimmiten haasteena oli hallintoneuvostojen kohdalla niin sanottu ”ukottuminen” eli naisten ja nuorten vähäinen osallistuminen.

Elämäntapaan, arvoihin tai palvelutarpeisiin liittyvien tekijöiden osalta luottamushenkilöiden edustavuutta ei arvioitu. Hallintoneuvostoon jäsen voidaan kuitenkin valita pääsääntöisesti vain, jos hän on sitoutunut osuuskaupan palvelujen pääasialliseen käyttöön (ks. 4.2.4). Lisäksi tutkimuksessa tuli aiemmin esille, että hallintoon hakeutuu eniten yhteiskunnallisia aktiiveja ja osuustoimintaan aatteena sitoutuneita jäseniä. Tavalliset, lähinnä omista lyhyen tähtäimen eduistaan kiinnostuneet asiakasomistajat ovat hallinnossa vähemmistönä. Näiltä osin luottamushenkilöiden edustavuus voidaan kyseenalaistaa.

Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden välistä agenttisuhteeseen liittyviä haasteita voimistaa se, että asiakkaan ja omistajan (hallintohenkilön) rooleihin liitetään ainakin suurimmassa osassa osuuskauppoja

erilaisia käyttäytymisodotuksia. Silloin kun asiakasomistaja toimii asiakasroolissa eli käyttää osuuskaupan palveluja, oman lyhyen tähtäimen edun tavoitteluun suhtauduttiin pääosin ymmärtävästi, joskin asiakasomistajia kannustettiin ostouskollisuuteen monin tavoin.

Omistajaroolissa eli osuuskunnan hallinnossa toimiessa asiakasomistajien odotettiin kuitenkin lähtökohtaisesti laittavan omat henkilökohtaiset hyötymistarpeensa syrjään ja etsivän ”yhteistä parasta” tai ”osuuskaupan etua” eli sitä, että osuuskauppa on taloudellisesti hyvässä kunnossa.⁶³ Äärimmilleen vietyinä tämä tarkoitti sitä, että hallinnossa toimivan asiakasomistajan tehtäväkenttään (omistajaohjaukseen) ei nähty kuuluvan ollenkaan asiakasomistajien osuuskaupan toimintaan osallistumisesta saamat lyhyen aikavälin edut. Tämän näkökulman mukaan asiakasomistajille osuuskaupan toiminnasta koituvia etuja oli nimittäin pidettävä lähinnä kilpailukeinoina, joiden tarkoituksenmukaisesta käytöstä vastasi osuuskaupan toimiva johto.⁶⁴

Lievemmissä muodoissaan ”yhteisen edun” ja osuuskaupan parhaan etsiminen näkyi esimerkiksi siten, että osuuskaupan omistajaohjauksen onnistumisen mittarina pidettiin yksinkertaisesti sitä, miten hyvin osuuskauppa menestyi liikeyrityksenä. Yhtä kaikki osuuskaupan hallinnossa toimivien asiakasomistajien tehtävänä nähtiin ensisijaisesti osuuskunnan jatkuvuuden turvaaminen, ”perään katsominen”, ei omien ja edustamiensa muiden asiakasomistajien lyhyen tähtäimen etujen ajaminen. S-ryhmän tuottamassa kirjallisessa materiaalissa asia näkyi muun muassa seuraavalla tavalla:

”Osuuskunnan hallinnon näkökulmasta omistajuus on ymmärrettävä siten, että jäsenhallinnon edustajat ovat tehtävissään samantyyppises-

⁶³ Osaltaan jatkuvuuden ja kollektiivisten etujen painottuminen osuuskauppojen omistajaohjauksessa on seurausta Osuuskuntalain (ks. Pellervo 2005) mukaisesta tavasta määritellä osuuskunnan hallinnon tehtävä. Osuuskuntalain mukaanhan esimerkiksi osuuskunnan hallituksen on ”*edistävä huolellisesti osuuskunnan etua*” (Pellervo 2005, 18).

⁶⁴ Hansmannin (1996) mukaan yrityksen omistajuuteen liittyy oleellisesti oikeus yrityksen tuottamaan taloudelliseen hyötyyn. Asiakasomisteisissa osuuskunnissa hyötyminen tapahtuu useimmiten asiakassuhteen kautta. Asiakasomistajille osuuskaupan toiminnasta koituvaan hyötyyn liittyvien kysymysten rajaaminen luottamushenkilöiden toimivallan ulkopuolelle rikkoo merkittävästi asiakasomistajien oikeuksia omistajina.

sä vastuussa osuuskunnan toiminnasta ja omaisuudesta, kuin mitä osakeyhtiön vastaaviin elimiin sovelletaan.” (Lahti 1996, 73)

Agenttiteorian (esim. Jensen & Meckling 1976) valossa asiakasomistajuuden jakaminen asiakas- ja omistajarooleihin ja näihin rooleihin liitetyt erilaiset käyttäytymisodotukset saattavat selittää osaltaan myös osuuskauppojen jäsenistön heikkoa kiinnostusta osuuskaupan hallintoa kohtaan. Jos hallintoon osallistuminen tarjoaa vain joko vähän tai ei lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa henkilökohtaiseen hyötymiseen, rajaa se väistämättä hallinnosta pois ne asiakasomistajat, jotka ovat kiinnostuneita lähinnä osuuskaupan omistajuuden tarjoamista henkilökohtaisista eduista. Seurauksena on, että osuuskaupan luottamushenkilöiksi valikoituu epäedustava ote koko asiakasomistajakunnasta ja että osuuskaupan tavoiteasetannassa osuuskunnan jatkuvuutta voidaan painottaa enemmän, kuin mitä asiakasomistajien enemmistö tahtoisi (vrt. Pellervo 2002).

Luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon väliseen agenttisuhteeseen liittyvät haasteet

Agenttiteorian näkökulmasta katsottuna osuuskunnan luottamushenkilöiden keskeisimpiä tehtäviä ovat osuuskunnan liikkeenjohdon valinta, ohjaus, valvonta ja palkkioista päättäminen. Onnistuakseen liikkeenjohdon ohjauksessa ja valvonnassa osuuskunnan luottamushenkilöiden tulisi pystyä laatimaan selkeitä mitattavia tavoitteita osuuskunnan toiminnalle.

Spearin (2004) ja Nilssonin (2001) mukaan osuuskuntien tavoiteasetanta on sijoittajaomisteisten yritysten tavoiteasetantaa haastavampaa, sillä johtuen osuuskuntien sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavasta tarkoituksesta osuuskunnissa omistajien intressien toteutumista on vaikeampi mitata. Osuuskuntien tavoiteasetantaa vaikeuttaa myös se, että eri jäsenryhmillä ja osuuskunnan ulkopuolisilla sidosryhmillä saattaa olla keskenään erilaisia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan osuuskuntaa tulisi kehittää. Spearin (2004) mukaan tällainen osuuskuntien tavoitteiden epäselvyys saa aikaan sen, että osuuskunnan johdon valvonta on vaikeampaa. Lisäksi tavoiteasetannan vaikeus vaikuttaa suoraan myös johdon kannustejärjestelmien kehittämiseen, sillä pystyäkseen rakentamaan kannustinjärjestelmän

omistajien on päätettävä, mitä ovat halutut konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet (Pellervo 2002).

Myös S-ryhmän osuuskaupoissa ainakin osa haastateltavista koki tavoiteasetantaan liittyvät kysymykset koettiin haastaviksi. Yksi haastateltava kuvasi asiaa näin.

”Mut se, että me saadaan osuuskunta yrityksenä toimimaan näitten osuustoiminnallisten tarkoituserien mukaisesti, niin siinä on tietysti se tekemisen määrä ja tällä, et me itse määritellään nää osuustoiminnalliset tavoitteet, niin sehän se on se kaiken lähtökohta.”

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä esiteltyä Jussilan (2007) väitöskirja-tutkimukseen perustuvaa tapaa rakentaa osuuskauppojen onnistumisen mittarit pidettiin aineistossa yleisesti ottaen hyvänä, joskin osa haastateltavista piti koko ajatusta yli-idealisisena ja tuulesta temmattuna. S-ryhmässä käytössä olevien osuuskauppojen johdon onnistumista mittaavien mittareiden uudistamista ei kuitenkaan pidetty tarpeellisena. Syynä tähän oli se, että haastateltavien mukaan S-ryhmässä nykyisin käytössä olevat mittarit mittaavat jo riittävän hyvin osuuskauppojen tarkoituksen toteutumista. Haastateltavien mukaan mittareissa on näet huomioitu sekä osuuskaupan menestyminen liikeyrityksenä että asiakasomisteisena osuuskuntana. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osuuskaupoissa mitataan paitsi taloudellista menestymistä (tulos, sijoitetun pääoman tuotto, vakavaraisuus, maksuvalmius jne.) myös asiakastyytyvyyttä, markkinaosuuksia ja asiakasomistajille rahana maksettuja etuja (Tammitie 2007, 106). Lisäksi S-ryhmässä on sitouduttu siihen, että osuuskaupan toimipisteestä ostettu ostoskori on lähtökohtaisesti pari prosenttia halvempi kuin vastaavankokoisesta paikallisen kilpailijan toimipisteestä ostettu ostoskori.

Mitä tulee osuuskauppojen luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon väliseen vallan jakoon, aineiston mukaan osuuskauppojen suurin vallankäyttäjä on toimitusjohtaja. Aineistossa toimitusjohtajan asemaa kuvattiin muun muassa seuraavasti.

”Et jos osuuskaupan, et kuka siel käyttää valtaa, niin toimitusjohtaja on numero ykkönen, ja sit vielä, kun toimitusjohtaja on hallituksen puheenjohtaja, niin se vaikuttaa kans siihen toimitusjohtajan asemaan korostavasti.”

”Tässähän on sellainen tekijä, että alueosuuskaupassa se herra toimitusjohtaja on kunkku. Ja hänellä on kaikki nyörit ja kaikki vallat käsissään ja hän voi tehdä käytännössä mitä haluaa. Niin kauan kunnes hän tekee mahdollisesti virheitä, jollon omistaja puuttuu siihen asiaan, suuria virheitä.”

Osuuskaupoissa toimitusjohtajan valta korostuu, sillä toimitusjohtaja on sääntömääräisesti myös hallituksen puheenjohtaja. Muodollisen vallan lisäksi toimitusjohtajat ovat saaneet useissa osuuskaupoissa paljon epämuodollista valtaa. Osa haastatelluista katsoi nimittäin, että jopa omistajaohjauksen toimivuus on osuuskaupoissa toimitusjohtajan vastuulla. Osuuskaupoissa liikkeenjohdon vallan korostuminen ei ole kuitenkaan johtanut tehottomaan toimintaan, vaan on aineiston mukaan pikemminkin toiminut muutosajurina osuuskauppojen entistä tehokkaampaan toimintaan.⁶⁵ Tältä osin aineisto siis tukee pikemminkin tunnollisuusteorian (esim. Fox & Hamilton 1994; Davis ym.1997; Daily ym. 2003) kuin agenttiteorian (esim. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989) mukaisia oletuksia liikkeenjohdon vallan korostumisen seurauksista.

Huolimatta osuuskauppojen menestymisestä kaikki haastatelluista eivät kuitenkaan pitäneet toimitusjohtajan vallan korostumista hyvänä asiana, mutta koska käytäntö on toiminut toistaiseksi hyvin, sitä ei haluta muuttaa. Tätä taustaa vasten osuuskauppojen henkilövalinnoissa tulee olla erittäin huolellinen, sillä niistä riippuu erittäin suurelta osin koko osuuskaupan menestys.

⁶⁵ Pellervon (2002) mukaan asiakkuuden ja omistajuuden yhtyminen saattaa johtaa liikkeenjohdon tavoitteiden ylikorostumiseen, managerismiin. Kuten aiemmin toin esille, osuuskauppojen omistajaohjauksessa painotetaan osuuskaupan jatkuvuutta paljon enemmän kuin asiakasomistajien saamia lyhyen tähtäimen etuja. Osaltaan jatkuvuuden voimakkaassa painottamisessa voidaan tulkita olevan kyse liikkeenjohdon tavoitteiden ylikorostumisesta.

Osuuskauppojen tehokkuudesta ja investointeihin liittyvistä haasteista

Agenttiteorian ja omistusoikeuksien teorian näkökulmasta katsottuna osuuskuntia on toisinaan pidetty tehottomina yritysmuotoina. Erityisesti on sanottu, että osuuskunnille tyypillinen kollektiivisesti järjestetty omistajuus saa omistusoikeuksien näkökulmasta katsottuna aikaan vapaa-matkustajan ongelman, horisontaalisen ongelman ja portfolio-ongelman, joilla on merkitystä osuuskunnan tehokkuuteen ja jatkuvuuteen. (Nilsson 2001; Borgen 2004)

S-ryhmän osuuskaupoissa vapaamatkustajan ongelmaa (ks. Nilsson 2001) pyritään hallitsemaan siten, että hallintoon valituille ihmisille painotetaan sitä, että hoitaessaan tehtäviään he edustavat koko osuuskauppaa, eivät mitään tiettyä jäsenryhmää. Lisäksi jäsenohjauksessa lähdetään liikkeelle siitä, että jokaisen liiketoimintayksikön on oltava pitkällä aikavälillä kannattava. Tällä estetään joidenkin asiakasomistajaryhmien tarvitsemien palvelujen maksattaminen muilla asiakasomistajilla. S-ryhmän kriisivuosille tyypillistä kannattamattomien yksiköiden ylläpitoa ei S-ryhmässä enää suvaita.

Horisontaali- ja portfolio-ongelmiin (ks. Nilsson 2001, Borgen 2004) helpotusta tuo puolestaan se, että koska investoinnit rahoitetaan pitkälti tulorahoituksella, kukaan jäsenistä ei joudu sijoittamaan niihin ylimääräistä rahaa. Näin ollen investoinneista päätettäessä ei jouduta liiemmin kysymään laajojen asiakasomistajajoukkojen tahtoa.

Mitä tulee osuuskunnan tehokkuuteen tai tehottomuuteen yritysmuotona, S-ryhmän menestys puhuu voimakkaasti sen puolesta, ettei osuuskuntamuoto mitenkään automaattisesti tee yrityksestä tehotonta. Pikemminkin kyse on siitä, että yritystoiminnassa mukana olevilla yksilöillä tulee olla riittävän hyvät tietotaidot toiminnan pyörittämiseen. Silloin kun asiat hoidetaan hyvin, osuuskuntamuoto voi olla paremminkin vahvuus kuin heikkous.

4.4 Tiivistelmä: Osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteet ja haasteet omistajälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen omistajälähtöisestä näkökulmasta liittyviä erityispiirteitä ja haasteita. Tutkimuskysymykseksi pelkistettynä tutkimuksen tavoitteet ilmaistiin seuraavalla tavalla:

Millaisia erityispiirteitä ja haasteita asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy omistajälähtöisestä näkökulmasta tarkasteltuna?

Tutkimuskysymystä selventämään asetin seuraavat alatutkimuskysymykset:

- 1) *Millaisia erityispiirteitä osuuskauppojen tarkoitukseen, omistamiseen ja omistajaintresseihin, tavoiteasetantaan sekä asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyy?*
- 2) *Millaisia haasteita osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyy?*

Tutkimusaineiston analyysin tuloksena esitän seuraavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Osuuskauppatoiminnan erityispiirteet omistajaohjauksen näkökulmasta

Vastauksena tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen tutkimuksessa tuli ilmi seuraavaa. S-ryhmän osuuskauppojen ensisijaisena tarkoituksena on asiakasomistajien palvelutarpeisiin vastaaminen, ei sijoittajaomisteisten yritysten tapaan omistajien varallisuuden kasvattaminen pääomatuottojen kautta (vrt. Skurnik 2002; Laurinkari 2004; Nilsson 2001). Tätä kuvaa myös S-ryhmän toiminta-ajatus ”*tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille*”. Asiakasomistajien näkökulmasta katsottuna tämän katsottiin tarkoittavan sitä, että asiakasomistajien tulisi saada osakeyhtiöiden omistajien sijoituksen kautta saamaa hyötyä vastaava hyöty osuuskaupan palvelujen käytön kautta.

Yhdenmukaisesti Jussilan (2007) ja Davisin (2001) kanssa suoran asiakasomistajille koituvan hyödyn lisäksi osuuskaupoilla nähtiin kuitenkin olevan merkittävä

tehtävä myös markkinoiden virheiden korjaajana ja kilpailun tervehdyttäjänä. Lisäksi yhdenmukaisesti Seppelinin (2000) kanssa osa haastateltavista koki osuuskauppojen tehtäväksi myös toiminta-alueesta huolehtimisen. Osuuskaupoissa omasta toiminta-alueesta pyrittiin huolehtimaan pääasiassa kahdesta syytä. Ensimmäinen oli liiketaloudellinen syy: menestyvä alue tarjoaa myös osuuskaupalle hyvät mahdollisuudet menestyä (vrt. Tuominen ym. 2006). Toisena syynä pidettiin asiakasomistajien elinympäristöstä huolehtimista. Panostamalla toiminta-alueeseensa osuuskauppa voi samalla vaikuttaa siihen, että sen asiakasomistajilla on parempi ympäristö elää ja olla.

Mitä tulee osuuskauppojen omistamiseen liittyviin erityispiirteisiin, ne nousevat pitkälti Rochdalen osuustoimintaperiaatteista ja Suomen Osuuskuntalaista. S-ryhmän osuuskaupoissa jäsenyys on avointa ja omistajaksi tuleminen helppoa. Osuuskaupan omistajaksi tuleminen edellyttää S-ryhmässä vain osuusmaksun (vaihtelee muutamasta kymmenestä sataan euroon) tai sen osan (tavallisesti 20 euroa) maksamista. Usein osuuskauppaan liittymistä kannustetaan antamalla uusille asiakasomistajille lisäksi etuseteleitä, joiden arvo saattaa jopa ylittää uudelta jäseneltä vaadittavan osuusmaksun osan. S-ryhmän asiakasomistajuudessa korostuukin palvelujen käyttäjän, ei toiminnan rahoittajan rooli (vrt. Mannio 2004).

Osuuskauppojen asiakasomistajien omistajaintressejä on tutkimuksen valossa pidettävä kaksijakoisina. Toisaalta asiakasomistajat haluavat saada heidän tarpeitaan vastaavia hyviä ja monipuolisia palveluita nyt ja tulevaisuudessa. Toisaalta asiakasomistajia kiinnostavat aineiston mukaan myös edulliset hinnat ja hyvät bonukset sekä osuuspääoman korko ja vuotuiset ylijäämänpalautukset eli tuotettujen palvelujen kokonaisedullisuus. Osuuskauppojen asiakasomistajien omistajaintresseinä voidaan siis pitää yhdenmukaisesti Davisin (2001), Nilssonin (2001) ja Jusilan (2007) kanssa mahdollisimman hyvin asiakasomistajien tarpeita vastaavien palvelujen mahdollisimman tehokasta ja edullista tuottamista. Koska palvelujen kehittäminen tarvitaan varoja, osuuskauppojen omistajaohjauksen eräänä keskeisenä tehtävänä voidaan pitää oikean suhteen löytämistä asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen välille.

Sijoittajaomisteisten yritysten omistajien omistajaintresseistä (ks. esim. Grant 2005) osuuskauppojen omistajaintressit poikkeavat siinä, että osuuskaupan kannattavuudella on asiakasomistajille vain välillistä merkitystä palvelujen tarjonnan mahdollistamisen kautta (vrt. Nilsson 2001; Spear 2004). Osuuskauppojen tavoiteasetantaan osuuskauppojen tarkoitus ja omistajaintressit heijastuivat siten, että osuuskauppojen tavoitteena ei pidetty voiton maksimointia vaan pikemmin palvelujen maksimointia eli asiakasomistajien mahdollisimman hyvää palvelua nyt ja tulevaisuudessa (vrt. Skurnik 2002).

Asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksista tutkimuksessa tuli esiin seuraavaa. S-ryhmän osuuskaupoissa asiakasomistaja voivat vaikuttaa osuuskaupan toimintaan kolmella tapaa, jotka ovat 1) ostopäätökset, 2) palaute ja 3) osuuskaupan hallintoon osallistuminen. Aineiston mukaan valtaosa asiakasomistajista tyytyy käyttämään lähinnä ensimmäistä tapaa. Jos osuuskaupan palvelut eivät miellytä, hankitaan vastaavat palvelut muualta. Seuraamalla asiakasomistajien ostokäyttäytymistä osuuskaupat saavat arvokasta tietoa siitä, millaisia tarpeita asiakasomistajilla on ja kuinka hyvin osuuskaupat ovat niiden tyydyttämisessä onnistuneet. (Vrt. Jussila 2007; Saxena & Craig 1990) Tiedon pohjalta osuuskaupat kehittävät toimintaansa edelleen entistä tarkemmin asiakasomistajien tarpeita vastaavaksi. Aineiston mukaan tällaisen markkinaohjauksen rooli korostuu S-ryhmän osuuskaupoissa, koska asiakasomistajamäärien ollessa suuria yksittäisen jäsenen mahdollisuudet vaikuttaa osuuskunnan toimintaan muuta kautta ovat vähäiset (vrt. Hirschman 1970).

Ostokäyttäytymisen seurannan lisäksi osuuskaupat rohkaisivat asiakasomistajia antamaan osuuskaupan toiminnasta palautetta. Käytännössä palaute jakaantuu tavalliseen asiakaspalautteeseen, asiakastoimikuntien kautta annettuun palautteeseen ja hallintohenkilöiden välityksellä annettuun palautteeseen. Kaksi ensimmäistä koskevat aineiston mukaan yleensä tuotevalikoimia, palvelun laatua ja muuta vastaavaa. Hallintohenkilöiden välityksellä annettu palaute sen sijaan voi koskea yhtä hyvin pieniä kaupankäyntiin liittyviä yksityiskohtia kuin suuria esimerkiksi investointeihin liittyviä asioita. Erityisesti pienemmissä osuuskunnissa hallintohenkilöt

ovatkin tärkeä informaatiöväylä asiakasomistajien ja osuuskaupan toimivan johdon välillä (vrt. Pfeffer & Salancik 1978; Jussila 2007).

Kolmas tapa, jolla asiakasomistajat voivat vaikuttaa osuuskaupan toimintaan, on osuuskaupan vaaleihin ja hallintoon osallistuminen. Tämä kuitenkin edellyttää asiakasomistajilta omaa aktiivisuutta sekä halua perehtyä osuuskaupan asioihin (vrt. Jussila 2007). Suuri osa osuuskaupan hallintoon hakeutuvista jäsenistä onkin joko yhteiskunnallisia aktiiveja (poliitikkoja) tai osuustoiminta-aatteen kotoaan perineitä yhteistoimintaan sitoutuneita pitkän linjan osuustoimintaihmiä. Jäsen ja ääni -periaatteen soveltaminen osuuskaupan hallinnossa saa aikaan sen, että osuuskaupan hallinnointiin liittyy aina voimakas kollektiivinen ulottuvuus: yhden ihmisen vaikutusmahdollisuudet eivät lähtökohtaisesti ole suuren asiakasomistajamäärän vuoksi suuret (vrt. Spear 2004). Toisaalta omistajavallan keskittäminen saa aikaan sen, että omistajien ylimpänä edustajana toimivalla hallintoneuvoston puheenjohtajalla on yhdessä toimitusjohtajan kanssa osuuskaupoissa erittäin paljon valtaa.

Osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyvät haasteet

Vastauksena tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen tutkimuksessa tuli ilmi seuraavaa. S-ryhmässä markkinaohjausta hyödynnetään asiakastarpeiden tulkinnaassa laajasti. Haasteita markkinaohjauksen toimivuudelle johdon onnistumisen arvioimisessa tuovat osuuskaupoissa markkinoiden voimakas keskittyminen K- ja S-ryhmien ympärille (vrt. Hirschman 1970) ja osuustoimintaan aatteena sitoutuneet asiakasomistajat, jotka eivät periaatteesta halua käyttää muiden palveluntarjoajien tuotteita, vaikka se tulisi asiakasomistajille edullisemmaksi (vrt. Fulton 1999).

Osuuskauppojen jäsenohjaukseen liittyvistä haasteista näkyvimpiä olivat jäsenkunnan passiivisuuteen, luottamushenkilöiden edustavuuteen ja osaamistasoon, asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen tasapainottamiseen, tiedonkulkuun ja toimivan johdon vallan korostumiseen liittyvät asiat.

Osuuskauppojen asiakasomistajakunnan passiivisuutta kuvaa se, että suurin osa osuuskauppojen asiakasomistajista ei ota osaa jäsenohjaukseen lainkaan (vrt. Spear 2004). Lisäksi aineistossa tuli esille, että valtaosa asiakasomistajista ei edes tiedosta omistajuuttaan lainkaan. Syyksi huonosti tiedostettuun omistajuuteen arveltiin aineistossa pieneen osuusmaksuun ja jäsenistön koulutukseen liittyviä tekijöitä. Muita tutkimuksessa esiin tulleista asiaan mahdollisesti vaikuttavista tekijöistä olivat asiakasomistajien omistusoikeuksien vähäinen painottaminen osuuskauppojen toiminnassa. Tämä näkyi muun muassa siten, että asiakasomistajille ei annettu tietoa osuuskaupan ohjaamisesta käytetyistä järjestelmistä (esim. johdon palkkausjärjestelmästä) ja siten, että osuuskunnan luottamustehtävissä toimivien asiakasomistajien odotettiin huolehtivan ensisijaisesti osuuskunnan jatkuvuudesta, ei valvovan asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen omistajaintressien toteutumista osuuskaupan toiminnassa (vrt. Osuuskuntalaki, esim. Pellervo 2005).

Jäsenohjauksen kannalta passiivinen omistajakunta aiheuttaa osuuskaupoissa ongelmia kahdella tapaa. Ensinnäkin luottamushenkilöiksi pyrkivien määrä ei ole kovin suuri. Tästä voi seurata, ettei osuuskaupan luottamushenkilöiksi saada tehtävien vaativuuteen nähden riittävän päteviä henkilöitä (vrt. Lainema 1998; Cornforth 2004; Laurinkari 2004; Spear 2004). Aineistossa tämän ongelman uskottiin korostuvan tulevaisuudessa, kun osuuskauppojen jäsenohjauksessa vuosikymmeniä mukana ollut vahva osuustoimintaan aatteena sitoutunut sukupolvi jää eläkkeelle. Toisaalta asiakasomistajien passiivisuus voi johtaa siihen, että osuuskaupan luottamushenkilöiksi valittujen henkilöiden toimintaa ei seurata sen arvioimiseksi, vastaako heidän toimintansa todella laajan asiakasomistajakunnan intressejä (vrt. Walsh & Seward 1990).

Kysymys osuuskauppojen luottamushenkilöiden edustavuudesta on tärkeä asiakasomistajien omistajaintressien tasapuolisen huomioimisen vuoksi. Osuuskaupoissa luottamushenkilöiden edustavuutta arvioidaan lähinnä demograafisten tekijöiden osalta (asuinpaikka, ammatti, sukupuoli). (Vrt. Spear 2004) Elämäntapaan ja asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen arvottamiseen liittyvien tekijöiden osalta luottamushenkilöiden edustavuutta on kuitenkin pidettävä kyseenalaisena.

Luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon väliseen agenttisuhteeseen haasteita tuo yhdenmukaisesti Spearin (2004) ja Nilssonin (2001) kanssa osuuskauppojen tavoitteiden moninaisuus ja siitä seuraava liikkeenjohdon valvonnan vaikeutuminen. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä, mieltä että S-ryhmässä näihin haasteisiin on pystytty vastaamaan kehittämällä mittaristo, jonka avulla luottamushenkilöt voivat arvioida liikkeenjohdon onnistumista ja osuuskaupan menestymistä sekä liiketaloudellisena yrityksenä että asiakasomisteisena osuuskuntana, jonka tarkoituksena on asiakasomistajien palvelutarpeiden tyydyttäminen (vrt. Jussila 2007). Toisaalta aineistossa tuotiin kuitenkin esiin, että osuuskaupoissa liikkeenjohdon, erityisesti toimitusjohtajan, valta korostuu. S-ryhmässä liikkeenjohdon vallan korostuminen ei ole kuitenkaan johtanut tehottomaan toimintaan, vaan on aineiston mukaan pikemminkin toiminut muutosajurina osuuskauppojen entistä tehokkaampaan toimintaan (vrt. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989; Fox & Hamilton 1994; Davis ym. 1997; Daily ym. 2003).

Mitä tulee osuuskunnan tehokkuuteen tai tehottomuuteen yritysmuotona, S-ryhmän menestys puhuu voimakkaasti sen puolesta, ettei osuuskuntamuoto mitenkään automaattisesti tee yrityksestä tehotonta. S-ryhmässä ei myöskään koeta investointien rahoitusta ongelmallisena, sillä osuuskauppojen ollessa taloudellisesti hyvässä kunnossa investointeja on pystytty tekemään pitkälti tulorahoituksella. Toisaalta osuuskauppojen vakaa talous takaa myös pankkilainan saamisen kohtuullisin ehdoin. (Vrt. Nilsson 2001; Skurnik 2002) Oikein hyödynnettynä osuuskuntamuotoa voidaankin pitää osuuskaupoille pikemminkin etuna kuin haittana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma osallistuu yritysten omistajaohjauksesta käytävään keskusteluun (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Nilsson 2001; Borgen 2004; Cornforth 2004; Spear 2004) tuomalla esiin omistajaohjaukseen omistajalähtöisestä näkökulmasta liittyvää problematiikkaa niin tarkoitukseltaan, omistajaintresseiltään kuin liiketoiminnan organisoimisen muodoltaan pörssiyhtiöstä poikkeavissa asiakasomisteisissa osuuskaupoissa. Tutkielman tarkoituksena on 1) tuoda uusia näkökulmia omistajaohjauksesta käytävään akateemiseen keskusteluun ja 2) myötävaikuttaa asiakasomisteisten osuus-kuntien omistajaohjauksen kehittymiseen.

5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio aikaisempaan yritysten omistajaohjausta käsittelevään tutkimukseen (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Walsh & Seward 1990) nähden on asiakasomisteisten osuuskauppojen sijoittajaomisteisista yrityksistä poikkeavan tarkoituksen, sekä omistamiseen ja omistajaintresseihin, osuuskauppojen tavoiteasetannan ja asiakasomistajien vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien erityispiirteiden huomioiminen omistajaohjaustarkastelussa. Tutkimuksessa myös nostettiin esille haasteita, joita osuuskauppojen jäsen- ja markkinaohjaukseen liittyy.

Aikaisempaan omistajaohjausta käsittelevään tutkimukseen (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Fama & Jensen 1983; Eisenhardt 1989; Walsh & Seward 1990; Nilsson 2001; Borgen 2004; Cornforth 2004; Spear 2004) verrattuna tutkimustuloksia voidaan pitää osaltaan aikaisempia tutkimuksia vahvistavina, täydentävinä tai kumoavina seuraavasti.

Agenttiteorian (esim. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989; Walsh & Seward 1990) mukaan on odotettavissa, että jäsenten halukkuus osallistua osuus-

kunnan jäsenohjaukseen vähenee sitä mukaan, kun jäsenmäärä kasvaa. Tämä johtuu siitä, että jäsenmäärän kasvaessa myös jäsenohjaukseen osallistumista syntyvä hyöty jakautuu useamman jäsenen kanssa. Tutkimus vahvistaa teoriaa. Osuuskauppojen jäsenohjaukseen osallistui vain murto-osa asiakasomistajista – ja hekin edustivat pääosin sellaisia ihmisryhmiä, joille tärkeintä ei ollut jäsenohjauksen kautta saavutettava henkilökohtainen taloudellinen hyöty.

Toisaalta tutkimus ei vahvista agenttiteorian mukaista oletusta siitä, että valtuuttavat organisaatorakenteet johtaisivat liikkeenjohdon oman edun tavoitteluun toiminnan tehokkuuden kustannuksella. Yhdenmukaisesti Foxin ja Hamiltonin (1994), Davisin ja kumppaneiden (1997) sekä Dailyn ja kumppaneiden (2003) kanssa liikkeenjohdon tai osuuskunnan luottamushenkilöiden käyttäytymistä ei voida läheskään aina selittää pelkän *economic man* -ihmiskuvan oletusten valossa. Sen sijaan osuuskaupoissa voidaan todeta yhdenmukaisesti Münknerin (1981) kanssa todeta olevan sekä itsekkäitä, valistuneen itsekkäitä että epäitsekkäitä jäseniä. Tutkimus ei myöskään tue agenttiteoriaan ja omistusoikeuksien teoriaan perustuvaa käsitystä, jonka mukaan osuuskunta olisi tehoton yritysmuoto (ks. Nilsson 2001; Borgen 2004). Osuuskuntien markkinaohjaukseen liittyen Fultonin (1999) näkemys jäsenten sitoutumisen merkityksestä markkinaohjauksen toimivuuteen kuitenkin vahvistui.

Mitä tulee tutkimuksessa esiin nousseisiin asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyviin haasteisiin, ne olivat osaltaan samoja, kuin mitä Spear (2004) toi omassa artikkelissaan esille. Osuuskuntien toimivan johdon vallan korostuminen, jäsenten vähäinen osallistuminen osuuskunnan hallintoon sekä hallinnossa vaikuttavien jäsenten edustavuus suhteessa koko jäsenkuntaan nousivat myös tässä tutkimuksessa selkeästi esille. Toisin kuin Spearin (2004) tutkimissa Iso-Britannian osuuskaupoissa, S-ryhmän osuuskaupoissa on kuitenkin ainakin pyritty kiinnittämään huomiota siihen, että edustajistossa ja hallintoneuvostossa vaikuttavat luottamushenkilöt edustaisivat koko jäsenkuntaa demografisten tekijöiden osalta (asuinpaikka, ammatti, sukupuoli). Osuuskauppojen luottamushenkilöstön edustavuutta elämäntapaan, arvoihin ja palvelutarpeisiin liittyvien tekijöiden osalta ei kuitenkaan voida tämän tutkimuksen pohjalta vahvistaa.

Spearin (2004) esiin nostamien haasteiden lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että osuuskaupoissa epäsymmetrisen informaation (ks. Eisenhardt 1989) tuomat haasteet korostuvat asiakasomistajien ja luottamushenkilöiden välisessä agenttisuhhteessa. Lisäksi, jos luottamushenkilöinä toimivien asiakasomistajien tehtävät painottuvat liikaa osuuskunnan kannattavuuden ja taloudellisen menestyksen seurantaan, voi seurauksena olla, että asiakasomistajat eivät ole juurikaan kiinnostuneita ottamaan osaa osuuskauppojen hallintoon (vrt. Walsh & Seward 1990).

Nilsson (2001) ja Spear (2004) nostivat artikkeleissaan esille osuuskuntien tavoitteiden moninaisuuden ja siitä seuraavan valvonnan vaikeuden. Jussilan (2007) mukaan osuuskuntien omistajaohjauksen tueksi tulisi tutkimuksen keinoin kehittää mittareita, joilla voitaisiin mitata juuri niitä asioita, jotka ovat asiakasomistajien keskeisimpiä kiinnostuksen kohteita. Tutkimuksen mukaan osuuskaupoilla on jo käytössä osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteet huomioiva kattava mittaristo osuuskauppojen menestyksen ja liikkeenjohdon onnistumisen mittaamiseksi. Tältä osin haasteet siis liittyvät lähinnä mittareiden saattamiseen osaksi sitä institutionaalista ympäristöä, jossa osuuskunnat toimivat.

Nilssonin (2001) ja Borgenin (2004) käsittelemät osuuskuntien investointien rahoitukseen liittyvät ongelmat eivät saaneet tässä tutkimuksessa vahvistusta: S-ryhmän osuuskauppojen ei ole vaikea hankkia rahoitusta investointejaan varten. Osuuskuntien rahoitusta voidaan siis pitää haasteena lähinnä toiminnan alkuvaiheessa, kun osuuskunnalle ei vielä ole kertynyt mittavaa kollektiivista omaisuutta tai silloin, kun rahoitus on kerättävä suurten osuusmaksujen muodossa jäseniltä.

5.2 Kehittämisehdotuksia osuuskuntavaikuttajille ja S-ryhmän osuuskaupoille

Akateemiseen keskusteluun osallistumisen lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on myötävaikuttaa asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittymiseen entistä omistajalähtöisempään suuntaan. Osuuskauppojen itsesätelyn ulkopuolella olevista osuuskauppojen omistajaohjaukseen vaikuttavista tekijöistä

merkittävin kehittämiskohde liittyy osuuskuntalain (ks. Pellervo 2005) mukaiseen tapaan määritellä osuuskunnan hallinnon tehtävä. Osuuskuntalain mukaan esimerkiksi osuuskunnan hallituksen on ”*edistävä osuuskunnan etua huolellisesti*” (Pellervo 2005, 18). Laissa ei ole kuitenkaan määritelty, mitä osuuskunnan edun edistämiseen kuuluu. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että osuuskunnan etu samaistetaan usein osuuskunnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämä johtaa helposti siihen, että asiakasomistajien lyhyen tähtäimen etu jää vähälle huomiolle osuuskuntien omistajaohjauksessa. Näyttääkin siltä, että osuuskuntia koskevassa lainsäädännössä osuuskuntien omistamiseen ja omistajaintresseihin liittyviä erityispiirteitä ei ole otettu riittävässä määrin huomioon. Lisää tarkastelua vaatisi erityisesti kysymys siitä, miten osuuskunnissa voidaan turvata paitsi osuuskunnan jatkuvuus ja kollektiivisen omaisuuden hyvä hoito, myös asiakasomistajien omistajaintressien toteutuminen osuuskuntien päätöksenteossa.

Toinen kehittämiskohde liittyy asiakasomisteisten osuuskuntien menestymisen arvioimiseen institutionaalisella tasolla. Tutkimuksessa tuli ilmi, että voiton maksimoinnin sijaan asiakasomisteisissa osuuskaupoissa tavoitellaan palvelujen maksimointia. Osuuskaupoilla on myös merkittävä asema markkinoiden virheiden korjaajana ja talouden rakenteiden tehostajana. Silti osuuskuntien menestymistä arvioidaan yhteiskunnassa pitkälti samoilla kriteereillä kuin sijoittajaomisteisten yritystenkin menestymistä. Lisää huomioita tulisi kiinnittää sellaisten institutionaalisten järjestelmien luomiseen, jossa osuuskuntia voitaisiin arvioida niiden omasta tarkoituksesta käsin.

Osuuskuntien sisäisen sääntelyn piiriin kuuluvat kehitysehdotukset olen koonnut seuraavaan taulukkoon. Taulukossa nostan esille keskeisimmät tutkimuksessa ilmenneet osuuskauppojen omistajaohjauksen haasteet (kehittämiskohteet) sekä esitän ehdotukseni toimenpiteistä, joilla haasteeseen voitaisiin vastata. Taulukkoon keräämäni kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset ovat luonteeltaan yleisiä, useimpiin tutkittuihin osuuskauppoihin soveltuvia ohjeita. Jätän luonnollisesti osuuskauppojen itsensä arvioitavaksi, missä määrin ehdotetuista toimenpiteistä olisi hyötyä yksittäisten osuuskauppojen tilanteessa.

Taulukko 2: Osuuskauppojen omistajaohjauksen keskeiset kehittämiskohteet

Kehittämiskohde / haaste	Ehdotus toimenpiteistä
Asiakasomistajakunnan aktivoiminen	<ul style="list-style-type: none"> - Omistajuutta painottava viestintä - Asiakasomistajien omistusoikeuksien (oikeus taloudelliseen ylijäämään sekä oikeus tiedonsaantiin, ohjaukseen ja valvontaan) painottaminen
Luottamushenkilöiden edustavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakasomistajien aktivointi esim. edellä mainituilla tavoilla - Edustajiston vaaleissa esille enemmän asiakasomistajien omistajaintressien toteutumisen kannalta merkittävää tietoa ehdokkaista - Edustavuustarkasteluun mukaan myös luottamushenkilöiden elämäntapaan, arvoihin ja ennen kaikkea palvelutarpeisiin liittyvät tekijät
Tiedonkulku ja avoimuus	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisimman suuri osa osuuskaupan johdon ohjaamisessa käytettävistä järjestelmistä julkisiksi
Luottamushenkilöiden osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutus - Osaavien jäsenten motivoiminen luottamustehtäviin (taloudellinen ja muu palkitseminen)
Liikkeenjohdon ja luottamushenkilöiden johdon vallan tasapainottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeä roolijako (luottamushenkilöille kuuluvat tehtävät luottamushenkilöille ja liikkeenjohdon tehtävät liikkeenjohdolle) - Erityisesti: Luottamushenkilöiden valinnan valmistelu sekä omistajaohjauksen toimivuuden arvioiminen omistajien edustajien, ei liikkeenjohdon tehtäväksi - Harkintaan: Tulisiko toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toimet erottaa toisistaan?
Asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen intressien tasapainottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjauksen painopiste jatkuvuuden turvaamisesta asiakasomistajien saamiin etuihin (jatkuvuus tärkeää, mutta vain asiakasomistajien edun turvaamisen takia, ei itseisarvo)

Taulukon mukaisesti keskeisiä asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittämiskohteita ovat asiakasomistajakunnan aktivointi, luottamushenkilöiden edustavuuden kohentaminen sekä tiedonkulun ja avoimuuden lisääminen osuuskaupan päätöksenteossa. Lisäksi osuuskaupoissa tulisi kiinnittää huomioita luottamushenkilöiden kouluttamiseen, liikkeenjohdon ja luottamushenkilöiden vallan tasapainottamiseen sekä asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen intressien tasapainottamiseen osuuskaupan toiminnassa.

Taulukossa lääkkeeksi asiakasomistajien passiivisuuteen tarjotaan omistajuutta painottavaa viestintää sekä asiakasomistajien omistajaoikeuksien painottamista osuuskaupan toiminnassa. Näin siksi, että tutkimuksen mukaan suuri osa asiakasomistajista ei tiedosta omistajuuttaan lainkaan. Painottamalla omistusoikeuksia osuuskauppojen asiakasomistajia voidaan auttaa ymmärtämään, mitä asiakasomistajuus todella merkitsee.

Luottamushenkilöiden edustavuus liittyy osaltaan siihen, että asiakasomistajien omistajaintressit saadaan esiin osuuskauppojen päätöksenteossa. Tällä hetkellä luottamushenkilöiden edustavuutta tarkastellaan osuuskaupoissa demografisten tekijöiden valossa. Jatkossa edustavuus-tarkastelu olisi syytä ulottaa myös asiakasomistajien elämäntapaan, arvoihin ja erityisesti palvelutarpeisiin liittyviin tekijöihin.

Konkreettisenä toimenpide-ehdotuksena luottamushenkilöiden edustavuuden parantamiseksi ehdotan, että esimerkiksi osuuskauppojen edustajiston vaaleissa ehdolle asettuvilta voitaisiin esimerkiksi pyytää tai jopa vaatia, että he ilmaisisivat selkeästi kantansa esimerkiksi sen suhteen, millaisten palveluiden kehittämiseen osuuskauppojen tulisi jatkossa panostaa. Asiakasomistajien kannalta olisi huomattavasti informatiivisempaa, jos he voisivat valita esimerkiksi lähikauppojen rakentamista kannattavien (esim. vaalilista: Salet kunniaan) tai lisää ravintoloita haluvien edustajien (esim. vaalilista: Baarikärpäset) välillä kuin kokoomuslaisten tai keskustalaisten väliltä (tutkimuksen mukaan tällä hetkellä edustajiston vaalien vaalilistat laaditaan useissa osuuskaupoissa poliittisin perustein). Toinen vaihtoehto olisi tehdä ero asiakasomistajien lyhyen tähtäimen (edulliset hinnat ja suuret

bonukset) ja pitkän tähtäimen etujen (lisää palveluja) painotuksen suhteen tai esimerkiksi sen suhteen, missä määrin osuuskaupan halutaan tukevan alueen nuorisotyötä ja urheilu- ja kulttuuritoimintaa. Näin toimimalla osuuskauppojen luottamushenkilöiksi saataisiin mahdollisimman hyvin koko asiakasomistajakunnan omistajaintressejä edustavia henkilöitä.

Tutkimuksen mukaan tiedonkulku ei ole ongelma osuuskaupan hallinnon sisällä. Sen sijaan tavallisten ”riviasiakasomistajien” on vaikea arvioida sitä, mihin suuntaan hallinnossa toimivat luottamushenkilöt osuuskauppaa ohjaavat. Osuuskaupoissa kaikki keskeiset liikkeenjohdon ohjaamisessa ja palkitsemisessa käytetyt järjestelmät ovat salaisia. Osuuskaupoissa tulisikin kiinnittää lisää huomiota tiedonkulkuun, jotta asiakasomistajat voisivat paremmin arvioida sitä, onko osuuskaupan luottamushenkilöiden osuuskaupan johdolle osoittama suunta oikea ja enemmistön tahdon mukainen.

S-ryhmässä luottamushenkilöille tarjotaan tutkimuksen mukaan koulutusta. Jatkossa koulutusta tulisi jatkaa ja siinä tulisi painottaa myös luottamushenkilöiden roolia asiakasomistajien omistajaintressien toteutumisen valvojina.

Liikkeenjohdon ja luottamushenkilöiden vallan tasapainottaminen on keskeinen osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittämiskohde. Osuuskaupoissa tulisi kiinnittää huomiota selkeään roolijakoon osuuskaupan hallinnossa. Omistajaohjaukseen liittyvät tehtävät tulisi rajata selkeästi omistajien edustajien toimivaltaan kuuluvaksi. Erityisesti osuuskaupoissa olisi hyvä rajata liikkeenjohdon oikeutta olla mukana luottamushenkilöiden valintaa valmistelevissa nimittämisvaliokunnissa. Myös käsitys siitä, että vastuu omistajaohjausjärjestelmien toimivuudesta kuuluu toimitusjohtajalle, tulisi oikaista. Osuuskaupoissa kannattaisi lisäksi pohtia, korostaako toimitusjohtajan toimiminen hallituksen puheenjohtajana liikaa yhden ihmisen valtaa osuuskaupan toiminnassa.

Viimeinen osuuskauppojen omistajaohjauksen kehittämiskohde liittyy asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen tasapainottamiseen osuuskauppojen toiminnassa. Pellervon (2002) mukaan osuuskuntien tavoiteasetannassa on

toisaalta vaarana liikkeenjohdon tavoitteiden ylikorostuminen, managerismi. Toisaalta omistajien hyötymisen sitominen palvelujen käyttöön lisää painetta tuloksen nopeaan uloshakemiseen, varsinkin kun osuuskuntaan jätetyt varat eivät ole yksittäisen jäsenen realisoitavissa myöhemmin. S-ryhmän osuuskaupoissa toimitusjohtajan vahva asema lisää managerismin mahdollisuutta. Lisäksi, jos luottamushenkilöt kokevat tehtäväkseen ensisijaisesti osuuskaupan jatkuvuuden turvaamisen, ei osuuskaupan asiakasomistajien saamien etujen edistämisen osuuskaupan toiminnassa, asiakasomistajien saamat lyhyen tähtäimen edut jäävät osuuskaupan toiminnassa helposti toissijaiseen asemaan. Osuuskauppojen luottamushenkilöiden tuleekin paneutua osuuskaupan tilaan erityisen huolellisesti, jotta osuuskaupoissa löydetään asiakasomistajien kannalta optimaalinen tasapaino asiakasomistajien lyhyen ja pitkän tähtäimen etujen, erityisesti osuuskaupan jatkuvuuden, välille.

5.3 Varaukset ja jatkotutkimustarpeet

Tämä pro gradu -tutkielma perustuu S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen puheenjohtajien haastatteluihin sekä S-ryhmän julkaisemaan tutkimuksen aiheen kannalta merkittävään kirjalliseen materiaaliin. Tutkimuksessa ei haastateltu osuuskauppojen liikkeenjohtoa, muussa kuin hallintoneuvoston puheenjohtajan asemassa olevia osuuskunnan luottamushenkilöitä tai tavallisia asiakasomistajia. Voi olla, että haastatteleamalla heitä erityisesti osuuskauppojen omistajaohjauksen haasteista muodostuva kuva painottuisi eri tavalla. Haluan kuitenkin painottaa, että tutkimusaineistossa esiin tulleet asiakasomistajien omistajaintressejä ja muuta sen kaltaista ”toisen käden informaatiota” koskevat lausunnot ovat linjassa sekä aikaisemman osuustoimintaa ja osuuskuntien omistajuutta (esim. Münkner 1981; MacPerson 1994; Jussila 2007) käsittelevän kirjallisuuden että oman ”käytännön kokemuksen”⁶⁶ kautta saadun asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajuutta käsittelevän tiedon kanssa.

⁶⁶ Olen itsekin osuuskaupan asiakasomistaja. Lisäksi tutkimuksen aikana keskustelin tutkimuksen teemoihin liittyvistä asioista monien tuttavapiiriini kuuluvien ”tavallisten” asiakasomistajien sekä muutaman SOK:n kentänohjauksessa työskentelevän ihmisen kanssa. Näitä keskusteluita ei nauhoitettu, eikä pohjaa tutkimustani niille, mutta keskusteluissa varsinaisten tutkimushaastatteluiden pohjalta tekemäni tulkinta sai lisävahvistusta.

Mitä tulee tutkimuksen yleistettävyyteen muihin kuin tutkimuksessa käsiteltyihin osuuskauppoihin, jätän päätöksen lukijan arvioitavaksi. Oma käsitykseni asiasta on kuitenkin se, että useimmat tutkimuksessa esiin nousseet asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjaukseen liittyvät erityispiirteet pohjaavat pitkälti asiakkuuden ja omistajuuden yhtymiseen ja ovat näin todennäköisesti läsnä myös muissa asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Tiedostan kuitenkin, että eri toimialoilla toimivien asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyy paljon myös toimialasidonnaisia erityispiirteitä, ja näiltä osin tutkimustuloksien yleistäminen muihin kuin kaupan alan asiakasomisteisiin osuuskuntiin ei ole mahdollista.

Tässä tutkimuksessa asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta tutkittiin pääasiassa agenttiteorian näkökulmasta. Tutkimuksessa tuli ilmi, ettei agenttiteorian avulla kuitenkaan kyetä selittämään läheskään kaikkia asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyviä tekijöitä. Jatkossa asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausta tulisi tutkia agenttiteoriaa täydentävien teoreettisten näkökulmien, muun muassa resurssiperusteisen teorian, tunnollisuusteorian sekä kokonaan tästä tutkimuksesta pois rajatun niin sanotun valtateorian näkökulmista. Lisäksi laskentatoimen puolelta voitaisiin tehdä tutkimusta kollektiivisen pääoman keräämisestä osuuskunnissa. Tutkimuksessa olisi hyvä pohtia omistajien edun toteutumista tilanteissa, joissa kollektiivista pääomaa kerätään niukasti, keskimääräisesti ja runsaasti.

Omistajalähtöisestä näkökulmasta katsottuna osuuskuntien omistajaohjauksen kehittämisen kannalta tärkeä tutkimusaihe olisi se, miten asiakasomistajien omistajaintressit saataisiin paremmin esiin osuuskuntien päätöksenteossa. Osaltaan asiaa voi edesauttaa luvussa 5.2.1 käsitelty osuuskuntien luottamushenkilöiden edustavuuden lisääminen. Osuuskuntien päätöksenteon tueksi olisi kuitenkin hyvä kehittää myös esimerkiksi toimintatutkimuksen keinoin järjestelmiä, joilla asiakasomistajat voisivat ilmaista kantansa osuuskunnan toimintaa koskevissa asioissa suoraan. Esimerkkinä tällaisesta järjestelmästä voisi olla vaikkapa internetissä toimiva sovellus, jossa asiakasomistajat voisivat tunnistautumisen jälkeen käydä merkitsemässä valmiiseen taulukkoon, millaisia palveluita he osuuskaupalta ensi-

sijaisesti toivovat ja missä määrin he haluavat osuuskaupan käyttävän kollektiivista omaisuutta uusien palvelujen kehittämiseen, asiakasomistajien palkitsemiseen, erilaiseen yleishyödylliseen toimintaan ja niin edelleen. Järjestelmän avulla kerätyjä tietoja voitaisiin osaltaan käyttää osuuskunnan toiminnan kehittämisessä entistä enemmän asiakasomistajien enemmistön haluamaan suuntaan.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit

Alasuutari, P. 1999 ja 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Barton, D. 1989. Principles of cooperatives. Teoksessa Copia, D., ed. Cooperatives in Agriculture. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Berle, A. & Means, G. 1932. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.

Borgen, S. 2004. Rethinking incentive problems in cooperative organizations. Journal of Socio-Economics, vol. 33, sivut 383 – 393.

Biskop, K., Jantunen, K., Koistinen, J. & Peltonen, E. 2004. Osuuskaupan hyvä hallintotapa. Hallinto henkilön käsikirja. SOKL. Joensuu: KM-Yhtymä.

Cornforth, C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 75, nro 1, sivut 11 – 32.

Daily, C., Dalton, D., & Cannella, A. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of Management Review, vol. 28, nro 3, sivut 371 – 382.

Dalton, D., Daily, C., Ellstrand, A. & Johansson, J. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. Strategic Management Journal, vol. 19, nro 3, sivut 269 – 290.

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review, vol. 22, nro 1, sivut 20 – 47.

Davis, P. 2001. The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate governance*, vol. 1, nro 4, sivut 28 – 39. MCB University Press.

Dittmar, H 1992. *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York: St. Martins Press.

Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, nro 1, sivut 65 – 91.

Eisenhardt, K. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, vol. 14, nro 1, sivut 57 – 74.

Emelianoff, I. 1948. *Economic Theory of Cooperation, Economic Structure of Co-operative Organizations*. Washington D.C.

Eskola, J., & Suoranta J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fama, E. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of political economy*, vol. 88, nro 2, sivut 288 – 307.

Fama, E. & Jensen, M. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, vol. 26, sivut 301 – 325.

Finkelstein, S., & D'Aveni, R. 1994. CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Board of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy of Management Journal*, vol. 37, nro 5, sivut 1079 – 1108.

Fox, M., & Hamilton R., 1994. Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, vol. 31, nro 1, sivut 69 – 81.

Fulton, M. 1999. Osuuskunnat ja jäsenten sitoutuminen. Kansantaloudellinen aikakauskirja, vol. 95, nro 3, sivut 485 – 495.

Granlund, M. 2005. Institutionaaliset tekijät osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoimisessa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Grant, R. 2005. Contemporary Strategy Analysis. 5th edition. Cornwall: Blackwell Publishing.

Grunebaum, J. 1987. Private ownership. New York: Routledge and Kegan Paul.

Hansmann, H. 1996. The Ownership of Enterprise. Lontoo: The Belknap Press of Harvard University Press.

Hansmann, H. 1999. Cooperative Firms in Theory and Practice. The Finnish Journal of Business Economics, vol. 4, sivut 387 – 403.

Herranen, T. 2004. Yhdessä eteenpäin. SOK 100 vuotta. Helsinki: Edita.

HEX Oyj, Keskuskaupakamari & Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. (Corporate Governance).

Hillman, A., Canella, A., & Paetzold, R. 2000. The resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaption of Board Composition in Response to Environmental Change. Journal of Management Studies, vol. 37, sivut 235 – 256.

Hillman, A. & Dalziel, T. 2003. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. Academy of Management Review, vol. 28, nro 3, sivut 383 – 396.

Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. 1987. "Dirty Hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, sivut 317 – 336.

Hirschman, A. 1970. *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.

ICA 1996. *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. ICA.

Ilmonen, K. 1984. *Jäsenet ja jäsenten liike. Tutkimus kaupan ja jäsenten suhteesta E-osuuskauppaliikkeessä osuustoiminnan alkuaajoista 1980-luvulle*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Inkinen, K. 2000. *Diffuusio ja fuusio. Osuuskauppainnovaation levinneisyys ja sen dynamiikka 1901 – 1998: alueellisesti tulostuva näkökulma suomalaisen osuuskauppatoiminnan kehityksen ja sisällön muutokseen*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.

Jensen, M. & Meckling, W. 1976 *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, sivut 305 – 360.

Jussila, I. 2007. *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kalmi, P. 2002. *Osuuskuntien erityispiirteistä*. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, vol. 98, nro 4, sivut 377 – 393.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Lahti, J. 1996. *Sinun etusi Suomessa*. Lönnberg.

Lahti, J. 2001. Sinun kumppanisi Suomessa. Lönnberg.

Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Helsinki: WSOY.

Lainema, M. 2006 Strateginen hallitus. Boardman.

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta - Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Pellervo-Seura.

MacPerson, I. 1995. Co-operative Principles for 21st Century. Geneve: ICA.

Mannio, L. 2004. Osuuskunnat ja verotus. Helsinki: Edita.

Mizruchi, M. 1983. Who Controls Whom? An Examination of the Relationship between Management and Board of Directors in Large American Corporations. *Academy of Management Review*, vol. 8, sivut 426 – 435.

Münkner, H. 1981. Co-operative Principles and Co-operative Law. 4th reprint. Marburg/Lahn: Institute for Cooperation in Developing Countries.

Muth, M., & Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Scholarly Research and Theory Papers*, vol. 6, nro 1, sivut 5 – 28.

Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro.

Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Keuruu: Otava.

Nilsson, J. 1996. The nature of cooperative values and principles – Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, nro 4, sivut 633 – 653.

Nilsson J. 1999. Cooperative Organizational Models as Reflections of the Business Environment. *The Finnish Journal of Business Economics*, vol. 4, sivut 449 – 470.

Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, sivut 329 – 356.

Paavilainen, J. 2006. Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sen kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Pearce, J. & Zahra, S. 1991. The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 12, sivut 135 – 153.

Pellervo 2002. Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö. Pellervo-Seura.

Pellervo-Seura & Suomen Kuluttajaosuustoiminnan Liitto 2002. Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto. Kannanoton tausta. 3 painos. Kotka: Painokotka.

Pellervo 2005. Osuuskuntalaki. Osuuskuntalaki sellaisena kuin se oli 20. kesäkuuta 2005. Kotka: Painokotka.

Perlow, C. 1986. *Complex organizations*. New York: Random House.

Pfeffer, J. & Salancik, G. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pöyhönen, S. 2005. *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Helsinki: Talentum.

Saastamoinen, K. 1998. Eurooppalainen liberalismi: etiikka, talous, politiikka. Sitran julkaisusarja nro188. Jyväskylä: Atena.

Saxena, S., & Craig, J. 1999. Consumer co-operatives in a changing world: A research review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 61, sivut 489 – 517.

Seppelin, M. 2000. Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. *Julkaisuja 28*. Helsinki: Helsingin Yliopiston Osuustoimintainstituutti.

Skurnik, S. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *The Finnish Journal of Business Economics*, vol. 1, sivut 103 - 123.

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

SOK-Yhtymä 2007. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. SOK-yhtymä. Vuosikertomus 2006. SOK-Yhtymä.

Solomon, M., Bamossy, G. & Askegaard, S. 1999. *Consumer Behaviour: A European perspective*. Barcelona: Prentice Hall Europe.

Spear, R. 2004. Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, nro 1, sivut 33 – 59.

Stryjan, Y. 1994. Understanding Cooperatives: The reproduction perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, sivut 59 – 79.

Sykuta, M. & Cook, M. 2001. A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 83, nro 5, sivut 1273 – 1279.

Tammitie, K. (toim.) 2007. Kohti omaa kauppaa. Näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Veranen, J. 1996. Tuottoa vaativat omistajat. Porvoo: WSOY.

Volk, R. 1993. Esseitä Osuuskunnan tuotanto- hinnoittelu- ja investointikäyttäytymisestä. PTT:n julkaisuja nro 13. Espoo.

Wahls, J. & Seward, J. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanism. *Academy of Management Review*, vol. 15, nro 3, sivut 421 – 458.

Watkins, W. 1990. Yhteenliittymisen voima. Osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna. Tammi.

Sähköiset lähteet

Alueosuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä - Corporate Governance Statement 2007. Suur-Seudun Osuuskauppa; viitattu 3.4.2008. Saatavissa: http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/sso/liitetiedostot/2007/ muut_liitteet/corporate_governance/AOK_Corporate_Governance_Statement.pdf

Helsingin Osuuskauppa Elannon hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä Corporate Governance Statement 2007. Helsingin Osuuskauppa Elanto; viitattu 3.4.2008. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/kuvat/hok-elanto/ liite->

tiedostot/2008/Tiedottajat/HOK-Elanto_Corporate_Governance_Statement_29_1_2007.pdf

Nielsen 2008. Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri. Lehdistötiedote 3.3.2008. Saatavissa: <http://fi.nielsen.com/news/Lehdistotiedote19.3.2007.shtml>

www.hok-elanto.fi; viitattu 19.12.2007

www.lut.fi/cbm; viitattu 16.7.2007

www.op.fi; viitattu 23.1.2007; 8.3.2008

www.s-kanava.fi; viitattu 21.11.2007; 19.12.2007; 6.2.2008; 8.3.2008; 15.3.2008

www.rahoitustarkastus.fi; viitattu 15.5.2008

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

Näette tässä ennalta kysymykset, jotka tulen haastattelussa kysymään. Vastatesanne kysymyksiin pyydän Teitä ajattelemaan kussakin kohdassa mainittuja asioita omistajaohjauksen näkökulmasta, pohtimaan kysymyksiä miten ja miksi, sekä huomioimaan ajallisen ulottuvuuden ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Jos tiedätte oman alueosuuskauppanne toiminnan poikkeavan jossain suhteessa muista alueosuuskaupoista, kertokaa myös siitä.

1. Kertokaa itsestänne, taustastanne ja tehtävistänne osuustoiminnan parissa.
2. Kertokaa osuustoiminnan tarkoituksesta ja asiakasomisteisten osuuskuntien tavoitteenasettelusta.
3. Kertokaa asiakasomisteisten osuuskuntien omistamisesta ja omistajuudesta.
4. Kertokaa asiakasomisteisten osuuskuntien rahoitus- ja tuloksenjakotavoista.
5. Kertokaa asiakasomisteisten osuuskuntien hallinnoinnista, päätöksentekotavoista, informaatiokanavista ja omistajaohjausjärjestelmistä sekä niiden tehtävistä ja asemasta osuuskunnan toiminnassa.
6. Kertokaa toimintaympäristön (alueellisuuden) merkityksestä asiakasomisteisten osuuskuntien toimintaan ja omistajaohjaukseen.
7. Kertokaa asiakasomisteisten osuuskuntien omistajaohjausjärjestelmän toimivuuteen vaikuttavista asioista. Voitte käyttää esimerkkinä oman alueosuuskauppanne omistajaohjausjärjestelmää ja kertoa a) asioista, jotka toimivat siinä hyvin ja b) asioista, joita tulisi mielestänne kehittää lisää.

8. Kertokaa tavoista, joilla toimivaa johtoa ja osuuskaupan henkilöstöä sitoutetaan toimimaan asiakasomistajien edun ja osuuskaupan tavoitteiden mukaisesti.
9. Mitä konkreettisia keinoja asiakasomistajilla ja eri hallintoelinten jäsenillä on osuuskunnan toimivan johdon työn ja yrityksen menestymisen arvioimiseen?
10. Seuraavassa on lueteltu asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuuteen liittyviä asiakasomistajan henkilökohtaisia taloudellISRationaalisia etuja. Mitkä niistä painottuvat tai minkä niistä tulisi painottua osuuskaupan toimintaa ja menestymistä arvioitaessa? Jos joukosta puuttuu jotain oleellista, kertokaa myös siitä.
- Tuotteiden laatu ja saatavuus
 - Edullisuus (hinta suhteessa kilpailijoihin)
 - Bonukset
 - Vuotuiset ylijäämänpalautukset
11. Seuraavassa on lueteltu asiakasomisteisten osuuskuntien omistajuuteen liittyviä yhteisöllisiä, koko alueosuuskaupan kattamaa aluetta koskevia taloudellISRationaalisia etuja. Mitkä niistä painottuvat tai minkä niistä tulisi painottua osuuskaupan toimintaa ja menestymistä arvioitaessa? Jos joukosta puuttuu jotain oleellista, kertokaa myös siitä.
- Alueelle tehdyt investoinnit ja työllistäminen
 - Suora tuki alueelle (tarkoittaa esim. nuorisotyön, urheilun tai kulttuurin tukemista)
 - Kollektiivisen pääoman kerryttäminen erilaisiin tulevat investoinnit mahdollistaviin rahastoihin
12. Voisiko edellä, kysymyksissä 9 ja 10, mainittujen asioiden varaan rakentaa toimivan asiakasomisteisten osuuskuntien ohjaus- ja valvontajärjestelmän ja mitä hyötyjä ja haittoja tällaisen järjestelmän käyttöönotossa olisi?

13. Miten vastuu omistajaohjausjärjestelmien kehittämisestä, käyttöönotosta, hallinnasta ja valvonnasta tulisi jakaa asiakasomisteisissa osuuskunnissa?
14. Onko Teillä jotain lisättävää jo sanottuun? Onko Teillä jotain dokumentteja, jotka minun pitäisi lukea?

Liite 2: Lista kuvioista ja taulukoista

- Kuvio 1: Markkinaohjauksen tehtävät, s. 39
- Kuvio 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, s. 56.
- Kuvio 3: S-ryhmän rakenne, s. 68.
- Kuvio 4: Sinun etusi Suomessa -vision strategiset painopisteet, s. 72.
- Kuvio 5: Sinun kumppanisi Suomessa -visio asiakasomistajan näkökulmasta, s. 73
- Kuvio 6: Osuuskauppojen hallintorakenne, s. 77.

Taulukko 1: Osuuskunnan omistajuus yksilön ja yhteisön näkökulmasta, s. 34.

Taulukko 2: Osuuskauppojen omistajaohjauksen keskeiset kehittämiskohteet, s. 118.