

Pro gradu -tutkielma

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

OSUUSTOIMINNALLISEN YRITYKSEN KILPAILUKYKY:

Johtamisosaamisen ja yrittäjyysorientaation merkitys - Case S-ryhmä

Kerttu Mälkönen

Ensimmäinen tarkastaja: Professori Iiro Jussila

Toinen tarkastaja: Tutkijatohtori, KTT Pasi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mälkönen, Kerttu
Tutkielman nimi:	OSUUSTOIMINNALLISEN YRITYKSEN KILPAILUKYKY: Johtamisosaamisen ja yrittäjyysorientaation merkitys - Case S-ryhmä
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Vuosi:	2014
Pro gradu – tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 83 sivua, 6 kuviota, 2 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila Tutkijatohtori, KTT Pasi Tuominen
Avainsanat:	Osuustoiminta, Osuuskunta, Johto, Johtamisosaaminen, Yrittäjyysorientaatio, Kilpailukyky

Osuustoiminnallisuus on herättänyt kiinnostusta viime vuosina, ja moni osuustoimintaa harjoittava yritys on heikosta taloudellisesta tilanteesta huolimatta pystynyt toimimaan menestyksekkäästi markkinoilla ja säilyttämään kilpailukykyänsä. Aiempien tutkimusten mukaan johdon osaaminen sekä yrittäjyysorientaatio vaikuttavat yritysten kilpailukykyyn. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, minkälaiset seikat viittaavat johtamisosaamisen sekä yrittäjyysorientaation olemassa oloon, ja miten nämä tekijät vaikuttavat osuustoiminnallisten yritysten toimintatapoihin erityisesti johdon näkökulmasta. Aikaisempien tutkimusten mukaan osuustoiminnallisten yritysten johdon on osuustoiminnan tarkoituksen ja arvojen tuntemuksen lisäksi omattava tiettyjä tietoja, taitoja sekä asenteita. Yrittäjyysorientaation näkökulmasta keskeisiä teemoja johdon työssä ovat innovatiivisuus, ennakoivuus sekä riskinottohalukkuus. Tutkimuksessa haastateltiin teemahaastattelun keinoin yhden S-ryhmän alueosuuskaupan johtoryhmän jäseniä ja kerättiin heidän näkemyksiään johdon osaamisen sekä yrittäjyyshenkisyden teemoihin liittyen. Osuustoiminnallisen yrityksen johdon voidaan nähdä kiinnittävän paljon huomiota osaamiseensa ja sen jakamiseen tulevaisuuden johtajille. Johdon tavassa toimia voidaan havaita myös yrittäjyysorientaatioon viittaavia seikkoja, joskin tutkimuksen mukaan yrittäjyysorientaation merkitys yrityksen kilpailukykyyn on vähäisempi suhteessa johtamisosaamiseen.

ABSTRACT

Author: Kerttu Mälkönen
Title: COMPETITIVENESS OF COOPERATIVE FIRM: Value of Managerial competence and Entrepreneurship - Case S-group
Faculty: Lappeenranta School of Business
Major: Accounting
Year: 2014
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
83 pages, 6 pictures, 2 tables, 1 appendix.
Examiners: Professor Iiro Jussila
Postdoctoral Researcher Pasi Tuominen
Keywords: Co-operative, Cooperation, Management, Entrepreneurship, Competitiveness

Interest in consumer co-operation has risen in previous years, and it is observed that co-operative firms have been able to compete fairly effectively in the markets regardless of the economic recession. Based on earlier academic studies competence of management and entrepreneurship are positively affecting to the competitiveness of firm. Thus, this thesis investigates elements that refer to competence of management and entrepreneurship, and further the impact of these elements for behavior of co-operative firm from the management point of view. According to the earlier studies the management in co-operative firms requires certain skills and attitudes along with the knowledge of co-operative values and purpose. From the entrepreneurial perspective, main themes in the daily performance of management are innovativeness, proactiveness and willingness for risk taking. This study includes theme interviews of management team in S-group. S-group is Finnish co-operative that operates in the retail and service trades. Based on the study, management in co-operative firm pays attention to their competence, and how the learned competence could be transferred to the future leaders of firm. During the study, it was noted that performance of management in co-operative firm includes elements indicating entrepreneurship. Although, the relevance of entrepreneurship could be seen less meaningful than the relevance of management competence from the firm's competitiveness point of view.

ALKUSANAT

En arvannut kaksi vuotta sitten pohtiessani graduaihetta, että nyt vasta maali hämmöittäisi edessä. Niin se aika vain vierähti ja työelämäkin vei mukanaan. Valmistusta kuitenkin tuli. Parempi myöhään kuin ei milloinkaan, niinhän se menee. Ilman yhteistyötä en kuitenkaan olisi päässyt näin pitkälle. Suuret kiitokset kuuluvatkin ohjaajalleni Pasi Tuomiselle, joka oli mukana ja tukenani haastatteluissa ja antoi arvokasta palautetta koko työprosessin aikana. Haluaisin myös kiittää Iiro Jussilaa sekä Pasi Syrjää tärkeästä avusta työnaihepiirin pohdinnassa. Tutkimuksen toteutumisen kannalta oli merkittävää päästä haastattelemaan aihepiiristä innostunutta osuuskaupan johtoa. Suurkiitos mielenkiintoisista ja innostavista haastatteluhetkistä.

Haluan myös kiittää vanhempiani ja perhettäni siitä kaikesta avusta ja tuesta, jota olen heiltä saanut koko opiskeluaikani. Erityiskiitokset menevät pikkuveljelleni Juusolle, joka auttoi hiomaan gradun yksityiskohtia myöten valmiiksi. Opiskeluaika oli ikimuistoinen, ja sitä tulee muisteltua lämmöllä. Kiitos siitä kuuluu etenkin Annille ja Elinolle. Viimeisimpänä mutta ei suinkaan vähäisimpänä kiitokset saa poikaystäväni Janne, jota ilman ei mistään ei olisi tullut mitään. Kiitos kärsivällisyydestä ja kannustuksesta.

Helsingissä 26. marraskuuta 2014

Kerttu Mälkönen

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	7
1.1.	Tutkimuksen taustaa	7
1.2.	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	10
1.3.	Tutkimuksen rajaukset.....	12
1.4.	Tutkimusmenetelmä ja –aineisto.....	12
1.5.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.....	13
1.6.	Tutkimuksen rakenne.....	15
2.	Osuustoiminta, johtamisosaaminen ja yrittäjyysorientaatio	16
2.1.	Osuustoiminta	16
2.1.1.	Osuustoiminta Suomessa.....	21
2.1.2.	Osuustoiminnan periaatteet ja arvot	21
2.2.	Osuustoiminnallisen johtamisen erityispiirteet	23
2.2.1.	Yhteenveto.....	31
2.3.	Yrittäjyysorientaatio	31
2.3.1.	Yhteenveto.....	36
3.	Tutkimusmenetelmät ja –aineisto.....	38
3.1.	Kvalitatiivinen tutkimusote	38
3.2.	Aineiston kerääminen ja haastateltavien valinta	38
3.3.	Aineiston käsittely ja analyysi	39
3.4.	Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi	40
4.	Johtamisosaaminen ja yrittäjyyshenkisyys	41
4.1.	Kohdeorganisaatio ja sen taustat.....	41
4.1.1.	S-ryhmän historiaa.....	41
4.1.2.	S-ryhmän organisaatio	44
4.2.	Ajatuksia johtamisosaamisesta	47
4.3.	Ajatuksia yrittäjyysorientaatiosta	60
5.	Yhteenveto	67
6.	Johtopäätökset.....	69
6.1.	Suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin	70
6.2.	Havainnot johtamisosaamiseen sekä yrittäjyysorientaatioon liittyen	71
6.3.	Jatkotutkimusaiheita.....	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	

KUVIOT

Kuvio 1. Suomen PT -kaupan markkinaosuudet 2013 (Pty, 2014)

Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja alakäsitteet

Kuvio 3. Osuustoiminnan strategia (ICA 2013, 4)

Kuvio 4. Unohtamiskonteksti (Cegarra-Navarro & Narciso Arcas-Lario 2011, 617)

Kuvio 5. Johdon osaaminen (Tuominen et al. 2010, 20)

Kuvio 6. S-ryhmän organisaatiokartta (S-kanava, 2013)

TAULUKOT

Taulukko 1. Osuustoiminnan periaatteet (Pellervo 2013)

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä ja vastauksista

1. Johdanto

1.1. Tutkimuksen taustaa

Osuuskunta ei ole yritysmuodoista suosituin, mutta varsinkin 2000-luvulla osuustoimintaa harjoittavat vähittäiskaupan sekä pankkialan toimijat ovat menestyneet hyvin (Karjalainen 2012). Hyvänä esimerkkinä tästä on osuustoimintaa harjoittava SOK-yhtymä eli S-ryhmä, jonka markkinaosuus päivittäistavarakaupassa on kasvanut tasaisesti 1990-luvun alusta lähtien, viime vuosina huomattavin harppauksin (Björkroth 2012, 14). Ulkoministeri **Erkki Tuomioja** on Osuustoimintalehdessä (2012) jopa todennut osuustoiminnan kokeneen yritysmuotona renessanssin. Osuustoimintaa on tutkittu liiketaloustieteissä tähän mennessä kuitenkin melko vähän (Karjalainen 2007). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella osuustoimintaan ja sen liiketaloudelliseen kilpailukykyyn markkinoilla, ja etenkin siihen, minkälaisia vaikutuksia johtamisosaamisella ja yrittäjyyshenkisyydellä on osuuskunnan toimintatapaan sekä menestykseen.

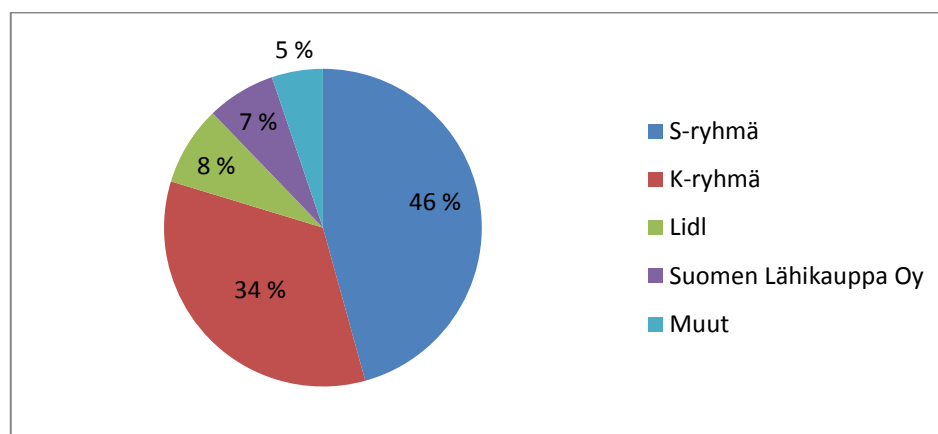
Yrityksissä johdon asenteet ja osaaminen ovat tärkeässä roolissa, kun tutkitaan yritysten menestymistä ja kilpailukykyä markkinoilla. Kauppalehdessä (2012, 13) muun muassa metsäyhtiö Stora Enson toimitusjohtajana toiminut **Jouko Karvinen** korostaa johdon asennetta. Hän toteaa, että johtoryhmän jäsenten tulisi pysyä tiukasti omassa kannassaan ja sanoa myös vastaan. Johdon osaamista ja varsinkin yrityksen arvomaailman tuntemista on yrityksissä pyritty vahvistamaan. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan alalla toimivassa S-ryhmässä on lanseerattu johtajakoulutusohjelma jo 50-luvulla. Nykyisin johtajakoulutusohjelma tunnetaan nimellä S-trainee. Ohjelman tarkoituksena on antaa ryhmän tuleville osaajille ja eteenpäin viejille perusteellinen ymmärrys ketjun arvoista ja toimintaperiaatteista sekä valmiudet esimies ja johtaja-asemassa toimimiseen. (S-trainee 2012)

Osaamista johdon keskuudessa on käsitelty aihealueen tieteellisessä kirjallisuudessa eri näkökulmista (Davis, 2001; De Holan and Phillips, 2004; De Clercq and Sapienza, 2006; Jussila et al. 2007; Tuominen et al. 2010; Cegarra-Navarro ja Arcas-Lario, 2011). Tuominen, Jussila ja Rantanen (2010) ovat rajanneet artikke-

lissaan johtamisosaamisen kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueiden avulla he haluavat selvittää minkälaisia elementtejä johtamiseen olennaisesti kuuluu nimenomaisesti osuuskuntamuotoisessa yrityksessä.

Myös yrittäjyysorientaatiota ja siihen liittyvää termiä Entrepreneurial Orientation (EO) on tutkittu laajasti jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Kyriakopoulos et al. (2004, 391) ovat havainneet osuustoimintaa ja EO:ta käsittelevässä tutkimuksessaan, että yrittäjähenkisellä kulttuurilla on järjestelmällinen vaikutus osuustoimintaa harjoittavan yrityksen markkinakäyttäytymiseen ja tapaan toimia. Toimintatapaan liittyy olennaisesti myös yrityksen valitsema strategia ja sen läpivieminen sekä omistajien odotusten tyydyttäminen, olivat ne sitten taloudellisia tai muita (Rauch et al. 2009, 763).

Tutkimus on aiheena ajankohtainen. Päivittäistavarakaupan alalla juuri osuuskuntana toimiva ja johtamiskoulutukseen panostava S-ryhmä on noussut viimeisen viiden vuoden aikana toimialansa merkittäväksi tekijäksi (Björkroth 2012, 15). S-ryhmällä on yli 2 miljoonaa asiakasomistajaa eli jäsentä. Tämä on varsin merkittävä luku suhteutettuna esimerkiksi Suomen väkilukuun, joka on 5,5 miljoonaa. Ryhmän liikevaihto on ollut nousujohteinen koko 2000-luvun, ja S-ryhmä on myös päivittäistavarakaupan markkinajohtaja, joka on myös havaittavissa alla olevasta kuviosta 1, joka esittää päivittäistavarakaupan markkinaosuuksien jakautumista vuonna 2013. (S-kanava 2014a)



Kuvio 1. Suomen PT-kaupan markkinaosuudet 2013 (Pty, 2014)

S-ketjussa johdon osaamis pohjaan on kiinnitetty jo pitkään huomiota. Näin ollen onkin mielenkiintoista pohtia johtamisosaamisen merkitystä yhtenä tekijänä osuustoimintaa harjoittavan yrityksen menestykselle ja kilpailukyvyille. Myös yrittäjyysorientaation on nähty olevan yksi yrityksen kilpailukykyyn vaikuttava seikka. Muun muassa Lappalaisen (2009) Jyväskylän yliopistossa kirjoittama väitöskirja keskittyy yrittäjyysorientaation merkitykseen yritysten kilpailukyvyssä sekä yrittäjähenkisyyden ylläpitoon muuttuvassa toimintaympäristössä. Lappalainen pohtii tutkimuksessaan erityisesti yritysten välistä yhteistyötä. Mielenkiintoista onkin tutustua myös siihen, minkälainen merkitys yrittäjyysorientaatiolla on yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa sekä minkälainen vaikutus yrittäjyysorientaatiolla on yrityksen kilpailukykyyn yrityksessä, jonka pääasiallisena tarkoituksena ei ole voiton tuottaminen vaan kilpailukykyisten etujen ja palveluiden tarjoaminen jäsenilleen.

SOK-yhtymän pääjohtaja, **Taavi Heikkilä** on todennut S-ryhmän vuosikatsauksessa ”*S-ryhmän suurin kilpailuetu on myös uudenlaisessa maailmassa kuluttajien etuja ajava osuustoiminnallisuus. Tässä toiminnassa menestystämme mitataan muillakin kuin taloudellisilla mittareilla*”. Hän toteaa toimintaympäristön muuttuvan nopeasti ja muutoksen vaativan S-ryhmältä jatkuvaa kehitystä, innovatiivisuutta, asiakkaiden ja heidän tarpeidensa parempaa tuntemusta sekä kustannustehokkuutta. Jotta näihin tavoitteisiin päästään, on Heikkilän mukaan keskityttävä tärkeimpään – tuottamaan vastuullisesti jäsenille kilpailukykyisiä etuja ja palveluita. (SOK-yhtymän tilinpäätös 2013, 4) Lausueessaan näin Heikkilä on viitannut sekä yrittäjyysorientaatioon että johtamisosaamiseen liittyviin teemoihin ja niiden tarpeellisuuteen erityisesti tulevaisuutta ajateltaessa.

Johtamisosaamista on osuustoiminnan näkökulmasta tutkittu tieteellisissä julkaisuissa aiemmin. Artikkeleja yrittäjyyshenkisyyteen liittyen on kirjoitettu myös runsaasti, mutta tiettävästi johtamisosaamista sekä yrittäjyysorientaatiota ei ole vielä tutkittu rintarinnan. Mielenkiintoista on myös selvittää, esiintyykö osuustoiminnallisissa yrityksissä, jossa johtamisosaamiseen paneudutaan myös yrittäjyyshenkisyyttä.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

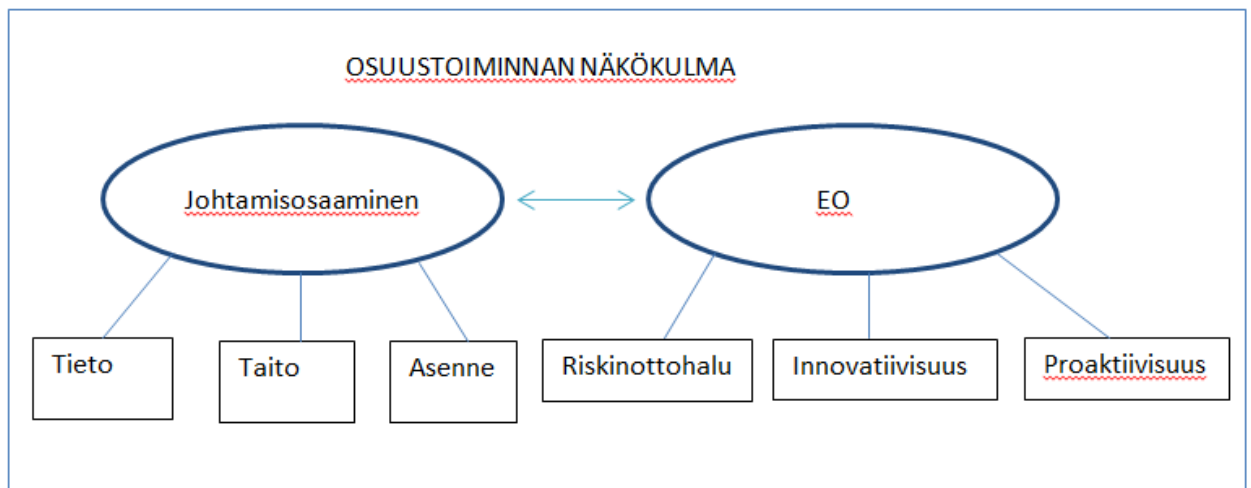
Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia ja kuvata, miten johtamisosaaminen ja yrittäjyysorientaatio näkyvät osuustoiminnallisten yritysten toimintatavassa. Tutkimuksen taustalla on yritysten taloudellinen kilpailukyky. S-ryhmä on hyvä esimerkki konkurssin partaalta itsensä erittäin kilpailukykyiseksi nostaneesta yrityksestä. Tuominen et al. (2010) ovat tutkineet johtamisosaamista haastattelemalla S-ryhmän johtoa. Artikkelissa johtamisosaaminen jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat *tieto* (knowledge), *asenne* (attitude) ja *taidot* (skills).

Yrittäjähenkisyyden on nähty olevan yritykselle myös tärkeä voimavara ajateltaessa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Yrittäjyysorientaatio on ryhmitelty johtamisosaamisen tapaan kolmeen itsenäiseen ulottuvuuteen, jotka ovat *halukkuus ottaa riskejä* (risk taking), *innovatiivisuus* (innovativeness), *ennakoivuus* (proactiveness). (Covin & Lumpkin 2011, 863) Lumpkin ja Dess (1996, 136) lisäävät osa-alueisiin myös kilpailuhenkisen aggressiivisuuden (competitive aggressiveness) sekä itsenäisyyden (autonomy).

Yrityksen kilpailukykyyn liittyen tutkimuksen tarkoitus onkin syventyä johtamisosaamiseen ja sen osa-alueisiin sekä selvittää, kuinka yrittäjyysorientoitunutta S-ryhmän johtoporras on ja miten he suhtautuvat esimerkiksi yrittäjyysorientaation osa-alueisiin (riskinottohalu, proaktiivisuus, innovatiivisuus). Tutkimusongelma muodostuu siitä, mitä johto näkee tärkeäksi osaamisensa kannalta ja voidaanko heidän todeta olevan yrittäjyysorientoituneilta. Yrityksen kilpailukykyyn näkökulmasta kumpikin teemoista on nimittäin todettu kilpailukykyyn vaikuttaviksi tekijöiksi. Tutkimusongelmaa lähdetään selvittämään seuraavan kysymyksen kautta: **”Min-kälaiset asiat nousevat esille johtamisosaamisesta ja yrittäjyysorientaatiosta osuustoiminnallisen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavina seikkoina?”** Jotta vastaus johtamisosaamisen ja yrittäjyysorientaation ilmenemiseen saataisiin selville, lähdetään sitä pohtimaan seuraavilla alakysymyksillä niin, että näkökulmana on osuustoiminnallisuus.

- Minkälaisia asioita johtamisosaamiseen liittyy alan tutkimuksen mukaan, ja mitkä seikat johto näkee tärkeiksi osaamisensa kannalta? Onko tutkimusten ja johdon näkemysten välillä eroa?
- Mitkä tekijät viittaavat yrittäjyysorientaatioon aiempien tutkimusten mukaan, ja mitä johto ajattelee yrittäjyysorientaatioon viittaavista tekijöistä? Voidaanko osuustoiminnallisen yrityksen johdon nähdä olevan yrittäjyysorientoitunutta?

Jotta alaongelmat ja niiden kautta tutkimusongelma päästäisiin hahmottamaan selkeämmin, määritellään tutkimuksessa ensin osuuskunta yritysmuotona, ja sen keskeiset elementit. Tutkimuksessa on tarkoitus avata myös S-ryhmää yrityksenä, sillä tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu pääasiassa haastatteluista, jotka on tehty S-ryhmän erään alueosuuskunnan johtoryhmälle. Tutkimuksessa paneudutaan aiempien akateemisten tutkimuksen kautta johtamisosaamisen määritelmään sekä yrittäjyysorientaatioon käsitteenä, jotta haastattelukysymykset ja työn empiirinen osa pystytään toteuttamaan järkevällä tasolla. Alla kuviossa 2. on kuvattuna työn aihepiiri ja tärkeimmät alakohdat.



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja alakäsitteet.

Johtamisosaaminen on hahmotettu yhdeksi tutkittavaksi aiheeksi. Se on jaettu Tuominen et al. (2010) tutkimuksen mukaan kolmeen eri osa-alueeseen. Myös yrittäjyysorientaatio eli EO on jaettu aiempiin tutkimuksiin perustuen kolmeen eri osa-alueeseen. Tutkimus käsittelee molempia aihepiirejä osuustoiminnan näkökulmasta ja pyrkii myös pohtimaan niiden merkitystä yrityksen kilpailukyvyille.

1.3. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä selvittämään johtamisosaamisen sekä yrittäjyyshenkisyyden ilmenemistä osuustoimintaa harjoittavissa yrityksissä, näin ollen tutkimus on rajattu käsittelemään vain osuuskuntamuotoisia yrityksiä. Tutkimuksen empiirisen osan pohjana on S-ryhmän yhdelle alueosuuskaupalle toteutettu haastattelu. S-ryhmän johto nähtiin sopivaksi haastattelukohteeksi johtamisosaamista ajatellen, sillä ryhmällä on ollut useampia vuosikymmeniä käytössä johtajakoulutusohjelma, jolla johdon osaamispohjaa on pyritty systemaattisesti kehittämään. S-ryhmä on myös osuuskuntamuotoinen ja sopii sen perusteella tutkimuksen rajauksiin. Haastateltaviksi valittiin ainoastaan alueosuuskaupan johtoa, koska tutkimuksen on tarkoitus syventyä nimenomaan johdon osaamiseen ja yrittäjyyshenkisyyteen.

1.4. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan ymmärtää paremmin ihmisen ajatusmaailmaa ja tapaa toimia, on sitä järkevää selvittää haastattelun keinon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelutyypeistä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, jotka kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen et al. 2005, 104). Teemahaastattelun tyyliä noudattaen haastattelukysymykset on laadittu etukäteen tutkimuksen keskeisiin teemoihin liittyen, mutta haastateltavilla on vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin eikä kysymysjärjestystä ole välttämätöntä noudattaa. Empiirisen aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii tässä tutkimuksessa parhaiten, sillä sen avulla pystytään rajallisessa ajassa löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti, ja välttymään harhautumasta sivuraiteille tutkimuksen teemojen ohi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin S-ryhmän yhden alueosuuskaupan kuusi johtoryhmän jäsentä. Haastattelut toimivat tutkimuksen empiirisenä aineistona.

Haastateltaviksi haluttiin valita nimenomaan yrityksen johto, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada näkemys johdon osaamisesta sekä millä tasolla juuri johdon yrittäjähenkisyys on. S-ryhmä edustaa yritysmuodoista osuuskuntaa, johon tutkimuksessa halutaan keskittyä. Haastattelut tutkimusta varten tehtiin vuoden 2013 kesäkuussa niin, että jokaista johtoryhmän jäsentä haastateltiin erikseen noin tunnin verran sekä toisena päivänä niin, että he olivat kaikki paikalla ja keskustelua käytiin ryhmänä. Haastattelut nauhoitettiin, ja ne litteroitiin litterointiin erikoistuneessa yrityksessä. Haastatteluaineisto on avattu tutkimuksen empiirisessä osassa teemoittain.

Osuustoiminta, johtamisosaaminen sekä yrittäjyysorientaatio käsitteinä ja niihin liittyvä kirjallisuus muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Tutkimukselle tärkeä artikkeli on Tuomisen, Jussilan ja Rantasen vuonna 2010 kirjoittama tutkimus johdon osaamisesta osuuskunnissa, sillä se toimii pitkälti tutkimuksen innoittajana. Artikkelin kattaa johtamisen osa-alueet, jotka toimivat tutkimuksen lähtökohtina. Yritysorientaatioon keskittyvä tutkimus on alkanut jo 1970-luvulla, ja aihepiiristä löytyy artikkeleja sekä kirjallisuutta monipuolisesti. Tutkimuksessa on käyty läpi myös yleisemmin osuustoimintaa käsittelevää kirjallisuutta pohjustamaan tutkimuksen aihepiiriä.

1.5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta eri teemasta, jotka ovat johtamisosaaminen sekä yrittäjyyshenkisyys. Johtamisosaamisen kohdalla keskittyy nimenomaan sen kolmeen eri ala-käsitteeseen (tieto, taito, asenne) ja toisaalta taas yrittäjyysorientaation kohdalle sille ominaisiin ala-käsitteisiin (riskinottohalu, innovatiivisuus, proaktiivisuus). Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi yleisemmällä tasolla tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä.

Osuustoiminta on Laurinkarin (2004, 25) mukaan taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa sen jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi. Yhteistoimintaa, joka on järjestetty osuuskunnan muotoon.

Osuuskunnan eli osuustoiminnallisen yrityksen erottaa tunnusmerkeiltään muista liiketoiminnan muodoista se, ettei osuuskunta tavoittele liiketoiminnallaan ainoastaan voittoa. Osuuskunnan jäsenet omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä jäsen- ja ääniperiaatteella. Jäsenet myös hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan, kuinka paljon he käyttävät osuuskunnan palveluja. Eivätkä sen mukaan kuinka suuren pääoman he ovat osuuskuntaan sijoittaneet. (Laurinkari 2004, 26) Eritoten kuluttajaosuuskunnat edustavat yhteisomistusperusteista yritysmuotoa (community-based enterprise), jotka voivat tarjota potentiaalisen strategian vakaalle paikalliselle kehitykselle. Paikallisuus ja siitä riippuvuus erottaakin osuuskunnat osakeyhtiöistä. (Peredo ja Chrisman 2006, 310)

Johdon yksi tarkoitus on huolehtia organisaation eheydestä sekä sen pohjimmaisesta tarkoituksesta, jolle organisaation on perustettu (Davis 2001, 30).

Johtamisosaaminen eli kyvykkyys on saanut paljon huomiota osakseen alan tutkimuksessa (Hayes, Rose-Quirie ja Allinson 2000; Holmes & Joyce 1993; Barrett & Depinet 1991). Tutkimuksissa on keskitytty määrittelemään edellytyksiä, jotka ovat merkityksellisiä menestykselle johdon tavalle toimia (Vakola et al. 2007, 260). Jopa oleellisempaa vielä on tuntea organisatorinen konteksti, jossa johdon taitoja on sovellettu, koska niin voidaan hahmottaa se, mitä on saavutettu kilpailun näkökulmasta ja minkälainen vaikutus johdolla on ollut yksilöiden päätöksiin sekä toimintaan (FitzGerald 1996, 109).

Yrittäjyysorientaatio (Entrepreneurial Orientation, EO) viittaa organisaatiotaseiseen yrittäjyyshenkisyteen. Sitä voidaan Rauch et al. (2009, 762) mukaan kutsua strategian luontiprosessiksi, joka antaa organisaatiolle lähtökohdat yrittäjyyshenkisiin päätöksiin ja toimintaan. Yrittäjyysorientaatio on visioinnin, muutoksen ja luomisen dynaaminen prosessi. Se vaatii energiaa sekä intohimoa, luovuutta ja uusien ideoiden implementointi kohtaan. Yrittäjyysorientaation keskeiset elementit sisältävät myös halukkuutta ottaa riskejä. (Kuratko 2007, 3)

1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku, johdanto kertoo tutkimuksen lähtökohdista. Siinä määritellään sekä tutkimusongelma että tutkimuksen tavoitteet sekä lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tutkimuksen rajaukset sekä tärkeimmät tutkimuksessa käytetyt lähteet esitellään myös johdantokappaleessa. Luvussa kaksi määritellään osuuskunta yritysmuotona sekä perehdytään johtamisosaamisen osa-alueisiin, kuten Tuominen et al. (2010) ovat ne artikkelissaan erottaneet, sekä paneudutaan osuustoiminnan kannalta johtamisessa havaittuihin keskeisiin seikkoihin. Viimeinen osa lukua kaksi on yrittäjyysorientaatio, jota avataan laajasti aiheesta aiemmin kirjoitettujen artikkelien avulla sekä paneudutaan erityisesti johdon keskuudessa havaittuihin yrittäjyyshenkisyiden piirteisiin. Kolmas luku käsittelee tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä avaa tutkimusprosessia ja sen luotettavuutta. Neljännessä luvussa syvennytään aluksi tutkimuskontekstiin, S-ryhmään ja sen historiaan sekä havaintoihin, joita on tehty haastattelujen sekä tutkimusprosessin aikana johtamisosaamiseen ja yrittäjyysorientaation liittyen. Viidennessä luvussa eli yhteenvedossa käydään tiiviisti läpi tutkimuskysymykset ja niiden vastaukset. Lopuksi, johtopäätöksissä kootaan tutkimuksesta syntyneet havainnot selkeäksi, tiiviiksi kokonaisuudeksi. Luvussa myös pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. Osuustoiminta, johtamisosaaminen ja yrittäjyysorientaatio

2.1. Osuustoiminta

Viimeisen kymmenen vuoden aikana osuustoiminnan akateeminen tutkimus on nostanut päätään merkittävästi. Osuustoiminnan kansainvälisen kattojärjestön International Cooperative Alliancen (ICA) mukaan osuuskunnissa on jäseniä tällä hetkellä yli miljardi ja työllistäjänä osuuskunnat toimivat yli 100 miljoonalle ihmiselle maailmanlaajuisesti (Coop 2014). Spear (2000, 508) lainaa artikkelissaan Hargreavesia (1999), jonka mukaan on myös tärkeää, että osuuskunta pitää kiinni lupauksistaan jäsenilleen, eikä ainoastaan vaaliakseen tärkeitä arvojaan, vaan myös sen takia, että erilaisena yritysmuotona, esimerkiksi juuri osakeyhtiön rinnalla, se antaa kuluttajille valinnan mahdollisuuden erilaiseen toimintatapaan ja ylläpitää yritysmuotojen moninaisuutta. Monilta osin osuuskunnat ovat hyvin samankaltaisia. Asia, joka osuuskuntia erottaa, on sen jäsenet eli omistajat. Osuuskunnan voivat *omistaa kuluttajat* (consumer/user co-operatives), sitä voivat hallita ja sen voivat *omistaa toimittajat tai tuottajat* (supplier/producers co-operatives) tai osuuskunnan voivat *omistaa yhdessä monenlaiset jäsenet* (multi-stakeholder co-operatives) (Spear 2000, 508). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuluttajaosuuskuntaan, jota tutkittava yritys S-ryhmä edustaa.

Tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää osuustoiminnan teoreettinen määritelmä. Nilsson (1996, 634) kokoaa omassa tutkimuksessaan yhteen aiempien osuustoiminnan määritelmien pohjalta sen ydinsisällön. Hänen mukaansa osuustoiminnalle tunnusomaisia periaatteita ovat: *jäsen-omistaja* (user-owner) *periaate*, *jäsen-hallinnointi* (user-control) *periaate* sekä *jäsen-hyöty* (user-benefits) *periaate*. Eli henkilöt, jotka omistavat ja rahoittavat osuuskunnan toimintaa, ovat ne, jotka myös käyttävät sen palveluita. Osuuskunnan hallinnointi on myös niiden käsissä, jotka käyttävät osuuskunnan palveluita, ja osuuskunnasta saadut tuotot jakautuvat sen käyttäjille heidän käyttönsä perusteella.

On tärkeä ymmärtää syyt yrityksen tietynlaiselle toiminnalle ja käytettävissä olevat vaihtoehdot muuttaa toimintaa. Osuuskuntien toiminnan taustalla on useita eri

strategioita. Strategioiden valinnalla on yhteys tavoitteiden saavuttamisen ja menestymisen kanssa. Siksi osuuskunnan arvojen ja tavoitteiden ymmärtäminen on tärkeää. Peterson ja Anderson (1996) avaavat artikkelissaan osuustoiminnallisen yrityksen eri strategiavaihtoehtoja. He puhuvat myös *erilaisesta tuotosta* (differential return), jota osuuskunnan tulisi jäsenilleen tarjota. Tällä he tarkoittavat sitä, että osuuskunnan jäsenten ja potentiaalisten jäsenten tulisi hyötyä jäsenyydestään korkeammilla tuotoilla tai matalammilla kustannuksilla. Petersonin ja Andersonin mukaan osuuskunnat voivat valita *tuottostrategian* (return strategy), joka pyrkii kasvattamaan jäsenten tuottoja tulevaisuudessa tai *riskinhallintastrategian* (risk-management strategy), jolla on tarkoitus varmistaa ja turvata jäsenten tuotot tulevaisuudessa. Artikkelin lopputulemassa todetaan osuuskuntien usein seuraavan samanaikaisesti useampaa eri strategiaa. (Peterson & Anderson 1996, 371-383)

Spear (2000, 507) toteaa artikkelissaan, että voittoa yhdistelmä on hyvä liiketoiminta ja korkeat standardit. Spear toteaa myös, että tuottoa tavoitteleviin yrityksiin liittyvä huolenaihe on niiden mahdollinen opportunistinen käyttäytyminen. Suuremman tuoton tavoittelemiseksi yritykset saattavat tinkiä tuotteidensa ja palveluidensa laadusta. Tällaisissa tilanteissa ihmiset luottavat paremmin yrityksiin, joiden pääasiallinen tavoite ei ole voiton tuottaminen. (Spear 2000, 510) Osuuskuntamuotoisessa yrityksessä agenttikustannukset ovat usein pienemmät kuin esimerkiksi osakeyhtiöön verrattuna. Koska osuuskunnan tarkoitus on jäsentensä palveleminen ja koska osuustoiminnalle on tärkeää luottamuksen ansaitseminen jäseniltään, on se myös toiminnaltaan ja kommunikoinnin tasoltaan esimerkiksi osakeyhtiöön verrattuna erilainen. Erilainen toimintakulttuuri luo paremmat yhteydenpitokanavat, ja tämä taas vähentää asymmetrisen tiedon määrää ja opportunistista käyttäytymistä yrityksessä verrattuna osakeyhtiömuotoiseen yritykseen. Osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä agenttikustannukset syntyvät juuri sen takia, että yrityksen omistajat joutuvat tarkkailemaan johtoa (agentteja), joka vastaa pitkälti yrityksen toiminnasta. Syy tarkkailuun johtuu siitä, etteivät yrityksen omistajien ja johdon intressit välttämättä ole yhdenmukaiset. (Spear 2000, 517-519; Peterson & Anderson 1996, 371-383) Lisäksi Peterson ja Anderson huomauttavat tutkimuksessaan, että yrityksen johto on saanut vähemmän palkkioita ja yrityksen kustantamia etuja osuuskuntamuotoisessa yrityksessä. (Peterson & Anderson 1996, 374).

Osuustoimintaa harjoittavien yritysten jäsenillä on oikeus vaikuttaa johdon päätöksentekoon, yritysmuotoon perustuen. Myös Syrjä et al. (2012, 67) ovat todenneet, että jäsenten vaikutusvallan kasvulla on vaikutusta myös agenttikustannusten sekä johdon opportunistiseen käyttäytymisen vähenemiseen.

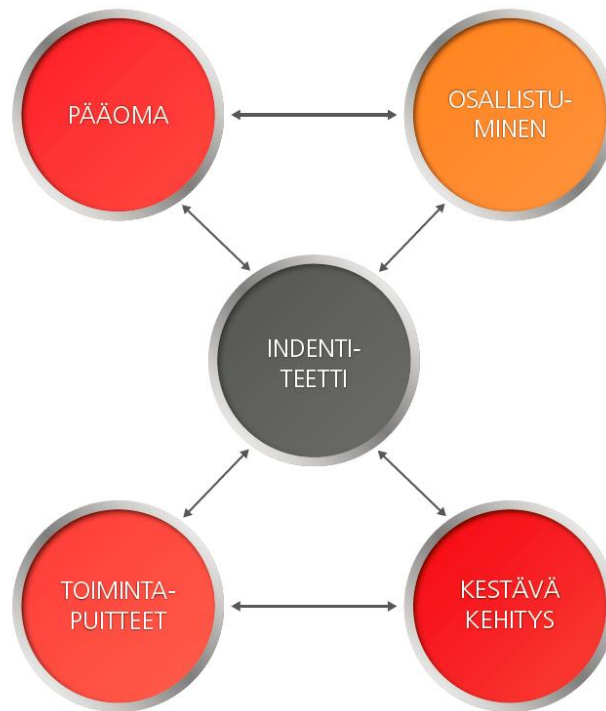
Birchall ja Simmons (2004, 468) huomauttavat, että vaikka periaatteessa osuuskuntia ohjaavat niiden jäsenet eli omistajat, todellisuudessa suurissa osuuskunnissa, joissa on paljon jäseniä, vastuu hallinnoinnista on siirretty erikseen valitulle johdolle. Hansmann (1996) on kuitenkin todennut, ettei jäsenten hallinnointiin osallistumisen vähäisyydellä ole merkitystä, sillä jäsenet kuitenkin hyötyvät oikeudestaan osuuskunnan tuottoon sekä sen tarjoamiin etuihin. Osakeyhtiön rinnalla osuuskunnilla on merkittävä tehtävä myös kilpailun lisääjänä (Drake ja Llewellyn 2001). Koskinen (1998, 13) toteaa teoksessaan, että raha ei riitä tulevaisuuden yritysten ainoaksi kannustimeksi. Myös yritysten luoma sosiaalinen lisäarvo lähiyhteisölleen, henkilöstölleen, asiakkailleen, jäsenomistajilleen ja omalle sijaintipaikkakunnalleen on merkityksellistä.

Vuosi 2012 oli Kansainvälinen osuustoimintavuosi YK:n julistuksen mukaisesti. Silloin pidettiin myös Kansainvälisen osuustoimintaliiton (ICA) yleiskokous, jonka pohjalta muodostui ”Visio 2020”-tavoite. Tavoitteena on nostaa osuustoiminta vuoteen 2020 mennessä uudelle tasolle ja toteuttaa muun muassa seuraavat tavoitteet:

- tunnustettu johtaja talouden, yhteiskunnan sekä ympäristön kannalta kestävässä toiminnassa
- malli, jota ihmiset suosivat
- nopeimmin kasvava yritysmuoto

Vaikka taloudellinen tilanne ei ole toivottava, voivat osuuskunnat demokraattisella yritysmallillaan tuoda toisenlaista suuntaa yritysmaailmaan ICA:n kansainvälisen osuustoimintaliiton julkaisemassa suunnitelman mukaan (2013, 2). Osuuskunta on tehokas tapa toimia ja ottaa huomioon erilaiset tarpeet ja arvot päätöksenteossa. Ne nähdään myös pitkäikäisiksi ja kestäviksi. ICA:n strategian lähtökohtana onkin näkemys, että ”*osuustoiminnallinen liiketoimintamalli tasapainottaa maailmantalo-*

utta, jolloin mikään yksittäinen yritysmalli ei sitä dominoi”. ICA on jakanut strategiansa viiteen osa-alueeseen, jotka ovat osallistuminen, kestäväkehitys, identiteetti, toimintapuitteet sekä pääoma. Osa-alueet on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. (ICA 2013, 3-4)



Kuvio 3. Osuustoiminnan strategia (ICA 2013, 4)

Osuuskunnan jäsenien mahdollisuus osallistua omistajina auttaa jäsenten sitoutumista osuuskuntaan. Tavoitteena onkin entisestään lisätä jäsenten ja johdon osallistumista. Osallistuminen on ominainen toimintatapa osuuskunnille ja merkittävä tekijä erottautua sijoittajien omistamista yrityksistä. (ICA 2013, 4, 8) Tutkimusten mukaan järjestöt toimivat paremmin ja älykkäämmin sekä reagoivat herkemmin, kun kuluttajilla ja työntekijöillä on mahdollisuus käyttää ääntään järjestöjen sisällä ja osallistua (Cook et al. 2003; Michie & Oughton 2002; Michie & Oughton 2003; Michie & Sheehan 1999; Michie & Sheehan 2005). On myös nähty, että halu ottaa vastuuta ja osallistua kasvaa. Näin ollen osallistuminen on osuustoimintaliikkeen voimavara (ICA 2013, 10). ICA:n (2013, 10) suunnitelman mukaan osuuskuntien on oltava myös avoimia uusille tavoille osallistua ja sitoutua sekä avoimia tekemään uudistuksia, jotta ne eivät menetä mahdollisuuttaan innostaa mukaansa uutta jäsensukupolvea.

Osuuskuntien liiketoimintamallilla halutaan tukea kestäväää kehitystä talouden, ympäristön ja koko yhteiskunnan saralla. Viime vuosien finanssikriisi on ollut esimerkki ongelmista, joita voi seurata, kun lyhytaikaista voittoa arvostetaan pidempiaikaisen kannattavuuden sijaan. Porter ja Kramer (2011, 16) ovat esittäneet tutkimuksessaan, että ne yritykset, jotka investoivat jaettuun arvoon (shared value), ovat tulevaisuuden yrityksiä. Näin toimivat yritykset ottavat vastuun asiakkaistaan, ympäristöstään, työntekijöistään sekä tulevaisuudestaan. ICA:n (2013, 18) suunnitelma kannustaa myös työhön, joka kehittää ja parantaa johtamiskäytäntöjä, jotka sopivat osuustoiminnan demokratiaan sekä yritysmalliin, joka edustaa pitkän aikavälin näkemystä sekä parantaa osuustoiminnan kilpailuetua.

Osuustoiminnan identiteettiä pyritään myös vahvistamaan selkeyttämällä osuustoiminnan sanomaa, jotta se aukeaa kaikille. Identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä osuuskunnat merkitsevät sen jäsenille. Osuuskunnat voivat näyttää, kuinka asioita hoidetaan eri tavoin, mutta tämän onnistumiseksi osuuskuntien määritelmän tulee olla selvä sekä sen, miten osuuskunnat eroavat muista yritysmuodoista. Osuustoiminnallisen identiteetin luomisessa ja ihmisten tietoisuuteen saamisessa auttavat osuustoiminnan periaatteet, jotka todistavat sen, että osuuskunnat ovat erilaisia peruseriaateiltaan sekä arvoiltaan. Periaatteet ja arvot tulevat yritysmuodon mukana eikä niitä tarvitse erikseen ottaa tavanomaiseen liiketoimintaan mukaan. (ICA 2013, 20-21)

Jotta osuustoiminnan yhteiskunnalliset toiminnanpuitteet olisivat tulevaisuudessaakin kunnossa ja edistäisivät osuustoiminnan kasvua, pyritään niitä vahvistamaan lakeja noudattaen. On havaittu, että liike-elämään siirtyvät saavat usein liian vähän koulutusta ja opetusta osuustoiminnasta. Tällä on vaikutusta siten, että lainsäädännössä ja infrastruktuureissa ei oteta huomioon osuustoiminnallista yritysmuotoa tarpeeksi hyvin. On myös havaittu, että harvoilla mailla on hyvä lainsäädäntö osuuskuntien näkökulmasta. (ICA 2013, 26) ICA:n (2013, 269) suunnitelmassa on myös huomautettu, että osuuskuntien kannattaa välttää sijoittajaomisteisten yritysten operatiiviseen toimintaan, hallintoon ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä, jotka eivät huomioi osuuskuntien erityiskysymyksiä.

Luotettava pääoma pyritään varmistamaan turvaamalla jäsenhallinta. Osuuspääoma ei tarjoa sijoittajille osakepääomaan verrattavia taloudellisia etuja eikä näin ollen ole taloudellisesti yhtä houkutteleva ja kiinnostava sijoittajista. Kuitenkin verrattaessa osuuskuntien ja sijoittajaomisteisten yritysten vaikutuksia laajemmin, ovat osuuskunnat varteenotettava sijoituskohde. (ICA 2013, 23) ICA:n (2013, 32) suunnitelman mukaan ”*ero onkin siinä, mitä osuuskunnat voivat tarjota yhteiskunnalle eikä vain voittoa tavoitteleville sijoittajille*”.

2.1.1. Osuustoiminta Suomessa

Kaupparekisteriin oli 31.3.2014 rekisteröity yhteensä 4 582 osuuskuntaa ja 215 osuuspankkia (PHR 2014). Osuuspankki on osuuskuntamuotoinen talletuspankki (Mähönen & Villa 2006, 1). Osuuskuntien määrä on joka vuosi kasvanut. Verrattuna rekisteröityjen osakeyhtiöiden määrään (244 826 kpl) on luku vähäinen (PHR 2014). Mähönen ja Villa (2006, 1) kuitenkin toteavat, että osuuskunnat ovat keskimäärin suurempia sekä liikevaihdoltaan että henkilöstöltään kuin osakeyhtiöt. Varsinkin elintarviketeollisuudessa, vähittäiskaupassa ja metsäteollisuudessa osuuskunnilla on merkittävä asema. ICA:n World Co-Op Monitor: Explorative report 2012 julkaisussa listataan maailman suurimpia osuustoimintayrityksiä toimialoittain niiden tunnusluvut huomioiden. Tästä listauksesta on tehty Suomen suurimmat osuustoimintayritykset kattava luettelo, jonka kärjessä vuoden 2010 tunnusluvuilla ovat SOK-yhtymä, Metsäliitto Osuuskunta sekä Pohjola Pankki Oyj. (Finnish 300+ 2010) Ottaen huomioon jäsenyydet osuuskunnissa sekä niihin verrattavissa vakuutusalan keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä Suomi on määritelty suhteellisesti laskien maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi (Jussila et al. 2008, 4).

2.1.2. Osuustoiminnan periaatteet ja arvot

Osuustoiminnan periaatteet ovat olleet keskustelun kohteena koko osuustoimintaliikkeen historian ajan. Pää tavoitteena on kuitenkin pysynyt jäsenten palveleminen. (Laurinkari 2004, 52) ICA on vuonna 1995 määrittänyt osuustoiminnan periaatteet

suomeksi. Periaatteet löytyvät Pellervo-seuran nettisivuilta. (Pellervo 2013) Osuustoiminnan neuvottelukunnan julkaisemassa kannanotossa (2000, 24) periaatteita pidetään perustana osuuskuntien rakenteille ja niiden kautta määräytyvät myös asenteet, jotka ovat tunnusomaiset osuustoiminnalle. Neuvottelukunnan kannanottoa siteeraten ”*Osuustoiminnan periaatteet ovat liikkeen elinvoiman muodostava kumulatiivinen kokonaisuus*”.

Periaatteet on niiden keskeisyyden vuoksi otettu mukaan myös tähän tutkimukseen. Ne on poimittu seuraavan sivun taulukkoon Pellervo-seuran nettisivuilta, joilta myös periaatteiden tulkinnat on lyhentäen lainattu (Pellervo 2013). Kaikkien osuustoiminnan periaatteiden noudattaminen liike-elämässä voi olla käytännössä haastavaa, sillä ne on luotu jäsenenemmistöä ajatellen eivätkä ole aina yksittäisen jäsenen edun mukaisia (Laurinkari 2004, 52). Laurinkari (2004, 62) toteaaakin kirjassaan, ettei osuustoiminnan periaatteiden tunteminen välttämättä takaa niiden toteutumista yrityksessä, mutta periaatteiden noudattamisesta voidaan jossain määrin päätellä, onko yritys osuustoiminnallinen vai ei. Niin selkeiksi periaatteita ei kuitenkaan voida kirjoittaa, että niiden avulla voitaisiin ristiriidattomasti erottaa osuuskunnat muista yrityksistä. (Laurinkari 2004, 62)

Taulukko 1. Osuustoiminnan periaatteet. (Pellervo 2013)

Periaate	Tulkinta
Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys	Periaate korostaa ihmisten vapaaehtoista sitoutumista osuuskuntaan sekä sitä, että ihmisille pitää antaa mahdollisuus tutustua osuustoiminnan arvoihin ja ymmärtää arvot. ”Osuuskunta on myös avoin kaikille, jotka voivat käyttää osuuskunnan palveluita”. Virkkeen taustalla on ajatus, että osuuskunnat on perustettu tiettyä tarkoitusta varten eli niiden tehtävä on palvella jäseniä, jotka osuuskunnan tarjoamia palveluista tarvitsevat eikä suinkaan kaikkia.
Demokraattisen jäsenhallinnon periaate	Periaatteella ilmaistaan sitä, että osuuskunnassa jäsenet hallitsevat osuuskuntaa ja hallitseminen on demokraattista. Jäsenillä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti osuuskunnan päätöksentekoon, ja heillä on yhtäläinen äänioikeus.
Jäsenten taloudellisen osallistumisen periaate	Tämän periaatteen mukaan osuuskunnan jäsenet sekä sijoittavat osuuskuntaansa että päättävät ylijäämän käytöstä.

Itsenäisyyden ja riippumattomuuden periaate	Valtiovallan vaikutuksesta huolimatta tämän periaatteen nojalla osuuskuntien pitää olla autonomisia ja säilyttää itsenäisyytensä. Osuuskunnan itsenäisyyteen eivät saa vaikuttaa myöskään muiden organisaatioiden kanssa tehdyt sopimukset.
Koulutuksen, oppimisen ja viestinnän periaate	Periaate korostaa koulutuksen ja oppimisen merkitystä. Osuuskunnissa pitäisi periaatteen mukaan pyrkiä siihen, että kaikilla osuuskunnassa toimivilla oli käsitys sen toiminta-ajatuksista. Periaatteen mukaan tärkeää on jakaa tietoa osuustoiminnasta etenkin nuorille ja mielipidevaikuttajille. Ihmisten on arvostettava ja ymmärrettävä toimintaa, ennen kuin he tukevat sitä.
Osuuskuntien keskinäisen yhteistyön periaate	Osuuskuntien pitää voida vapaasti sulautua, liittoutua ja perustaa yhteisyrityksiä keskenään ilman, että valtiovalta puuttuu tähän. Periaate perustuu siihen, että käytännön yhteistyö takaa parhaat vaikutusmahdollisuuden osuuskunnille. Osuuskuntien tulisi pyrkiä saamaan suuryritysten edut säilyttämällä kuitenkin paikallisuutensa.
Toimintaympäristövastuun periaate	Periaatteen pohjalla on ajatus osuuskuntien olemassaolosta jäseniään varten. Osuuskunnilla on velvollisuus pitää huolta toimintaympäristöstä taloudellisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta kehityksestä sekä ottaa osaa ympäristön suojeluun toiminta-alueellansa.

Osuustoiminnan perusarvot löytyvät Sven-Åke Böökin kirjoittamasta teoksesta ”*Co-operative Values in a Changing World*”. Näitä perusarvoja ovat omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus sekä solidaarisuus. Eettisiä arvoja puolestaan ovat *rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu sekä muista ihmisistä välittäminen*. Jotta osuustoimintaa yritysmuotona voidaan ymmärtää, on sekä eettiset että perusarvot sisäistettävä. Arvot on listattu näin yhteisymmärryksen selkeyttämiseksi. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2008, 12-24)

2.2. Osuustoiminnallisen johtamisen erityispiirteet

Koskiniemi (1998, 122-123) toteaa teoksessaan tärkeäksi sen, että osuuskunnan johto on selkeästi hoidettu. Toisin sanoen osuuskunnan toimivat johtoelimet tulee olla järjestetty osuuskuntalain mukaisesti. Osuustoiminnan periaate on toimia jä-

sentensä taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Periaatteen toteutuminen edellyttää jäsenten sitoutumista osuuskuntaan.

Osuuskunnan hallinnon ja johdon perustana ovat osuuskuntalaki ja osuuskunnan säännöt. Säännöissä määritellään osuuskunnan jäsenten oikeudet ja velvollisuudet. Osuuskuntalaki taas määrittelee osuuskunnan hallinnollisen rakenteen. Osuuskunnassa on oltava *osuuskunnan kokous*, joka on ylin päättävä elin. Jäsenet voivat käyttää päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksessa yksi ääni/jäsenperiaatteen mukaisesti. Pakollinen toimielin osuuskunnassa on myös *hallitus*, johon osuuskunnan kokous valitsee jäsenet. Jos osuuskunnan säännöissä on määrätty hallitukselle lupa, se voi antaa juoksevien asioiden hoidon *toimitusjohtajalle*. (Koskiniemi 1998, 125-126)

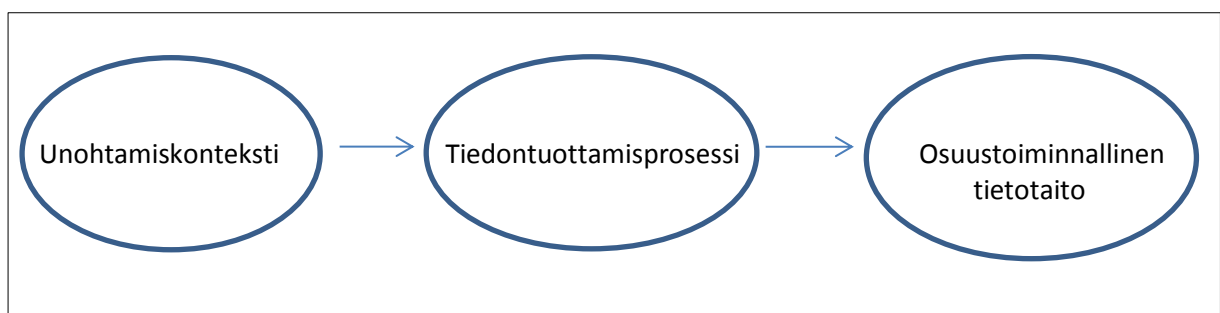
Laurinkari (2004, 79) toteaa, että osuuskunnan luottamushenkilöt saavat harteilleen monenlaisia vaatimuksia liittyen pätevyyteen sekä tietoihin ja taitoihin, jota tarvitaan organisaation ja sen jäsenten keskinäisen yhteistyön ja yhteisymmärryksen vaalimisessa ja osuustoiminnallisuuden säilyttämisessä. Vaikka osuuskunnan päätöksentekoa kuvaa sana demokratia eli kaikilla osuuskunnan jäsenillä on yhtäläinen äänioikeus (yksi ääni/jäsen-periaate), ja jäsenet voivat käyttää päätösvaltaansa osuuskunnan kokouksissa, kuten Koskiniemi (1998, 128) teoksessaan toteaa, on osuuskunnan johto avainroolissa ajateltaessa yrityksen toimintaa sekä sen menestystä. Tuominen et al. (2010; 9, 11) ovat tutkineet johdon osaamista osuustoimintaa harjoittavassa yrityksessä. He havaitsivat tietyillä *taidoilla*, *tiedoilla* sekä *asenteilla* olevan merkitystä ylimmän johdon työssä kohti yrityksen päämäärien saavuttamista. Johtamisosaamisen nähtiin olevan myös yksilöllisten kokemusten lopputulosta. Heidän mukaansa osuustoimintaa harjoittavan yrityksen johdolla on merkityksellistä olla myös tieto ja tuntemus yritysmuodon *arvopohjasta*, *asiakasrajapinnan johtamisesta*, *monialajohtamisesta* sekä *toimintaympäristön kehityksestä* (community development). Davis (2001, 31) toteaaakin tutkimuksessaan, että osuuskuntien kilpailukyvyn ylläpitämisessä sitoutuneella johdolla, joka tuntee osuustoiminnan tarkoituksen ja arvot, on tärkeä tehtävä. Johdon on myös osattava hyödyntää osuustoiminnan erityispiirteitä kilpailuetuna.

Seuraavien alaotsikoiden alle onkin koottu aiempaan tutkimukseen perustuen osuustoimintaan liittyviä erityispiirteitä. Erityispiirteitä, jotka vaikuttavat myös osaamiseen, jota osuuskunnan johdolta tulisi löytyä, tai joihin johdon olisi hyvä huomata keskittyä osuustoimintaa harjoittavassa yrityksessä.

Tieto

Osuuskunnan jäseniä on palveltava heidän toivomallaan tavalla, jotta jäsenten ja osuuskunnan välille pystytään luomaan kestävä ja hyvä yhteistyösuhde (Cegarra-Navarro & Narciso Arcas-Lario 2011, 609). Kaljonen ja Rikkonen (2004, 190) toteavatkin tutkimuksessaan, että yrityksellä on oltava keinot uudistaa sen *tietotaitoa*, jotta innovatiivinen ympäristö voidaan säilyttää ja jäsenten toiveet voidaan parhaiten toteuttaa.

Cegarra-Navarro ja Arcas-Lario (2011, 617) ovat tutkineet niin kutsuttua unohtamiskontekstia (unlearning context) ja sitä, kuinka unohtamiskontekstin taustalla olevat tekijät vaikuttavat tiedontuottamisprosessiin (intelligence generation), ja kuinka nämä yhdessä vaikuttavat osuustoiminnalliseen tietotaitoon (co-operative knowledge). Kuvio 4. seuraavalla sivulla hahmottaa näiden tekijöiden yhteyttä toisiinsa. Unohtamiskontekstiksi he siis nimittävät tilannetta, jossa tuetaan suoriutumista stressistä ja paineesta sekä varotaan menettämästä kontrollia uusissa ja komplekseissa prosesseissa. Muutoin seurauksena voi olla se, että johto voi menettää *kykynsä nähdä* markkinoilta ja etenkin osuuskunnan jäseniltä tulevat signaalit. Tällöin päätökset, joita johto tekee ovat ainoastaan heidän oman näkökulman mukaisia (De Holan and Phillips 2004, 1612).



Kuvio 4. Unohtamiskonteksti (Cegarra-Navarro & Narciso Arcas-Lario 2011, 617)

Condon ja Vitalianon (1983) tutkimuksen mukaan osuuskunnan johdon tietotaito saattaa olla vanhentunutta. Cegarra-Navarro & Narciso Arcas-Lario (2011, 612) toteavatkin tutkimuksessaan, että jos johdon kokemuksiin mahdollisesti vaikuttavat mielenmallit (mental models), mielenlaatu (mindsets) tai stereotyyppiat eivät ole ajan tasalla, kärsivät siitä sisäiset prosessit kuten harkintakyky, intuitio tai tulkintakyky. Näiden aistien kärsiminen heikentää myös *tunnepääomaa* (relational capital) sekä osuustoiminnallista tietotaitoa.

Sinkula et al. (1997, 315) mukaan taas *ennakkoluulottomuus* (open-mindedness) liitetään unohtamisen kontekstiin. Johdon näkökulmasta tämä tarkoittaa tutkijoiden mukaan sitä, että ennakkoluuloton johto kannustaa organisaation rutiineiden, oletusten sekä uskomusten kyseenalaistamisen. Cegarra-Navarro ja Arcas-Lario (2011, 613) mukaan on hyvä huomata, että monenkaan osuuskunnan johto ei rohkaise työntekijöitään tai muita osuuskunnan jäseniä kokeilemaan, kuinka valideja heidän uskomuksensa ovat syy- ja seuraussuhteisiin liittyen, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. Opitut rutiinit kyseenalaistetaan vasta kriisitilanteissa. Tutkimuksen mukaan onkin tärkeää, että johto kuuntelee jäseniään ja investoi tuoreeseen tietoon sen sijaan, että käyttäisi aikaansa vanhentuneen tiedon ylläpitämiseen. Aiemmat tutkimukset osoittavat myös, että oikea-aikainen palaute johdolta vaikuttaa osuuskunnan jäsenten luottamuksen tunteeseen (De Clercq and Sapienza 2006).

Paikallisuus

Erityinen piirre osuustoimintaa harjoittavilla yrityksillä on se, että ne usein mielleltään pitkäikäisten pelaajiksi aluetasolla ja paikallisissa yhteisöissä (Jussila, Saksa and Tienari, 2005; Tuominen, Jussila and Saksa, 2006). Osuustoiminnan liiketaloudellinen tausta-ajatus onkin, että paikallisesti ja alueellisesti organisoidut ja kansallisesti tai kansainvälisesti yhteen liittyvät verkostot tuottavat etua jäsenilleen. Sellaisia etuja, joita yksittäinen yritys ei pysty tuottamaan, tarvitaan *verkostotai ketjuetujen taustalle*. (Uski et al. 2007, 27) Paikallisuuteen liittyen myös *sosiaalinen vastuunotto* on perinteisesti ollut merkittävä osa osuustoiminnan filosofiaa (Münkner, 1981; MacPherson, 1995). Osuustoiminta on liiketoimintana nähty ikään kuin sopimuksen tekemisenä jäsenten, toimittajien, asiakkaiden, työntekijöi-

den sekä yhteisön kanssa, niin että jokainen ryhmä hyötyy jollain aikavälillä (Jussila et al. 2007, 38). Kotonen et al. (2007) ovat myös todenneet, että osuustoimintaa harjoittavat yritykset ovat symbioosissa ympäristönsä kanssa eli, kun osuuskunnan jäsenillä menee hyvin, myös osuuskunnalla on avaimet menestykseen. Johdon on siis huomioitava paikallisuus ja tiedostettava, että se mikä on yhteisön hyväksi, on myös hyväksi liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä (Jussila et al. 2007, 38).

Osuustoiminnan arvot

Osuustoiminnan arvomaailma ja toimintaperiaate on hyvin erilainen verrattuna esimerkiksi osakeyhtiöön, jonka tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Johdon on osuuskunnan tarkoituksen lisäksi ymmärrettävä myös sen *arvomaailma* ja arvomaailman vaikutus johtajan tapaan työskennellä. Esimerkiksi yleisesti hyvältä vaikuttava päätös voi olla mahdoton, jos se ei sovellu osuustoiminnan arvoihin. Puhuttaessa juuri kuluttajaosuuskunnasta (consumer co-operation), on johdon asiakastuntemus erityisen välttämätöntä sekä sen liittäminen osaksi arvoketjua. *Asiakastuntemuksen* on nähty vaikuttavan yrityksen kilpailuetuun positiivisesti. Hyvä asiakassuhde erottaa osuuskunnan kilpailijoistaan ja on arvokas kilpailustrategian (competitive strategy) kannalta. (Jussila et al. 2007, 42). Co-operative Commission (2001) on myös tuonut esille seikan, että toimitusjohtajan tulisi olla mukana pääjohtokunnassa sen yhtenä jäsenenä ja johtokunnan tulisi valita myös yksi tai useampi ulkopuolinen henkilö relevantilla kokemuksella mukaan päätöksen tekoon, kun johto kokee tarvitsevansa tieto- ja taitotasolla tukea ja uusia näkökulmia. Kuitenkin selvitäkseen kilpailussa osuuskunta tarvitsee johdon, joka ymmärtää osuustoiminnan tarkoituksen ja arvot sekä osaa hyödyntää arvojen tuntemista edistääkseen osuustoiminnallista erilaisuutta kilpailuetuna verrattuna muihin yritysmuotoihin (Davis 2001, 31).

Dynaamisesti kehittyvä osuustoiminnallinen organisaatio kuitenkin selvästi vaatii koulutetun ja ammattimaisen johdon. Johdolla on oltava myös todellinen ymmärrys ja sitoumus osuustoiminnan tarkoitukseen ja arvoihin. Jotta osuuskuntiin saadaan osuustoimintahenkistä ja tällä saralla kunnianhimoista johtoa, on tämä huomioitava jo rekrytoinnissa, tarjotussa urakehityksessä sekä koulutusohjelmissa. (Davis

2001, 32) Davisin (2001, 32) mukaan osuuskuntien tuleekin kilpailla *omilla ehdoillaan* eikä yrittää kilpailla samoilla ehdoilla kuin osakeyhtiöt.

Monialajohtaminen

Tuominen et al (2010, 14) näkevät myös monialajohtamistaidot etenkin osuustoimintaa ajatellen tärkeiksi. Johdolla on oltava kyky suunnitella ja toteuttaa strategioita useille liiketoiminnan linjoille samanaikaisesti. Osuustoiminnan tarkoitus on tuottaa palveluita omistajilleen heidän toimialueellaan (communities), jolloin tärkeäksi muodostuu osanottaminen *toimialueen kehittämiseen*. Osuustoimintaa harjoitettava yritys voi jopa taistella toiminta-alueensa väestökatoa vastaan ja pitkällä tähtäimellä tämä voi vaikuttaa osuuskunnan menestymiseen (Tuominen 2006, 15).

Myös Davis (2001, 30) muistuttaa, että osuuskuntien tehtävä markkinoilla on antaa työntekijöille, pienille yrityksille sekä kuluttajille parempaa vaikutusvaltaa markkinoilla, joka voisi muutoin riistää tai jopa hävittää heidät. Osuuskunnat voivat tarjota pääsyn markkinoille ja mahdollisuuden vaikuttaa realistisilla tavoilla ihmisille ja yrityksille, jotka eivät voi tehdä niin suurta pääomasijoitusta erimerkiksi osakeyhtiöön, että voisivat saada vaikutusvaltaa, tai mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä, kulutukseensa tai yhteisöönsä. Osuuskunnassa yksi jäsen yksi ääni periaate mahdollistaa *vaikuttamisen* tasapuolisemmin. (Davis 2001, 33)

Monet hiljattain tehdyt tutkimukset näkevät osuustoiminnalliset yritykset sosiaaliseen pääomaan (social capital) pohjautuvina toimijoina (Predo & Chrisman 2006; Valentinov 2004; Spear 2000). Tähän syynä on esimerkiksi osuustoiminnan arvo- sekä periaatepohja, joka jo sinällään rakentaa pohjaa sosiaaliselle pääomalle (Valentinov 2004, 30). Sosiaalinen pääoma on etu osuuskunnalle, sillä se kasvattaa luottamusta osuuskunnan johdon ja jäsenten välillä, lisää läpinäkyvyyttä sekä parantaa kommunikaatiota ja vähentää opportunistista käyttäytymistä (Valentinov 2004, 26). Verrattuna esimerkiksi osakeyhtiöön, jossa johdolla ja osakkeenomistajilla voi olla hyvinkin erilaiset intressit, toimii osuuskunta erilaiselta pohjalta jo toiminnan tarkoituksensa sekä arvojensa vuoksi. (Spear 2000, 517-519; Peterson & Anderson 1996, 371-383) Tuominen (2013, 23) muistuttaa myös väitöskirjassaan, että sosiaalisen pääoman rakentaminen on osuustoimintaa harjoittaville yrityksille

välttämättömyys, sillä menestykselliseen toiminnan kestävyteen tarvitaan hyviä ja luottamuksellisia suhteita jäseniin kuten myös muihinkin sidosryhmiin, jo senkin takia, että osuuskunnat toimivat hyvin paikallisesti.

Asenne

Myös asenteella on huomattu olevan keskeinen merkitys johtamisosaamisen näkökulmasta. Johdon on samaistuttava osuuskunnan arvoihin ja nähtävä ne ominaan (Davis 2001, 31). Asenteeseen liittyy myös *rohkeus puhua suoraan* vaikeammistakin asioista ja asettaa itsensä alttiiksi kritiikille. Osuuskunnan johtoa vaaditaan myös muistuttamaan hallitusta ajankohdan realiteeteista ja toiminta-alueen intresseistä. (Tuominen et al. 2010, 15-16)

Peter Davis (2001, 28) on käsitellyt artikkelissaan ICA:n vuonna 1995 julkaistua aloitetta osuustoiminnan identiteetistä (Statement of Co-operative Identity), joka käsittelee osuustoiminnan arvoja ja periaatteita. Haasteita johdolle luovat kasvava *tekninen monimutkaisuus* liiketaloudellisessa päätöksenteossa ja se, kuinka mahdollisuus jäsenten osallistuminen taataan, kun osuuskuntien koko väistämättä kasvaa. Davis (2001, 29) tuo myös esille artikkelissaan pulman *yrittäjyyshenkisestä kulttuurista* ja osuuskunnan johdon perinteisestä asemasta olla ennen kaikkea virkamiehiä, jotka vievät eteenpäin hallintoneuvoston aloitteiden yhteensovittamista. Davisin mielipide onkin, että osuuskunnan johto tarvitsee *oman selkeän linjauksensa* liittyen osuustoiminnan tarkoitukseen ja identiteettiin. Tätä kautta voidaan hänen mukaansa päästä kehittämään hyvää johtamista.

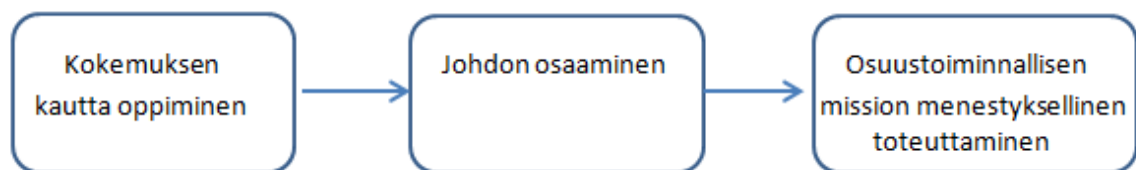
Taidot

Johdolla pitää olla osaamista myös taitopuolella. Esimerkiksi Tuominen et al. (2010, 16) ovat huomanneet, ettei pelkästään riitä että johto samaistuu yrityksen arvoihin ja tuntee arvoketjujohtamista. Johdolla pitää myös olla taito auttaa koko organisaatiota ymmärtämään yrityksen arvot ja millä keinoin arvoihin päästään (value-based management). Pestoff (1999) mukaan johdolla on myös oltava osaamista *asiakasrajapinnassa*, jotta asiakkailta tullut informaatio huomioitaisiin organisaatiotasolla. Juuri johdolla on mahdollisuus keskittyä asiakasrajapinnasta nousseisiin teemoihin pitkällä aikavälillä ja viedä koko organisaatiota eteenpäin

asiakaslähtöisessä tavassa toimia (customer interface management). Asiakasrajapintaosaamisen lisäksi johdon on osattava hyödyntää asiakkailta ja ympäristöstä nousevaa informaatiota yhteisön (community) hyväksi sekä myötävaikuttaa osuuskuntaan ja sen ympärillä toimivaan verkostoon, niin että päästään kiinni parhaisiin tapoihin toimia (community development skills). (Tuominen et al. 2010, 17)

Vuorovaikutus

Kollektiiviset ja osaaottavat päätöksentekotaidot ovat myös avainasemassa osuuskunnan johtamisosaamista havainnoitaessa, toteavat Tuominen et al. (2010, 18) Heidän tutkimuksessaan nousee esille se, että johdon on saatava työntekijät mukaansa, heidän on löydettävä kompromissit ja ratkaisut ristiriitatilanteisiin. Myös *visionäärisiä johtamistaitoja* tarvitaan. Osuustoimintaa harjoittavan yrityksen johdon on nähtävä pidemmälle tulevaisuuteen ja toiminnallaan tuotava mahdollisuus vision toteutumiseen. Jotta vision on mahdollista toteutua, on johdon kyettävä luomaan yrityksen visio ja strategiset linjaukset ymmärrettäviksi aina asiakasrajapinnassa työskentelevillekin työntekijöille asti, jotta yhtiön strategia saadaan implementoitua tehokkaasti ja vision on mahdollista toteutua. (Tuominen et al. 2010, 18)



Kuvio 5. Johdon osaaminen (Tuominen et al. 2010, 20)

Yllä oleva kuvio 5. on poimittu Tuominen et al. (2010, 20) tutkimuksesta, ja se havainnollistaa hyvin johdon osaamisketjua. Osaaminen karttuu oppimalla kokemuksista ja osaaminen taso taas vaikuttaa yrityksen tavoitteiden toteutukseen sekä sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla.

2.2.1. Yhteenveto

Johdon nähdään olevan avainroolissa ajateltaessa osuustoiminnallisen yrityksen toimintaa ja menestystä markkinoilla. Muun muassa tietyillä johdon taidoilla, tiedoilla sekä asenteilla on nähty olevan vaikutusta siihen, miten yritys saavuttaa päämääränsä. Aiempien tutkimusten mukaan on merkityksellistä, että johto tuntee osuustoiminnan tarkoituksen ja arvot. Yrityksen toimintatapoihin sitoutuneella johdolla on vaikutusta kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Johdon tulee osata hyödyntää osuustoiminnan erityispiirteitä kilpailuetuna. Heidän tulee myös olla koulutettua ja ammattimaista, jotta osuustoiminnallinen organisaatio kehittyy. Mikä tärkeintä, johdolla on vaikutusta siihen, että jäsenten ja osuuskunnan välille pystytään luomaan kestävä ja hyvä yhteistyösuhde. Tähän liittyen johdon tulee pitää yllä kykyään nähdä markkinoilta ja etenkin osuuskunnan jäseniltä tulevat signaalit, jotta he osaavat huomioida ne päätöksenteossa. Aiemmat tutkimukset myös toteavat, että johdon pitää muistaa investoida tuoreeseen tietoon sekä olla rohkea puhumaan suoraan vaikeistakin asioista ja asettaa itsensä alttiiksi kritiikille. Kuten todettu, on monia asioita, joita johdon tulisi ottaa huomioon osaamistaan ajatellen. Tärkeimpänä kuitenkin korostuu jäsenten huomioiminen ja se, että johto osaamisensa kautta pyrkii mahdollistamaan parhaat edut ja palvelut jäsenilleen osuustoiminnan periaatteiden mukaisesti.

2.3. Yrittäjyysorientaatio

Yrittäjyysorientaatioaihepiiristä (Entrepreneurial orientation, EO) on tehty paljon tutkimuksia, ja siitä on nähty tulleen keskeinen osa yrityksen kykyä kilpailla, sopeutua ja toimia tehokkaasti markkinoilla, joilla kilpailu jatkuvasti lisääntyy (Simsek et al. 2009, 110). Tutkijat, jotka ovat keskittyneet EO:n vaikutuksiin yrityksen toiminnassa, ovat löytäneet positiivisen yhteyden EO:n ja yrityksen toimintatavan välille (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra, 1993). Muiden muuttujien ohella on havaittu, että yritystasoisella EO:lla on suoraan sekä epäsuorasti vaikutusta yrityksen kasvuun sekä kannattavuuteen (Antoncic, 2006; Zahra, 1991, 1993; Zahra & Covin,

1995; Zahra & Garvis, 2000; Antoncic & Hisrich 2004). Tulevaisuuden tutkimuksia kannustetaan keskittymään enemmän myös aineettomiin vaikutuksiin, joita yrittäjyysorientaatiolla on yrityksen menestykseen, kuten esimerkiksi henkiseen ja sosiaaliseen pääomaan (Dess et al. 2003).

Yrittäjyysorientaatio viittaa terminä strategian luontiprosessiin (strategy-making process), joka tarjoaa organisaatiolle lähtökohdat yrittäjyyshenkisiin päätöksiin ja toimintaan (Rauch et al. 2009, 762). Yildirim ja Saygin (2011, 26-27) mukaan yrityksen yleinen kilpailuorientaatio voidaan luokitella sen valitseman strategian perusteella joko yrittäjyysorientaatioon tai suojeleorientaatioon (conservation orientation). EO yrityksiä ovat ne, joiden johdolla on yrittäjähenkisen johtamistyyli. EO:n juuret ovat Mintzbergin vuonna 1973 tekemässä tutkimuksessa, jossa hän viittaa yrittäjämäiseen strategian luontitapaan yritysjohton keskuudessa kasvun aikaansaamiseksi. (Covin & Wales 2011, 679)

Yrittäjyysorientaatiolla tarkoitetaan siis terminä organisaatiotasoisista yrittäjyyshenkisyttä. Moni tutkija on selittänyt EO:ta jakamalla sen kolmeen osa-alueeseen: *innovatiivisuus* (innovation), *ennakoivuus* (proaktiveness) sekä *riskinottohalu* (risk taking). (Covin & Slevin 1989; Wiklund 1999; Wiklund & Shepherd 2005; Green et al, 2008; Li 2009; Lumpkin et al. 2009) Innovatiivisuus on kannustamista luovuuteen uusissa ideoissa ja kokeiluissa, joiden seurauksena todennäköisesti syntyvät uusia tuotteita, palveluita ja prosesseja. Ennakoivuus eli proaktiivisuus liitetään ensiliiikkajaan (first mover) ja muihin toimintoihin, joilla pyritään suojelemaan markkinaosuutta sekä ennakoimaan tulevaa kysyntää markkinoilla. Proaktiivisuus on siis mahdollisuuksien tavoittelua ja tulevaisuuteen painottuvaa katsomusta pyrkimällä uusien tuotteiden ja palveluiden esilletuomiseen ennen kilpailijoita. Riskin otolla tarkoitetaan yksilöiden riskinottohalukkuutta eli uskaltautumista tuntemattomaan, suuren lainan ottamista tai resurssien käyttöä riskikohteisiin epävarmassa ympäristössä. (Ferreira, Azevedo ja Ortiz 2011; Rauch et al. 2009; Miller & Friesen 1982; Lumpkin & Dess 1996).

Yritykset, jotka ovat yrittäjyysorientoituneita, ovat valppaita havaitsemaan ja ottamaan käyttöönsä uusia teknologioita, seuraamaan markkinoiden suuntauksia ja

ovat kyvykkäitä arvioimaan eteen tulevia mahdollisuuksia. (Yildirim & Sayin 2011, 27) Alla olevien alaotsikoiden alle on koottu keskeisiä yrittäjyysorientaatioon viittaavia seikkoja nimenomaan johdon näkökulmasta.

Johtamistyyli

Johtaja on yksi yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista avaintekijöistä, sillä johto päättää yrityksen hankinnoista, kehityksestä ja resurssien jakamisesta. Tämän päivän liiketoimintamaailmassa tarvitaan tehokkaita johtajia, jotka ymmärtävät muuttuvaa globaalia yhteiskuntaamme sekä sen monimutkaisuutta ja pystyvät toimimaan nämä seikat huomioiden. On laajasti todettu, että erilaiset johtajuustyylit (leadership styles) vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. (Yildirim & Sayin 2011, 27) Yildirim ja Sayin (2011, 31) tutkivatkin yhteyttä pienten ja keskisuurien yritysten muutosjohtamisen asteen ja EO:n välillä. He hyödyntävät tutkimuksessaan johtoportaalte tehtyä kyselyä. Kyselyyn osallistuvat johtajat ovat kuitenkin pääasiassa yrityksen omistajia tai mukana liiketoiminnassa perhesuhteiden kautta. Tutkimuksessa todettiin, että mitä korkeampi muutosjohtamisen aste on, sitä suurempi EO on yrityksessä havaittavissa. Tutkijoiden mukaan tällaisten yhteyksien havaitseminen ja ymmärtäminen on tärkeää. Johto saa tärkeää tietoa siitä, kuinka heidän luonteensa vaikuttaa liiketoiminnan suorituskykyyn kilpailuhenkisessä yhteiskunnassamme. (Yildirim & Sayin 2011 28,31)

Yrityksen koko ja johdon asenne

Aiemmissä tutkimuksissa on tuotu esille, että yrityksen tuottoihin voivat vaikuttaa sen uudistumiskyky, herkkyys sekä röyhkeyden aste (Lumpkin & Dess 1996, 164). Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tuotteiden ja palveluiden (product and business model) elinkaaret lyhenevät, on yrityksen etsittävä jatkuvasta uusista mahdollisuuksista. Kilpailukykyyn ylläpitämiseen ei riitä vain jo olemassa olevan toiminnan ylläpitäminen. Näin todeten Rauch et al. (2009, 764) näkevät yrityksillä mahdollisuuden hyötyä EO:sta. Se, kuinka suureksi yhteys EO:n ja yrityksen suorituskyvyn välillä on havaittu, vaihtelee alan tutkimustulosten mukaan. Rauch et al. (2009, 776) huomauttavat *yrityksen koolla* olevan vaikutusta EO:n esiintymiseen yrityksessä. Ylimmällä johdolla on pitkälti vaikutus siihen, kuinka

yrittäjyysorientoitunut yritys on. Mitä pienempi yritys on, sitä paremmin ja laajemmalle kohdeyleisölle yrityksen johto pystyy ajatuksiaan jakamaan. Pienet yritykset ovat organisaatorakenteeltaan myös joustavampia ja siten pystyvät mukautumaan helpommin ympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin ja hyödyntämään uudet mahdollisuudet. Rauch et al. (2009, 776-777) tutkimustulokset osoittavat, että yhteys EO:n ja yrityksen suorituskyvyn välillä oli mikroyrityksillä (1-49 työntekijää) selvästi korkeampi pieniin yrityksiin (50-499 työntekijää) verrattuna.

Toimialalla havaittiin tutkimuksessa olevan myös vaikutusta EO:n esiintymiseen. Jaettaessa yritykset huipputeknologia-alan yrityksiin (tietotekniikka, biotekniikka, elektroniikka, lääketiede sekä uuden energian alat) ja ei-huipputeknologia-alan yrityksiin huomattiin, että huipputekniikka-alalla toimivat yritykset hyötyvät selvästi enemmän pyrkimällä yrittäjyysorientaatioon. Rauch et al. (2009, 780) huomauttavat myös, että EO:n pääasiallinen tehtävä on lisätä taloudellista tulosta ennemmin kuin edistää muita organisaation ja johdon mahdollisia tavoitteita.

Myös Ferreira, Azevedo ja Ortiz (2011, 98, 111, 113) tutkivat EO:n vaikutusta pienten yritysten kasvuun. He tulivat lopputulokseen, että *korkean kasvun yritykset* ovat yrittäjyysorientoituneita. Myös yrittäjäresursseilla sekä -verkostoilla on suuri merkitys yrityksen kasvulle. Useat aiemmat tutkimukset ovat niin ikään osoittaneet, että yrittäjähenkiset yritykset käyttävät usein mittavia panostuksia ottaakseen mukaan toimintaansa jäseniä verkostostaan ja näin keräävät voimavaroja yrityksen kasvuun.

Johdon itseluottamus

Simsek et al. (2009, 111, 116) syventävät tutkimuksessaan *yritysjohdon luonteen merkitystä* ja sen vaikutusta EO:n esiintymiseen, käyttäen mittarina itsearviointia (self-evaluation). Itsearviointi sisältää yleisiä elementtejä liittyen itsetuntoon (self-esteem), emotionaaliseen sopeutumiseen (emotional adjustment), asenteen kontrolloimiseen (locus of control). Heidän tutkimustuloksensa osoittavat että, mitä korkeammalla tasolla johdon itsearviointi on sitä positiivisemmin se vaikuttaa EO:n myönteisiin strategisiin valintoihin. Simsek et al. (2009, 112, 116) mukaan yhteys johdon itsearvioinnin sekä yrittäjyysorientaation välillä on vielä merkityksellisempi

toimittaessa *dynaamisessa ympäristössä*. Dynaamisella ympäristöllä tarkoitetaan tutkimuksessa jatkuvaa muuttumista kysynnässä, kilpailijoissa, teknologioissa, säännöksissä, niin että tieto on usein epätarkkaa, ei saatavilla tai vanhentunut. Tutkijoiden mukaan myös ympäristön dynaamisuudella on positiivinen vaikutus johdon itsearvioinnin ja EO:n suhteeseen. Yhteys on useimmin nähtävissä juuri silloin kun ympäristö on dynaaminen eli muuttuva. Jos ympäristö on hyvinkin vakaa, vaikutus on merkityksetön itsearvioinnin ja EO:n suhteeseen. (Simsek et al. 2009, 116) Yrittäjän, yritysjohdon tai omistajan luonteenpiirteiden, arvojen ja identiteetin merkitys on nähty tärkeäksi useiden tutkimusten mukaan (Simsek 2010; Miller 2011; Soininen 2013, 16)

Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että keskijohto on usein EO henkempää, jos ylempi johto kannustaa siihen. EO-henkiseen käyttäytymiseen vieviä oleellisia tekijöitä johdon kannustuksen lisäksi ovat vapaus työnteossa, palkitseminen sekä ajallinen joustavuus (Kuratko et al. 2005; Hornsby et al. 2009). Morris ja Jones (1999, 83) ovat havainneet tutkimuksessaan, että keskijohto edustaa yrittäjähenkisintä johdon sektoria. Niin ikään Burgelman (1985, 595–596) esittää, että julkisen sektorin yrityksissä yrittäjyyshenkisyys löytyy syvältä organisaation sisältä enemmän kuin ylemmiltä tasoilta.

Strateginen EO

Ireland et al. (2003) esittävät tutkimuksessaan strategisen yrittäjyysorientaation mallin, joka muodostuu yrityksen voimavaroista (firm resources), sosiaalisesta pääomasta (social capital), organisaation oppimisesta (organizational learning) ja luovasta ajattelusta (creative cognition). Tutkimuksessaan Ireland et al. (2003) myös selventävät yrittäjyysorientaation rakenteellista konseptia, johon liittyy yrittäjyyshenkinen mieli, kulttuuri ja johtaminen, kuten myös voimavarojen strateginen johtaminen, luovuuden soveltaminen sekä innovaatioiden kehitys. Nämä ovat tutkijoiden mukaan jokainen tärkeitä strategisen yrittäjyyshenkisyyden osa-alueita, jotka vaikuttavat toisiinsa etsittäessä mahdollisuuksia sekä hyvinvointia.

EO & organisaatio

Kantur ja Iseri-Say (2013, 305) ovat tutkineet yritystasoista yrittäjyysorientaatiota ja pyrkineet selittämään sen yhteyttä organisaation tekijöihin (organisational factors). Yrittäjyysorientaatiota ei tutkijoiden mukaan voi pitää irrallisena organisaation tekijöistä ja näin ollen tutkimuksissa on keskitytty niihin organisaation tekijöihin, jotka edistävät EO:ta organisaatioissa. (Bhardwaj Sushil and Momaya, 2011; Kelley, 2011; Sebora et al., 2010; Srivastava and Agrawal, 2010) Zahra (1991, 1715) kuvaa yritystasoista EO:ta uuden liiketoiminnan kehitysprosessiksi tai olemassa olevan liiketoiminnan strategiseksi uudistamiseksi.

Johto on nähty tärkeäksi yrittäjyysorientaation innoittajaksi (Mart. ´n-Rojas et al., 2011; Simsek et al., 2010). Tämän lisäksi on nähty, että organisaation ympäristöllä sekä organisaatiokulttuurilla on vaikutus yrittäjyyshenkisten asioiden implementoinnissa. Muita organisaatiotasoisia muuttujia, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa yrittäjyyshenkisyyteen, on nähty olevan *organisaation rakenteen* (Covin and Slevin, 1991), *järjestelmän* (Srivastava and Agrawal, 2010), *johdon kannustuksen* (Kuratko et al., 1990; Sebora et al., 2010; Stevenson and Jarillo, 1990), *henkilökunnan ja tulorientaation* (Fayolle et al., 2010) sekä *päätöksenteon*.

Johtajuuden on nähty olevan tärkeä osatekijä innovatiivisuuden edistäjänä, liiketoiminnallisten riskien ottamisessa sekä yrityksen strategisessa uudistumisessa (Guth and Ginsberg, 1990). Ling et al. (2008) ovat myös havainneet tutkimuksessaan, että muutosjohtamishenkinen toimitusjohtaja edistää vastuun jakamiseen johtoryhmän keskuudessa sekä yhteiseen taipumukseen ottaa riskejä. Muutosjohtamisen on nähty vaikuttavan EO:seen juuri innostuksena innovaatioihin. (Yildirim and Saygin, 2011; Howell and Higgins, 1990) Mart. ´n-Rojas et al. (2011) huomasivat tutkimuksessaan myös, että johto vaikuttaa suoraan myös oppimisprosessiin, teknologiseen osaamiseen ja niiden kautta yrittäjyysorientaatioon yrityksissä.

2.3.1. Yhteenveto

Yrittäjyysorientaatiosta on nähty tulleen keskeinen osa yrityksen kykyä kilpailla, sopeutua ja toimia tehokkaasti markkinoilla, joilla kilpailu jatkuvasti lisääntyy. Mo-

nosti yrittäjyysorientaatio on tutkimuksissa jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: innovatiivisuuteen, ennakoivuuteen sekä riskinottohaluun. Näihin osa-alueisiin liittyen yrittäjyysshenkisestä johdosta voidaan todeta, että he ovat valppaita havaitsemaan ja ottamaan käyttöönsä uusia teknologioita, seuraamaan markkinoiden suuntauksia ja olemaan kyvykkäitä arvioimaan eteen tulevia mahdollisuuksia. Johdon nähdään aiempien tutkimusten perusteella olevan yksi yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista avaintekijöistä, sillä johto päättää yrityksen hankinnoista, kehityksestä sekä resurssien jakamisesta. Tämän päivän liiketoimintamaailmassa tarvitaankin tehokkaita johtajia, jotka ymmärtävät muuttuvaa globaalia yhteiskuntaa sekä sen monimutkaisuutta ja pystyvät toimimaan nämä seikat huomioiden. Yrittäjyysorientaatioon keskittyvässä tutkimuksessa on myös nähty, että yrityksen tuottoihin voivat vaikuttaa positiivisesti yrityksen uudistumiskyky, herkkyys sekä röyhkeyden aste. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa tuotteiden ja palveluiden elinkaaret lyhenevät, on yrityksen etsittävä jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Kilpailukyvyyn ylläpitämiseen ei riitä vain jo olemassa olevan toiminnan ylläpitäminen. Nämä kaikki seikat ovat tärkeitä johdon huomioonotettavia asioita mietittäessä osuustoiminnallistakin yrityksen menestystä markkinoilla.

3. Tutkimusmenetelmät ja –aineisto

Luvussa kolme käydään läpi perustelut tutkimuksen metodologisille ratkaisuille sekä kuvataan tutkimusprosessi ja sen toteutus. Tutkimusmenetelmät käydään ensin läpi yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen niitä pohditaan tutkimuksen näkökulmasta.

3.1. Kvalitatiivinen tutkimusote

Työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on usein vain pieni määrä tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Toisin sanoen aineiston tieteellinen kriteeri ei ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen määrä vaan laatu. (Eskola ja Suoranta 2008,18) Tämä puoltaa menetelmän valintaa, sillä tutkimukseen otettiin mukaan vain pieni joukko haastateltavia, joiden vastaukset analysoitiin huolellisesti. Laadullinen tutkimus voi lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä eli ilman ennakkosetelmia tai määritelmiä. Lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen kohteesta tai tuloksista ei ole. Tarkoitus on ennemminkin hypoteesin löytäminen kuin sen todistaminen. Aineiston on tarkoitus vauhdittaa tutkijan ajattelua ja mahdollistaa uusien näkökulmien löytymistä. (Eskola ja Suoranta 2008, 19-20) Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle juuri edellä kuvailulla tavalla ilman ennako-odotuksia ja liian tiukkoja rajoituksia.

3.2. Aineiston kerääminen ja haastateltavien valinta

Aineiston keruu toteutettiin tutkimuksessa haastatteluilla. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan ymmärtää paremmin ihmisen ajatusmaailmaa ja tapaa toimia, on sitä järkevää kysyä haastattelun keinon häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelutyypeistä tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen et al. 2005, 104). Teemahaastattelun tyyliä noudattaen haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen tutkimuksen keskeisiin teemoihin liittyen, mutta haastateltavilla oli vapaus vastata kysymyksiin omin sanoin eikä kysymysjärjestystä ollut välttämätöntä noudattaa.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu- menetelmä sopi parhaiten, sillä sen avulla pystyttiin rajallisessa ajassa löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti ja välttyttiin harhautumasta sivuraiteille tutkimuksen teemojen ohi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin S-ryhmän yhden alueosuuskaupan kuusi johtoryhmän jäsentä. Haastateltaviksi haluttiin valita nimenomaan yrityksen johto, koska tutkimuksen tarkoituksena saada näkemys johdon osaamisesta sekä millä tasolla juuri johdon yrittäjähenkisyys on. Haastateltavista suurin osa on pitkän linjan S-ryhmäläisiä, jotka ovat olleet ryhmällä töistä melkein koko työuransa ajan monenlaisissa tehtävissä sekä useiden eri alueosuuskaupan palveluksessa. Useimmalla heistä on kaupallisen alan opintoja taustalla sekä S-ryhmän sisäisiä koulutusjaksoja.

Haastattelukysymykset (liite 1) lähetettiin haastateltaville joitakin päiviä ennen haastattelua, jotta he pystyivät tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joskin kysymysjärjestys hieman poikkesi joidenkin haastateltavien kohdalla, teemahaastattelu lähtökohta huomioiden. Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana alueosuuskaupan toimitiloissa ke- säkuussa 2013, ja ne tallennettiin äänityslaitteelle. Jokaisen johtoryhmän jäsenen haastattelu kesti noin tunnin verran, ja ajasta noin puolet keskityttiin johtamisosaamisen teemoja käsitteleviin kysymyksiin ja toinen puoli yrittäjyysorientaatioon liittyviin aiheisiin.

3.3. Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelujen aikana keskustelut tallennettiin äänityslaitteelle, jonka jälkeen ne lähetettiin litteroitavaksi litterointiin erikoituneelle yritykselle. Haastattelukysymykset oli laadittu tutkimusongelman sekä alaongelmien pohjalta. Osa kysymyksistä käsitteli johtamisosaamista ja sen alakohtia ja osa yrittäjyysorientaatiota ja sen alakäsitteitä. Aineiston hahmottamiseksi haastateltavien vastaukset kuhunkin kysymykseen liittyen yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jälkeen nämä yksit-

täisten kysymysten muodostamat kokonaisuudet pystyttiin niputtamaan yhteen, teemaa käsittelevän otsikon alle.

3.4. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkimuksen sekä tutkimusprosessin luotettavuus. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 135) korostavat objektiivisuutta puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Objektiivisuutta taas tarkasteltaessa tulee erottaa nimenomaan havaintojen *luotettavuus* ja niiden *puolueettomuus*. Puolueettomuudella Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) tarkoittavat sitä, että pystyykö tutkija kuulemaan haastateltavia itsenään vai vaikuttaako tutkijan kuulemaan hänen oma ajatusmaailmansa ja siihen vaikuttavat tekijät kuten ikä, uskonto, kansalaisuus tai virka-asema. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa, jossa ”*tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija*” tiedostetaan, että tutkija havainnoi saamiaan vastauksia oman tulkintansa mukaan. Nämä seikat huomioiden on tässä tutkimuksessa pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä tutkimusprosessin eteneminen. Empiirisessä osassa lainataan haastateltavia useaan otteeseen ja näin ollen lukija saa tukea suorista lainauksista tutkimuksen tulkinnoille.

4. Johtamisosaaminen ja yrittäjyyshenkisyys

Tässä luvussa kerrotaan aluksi tutkimuskontekstista, jonka jälkeen esitellään kohdeyritys. Jotta kohdeyrityksestä saadaan tarkempi kuva, käydään ensin läpi hie-man yrityksen historiaa sekä merkittäviä tapahtumia, ja tämän jälkeen tutustutaan kohde yrityksen organisaatorakenteeseen. Tutkimuskontekstin ja kohdeyrityksen esittelyn jälkeen paneudutaan tutkimusta varten tehtyjen haastattelujen analysoimiseen, ja lopuksi käydään läpi tutkimustulokset.

4.1. Kohdeorganisaatio ja sen taustat

4.1.1. S-ryhmän historiaa

1970-luku

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK perustettiin vuonna 1904 ja Yhteis-hyvä-lehti ilmestyi vuonna 1905. Lehden tarkoitus oli olla osuuskauppa-aatteen sanansaattaja. Jo tuolloin SOK:n ja osuuskauppojen toiminta-ajatuksena oli palvelujen sekä etujen tuottaminen jäsenilleen. Nyt jo yli sadan vuoden ajan palvelujen sekä etujen tuottaminen jäsenille on ollut toiminnan lähtökohta S-ryhmälle. (S-kanava 2014b) Seuraavaksi käydään tiivistetysti läpi S-ryhmän historiaa 1970-luvulta lähtien, jolloin ryhmä koko suuremman muutoksen.

1970-luku toi mukanaan kaupungistumisen, keskittymisen, erikoistumisen ja uu-denlaisen ajattelutavan. Suunta oli se, että kaupunkeihin alettiin rakentaa aiempaa suurempia yksiköitä, ja päivittäis- ja käyttötavarakauppa alkoivat erottautua toisistaan. SOK-järjestö pitäytyi sitkeästi vanhoilla vahvuusalueillaan maaseudulla. Tämä aiheutti osuuskaupan ahdinkotilan. (Tenhunen et al. 2010, 13, 15) 1960-luvun lopulla ryhmätason tulos meni tappiolliseksi ja seuraavan kerran tulos näytti paremmalta vasta 1980-luvun lopulla. Synkin oli vuosi 1977, jolloin SOK:n ja osuuskauppojen nettotulos oli 155 miljoonaa euroa miinuksella. S-ryhmän markkinaosuus oli heikoimmillaan vain 15 prosenttia, vuonna 1984. Osuustoiminnan arvot ja visio hämärtyivät, kun SOK-järjestön alkuperäinen toiminta-ajatus jäi taka-alalle

vaikeina vuosina. Osuuskaupan jäsenyys ei tuonut juuri minkäänlaisia etuja jäsenilleen. (Tenhunen et al. 2010, 19) Edustajakokouksessa koettiin epämiellyttäväksi tarttua osuuskaupan taloudelliseen tilaan liittyviin kysymyksiin (Tenhunen et al. 2010, 23). Osuuskaupat ovat SOK:n perustamisesta lähtien omistaneet sen. Kuitenkin 1970-luvulla oli selvästi nähtävissä, että ”SOK oli isäntä ja osuuskaupat renkejä” (Tenhunen et al. 2010, 35)

1980-luku

”Oli pakko ravistella kaikki toiminnan rakenteet auki, lähteä uusille urille ja laittaa visionääriset, rohkeat ja ennakkoluulottomat nuoret miehet vetovastuuseen” (Tenhunen et al. 2010, 17) S-ryhmän pelastussuunnitelman, S-83-ohjelman selvittäminen osuuskauppojen sekä SOK:n johtajille Finlandia-talolla paljasti kaupparyhmän taloudellisen tilanteen koko karmeuden monelle (Tenhunen et al. 2010, 13). S-83-ohjelmassa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, että osuuskaupat ja SOK muodostavat yhdessä kaupparyhmän, jolla on kyky toimia kokonaisuutena liiketoimintaa koskevissa tärkeissä päätöksissä, toimintarakenteiden kehittämisessä sekä voimavarojen kohdentamisessa. Myös kilpailukyvyn parantaminen oli keskeisessä asemassa pelastussuunnitelmassa. (Tenhunen et al. 2010, 49) SOK luopui omasta teollisuudesta ja syntyi nykyinen alueosuuskauppaverkosto (S-kanava 2014b). Alueosuuskauppoihin ja keskusliikkeeseen perustuvan organisaatorakenteen lisäksi 1980-luvulla liiketoiminnot keskitettiin ketjuohjaukseen, otettiin käyttöön asiakasomistajakäsitys ja S-etukortti-idea kehitettiin (Tenhunen et al. 2010, 61). SOK:ta ja osuuskauppoja oli myös alettu kutsua S-ryhmäksi, silloisen pääjohtajan **Juhani Pesosen** linjauksen mukaan. S-ryhmän liikemerkki, kaksinkertainen S-kirjain on myös Pesosen käsialaa. (Tenhunen et al. 2010, 85) Tiivistäen voi todeta, että puutteellinen tieto ja hallinnon ulkopuolisuus olivat niitä keskeisiä tekijöitä, jotka vaikeuttivat saneerauksen toteutusta. Kiperistä vuosista on S-ryhmässä kuitenkin opittu paljon. Nykyisin tietoa on saatavilla ja hallinto pidetään ajan tasalla. (Tenhunen et al. 2010, 69) Käännekohta oli vuosi 1988. Silloin alueosuuskauppojen ja SOK:n tulos kääntyi voitoksi. (Tenhunen et al. 2010, 61)

1990-luku

1910-luvulta lähtien SOK:n harjoittama teollinen tuotanto lopetettiin lukuun ottamatta Meiran kahvipaahtimoa ja maustetehdasta, jotka nekin myytiin 2000-luvulla. Strategisen suunnittelun painopiste oli 1900-luvun strategiassa keskittyneempi varsinaisen toiminnan kehittämiseen. Ryhmän uudeksi toiminta-ajatuksiksi merkittiin etujen tuottaminen asiakasomistajille S-ryhmän perusarvojen avulla. (Tenhunen et al. 2010, 87-88) Liikepaikkakehitystä pyrittiin vauhdittamaan 1990-luvun lopulla. ”*Suunnittelimme, että ryhdymme soittamaan kaupungin kaavoittajille joka päivä aamupäivällä yhden kerran ja iltapäivällä toisen kerran. Kun tätä jatketaan muutama vuosi, varmaan alkaa kauppapaikkoja syntyä. Halusimme luoda henkisen tahtotilan kauppapaikkakehitykselle*”. (Tenhunen et al. 2010, 91)

Vuonna 1994 Keskon markkinaosuus kääntyi alamäkeen ja S-ryhmän markkinaosuus oli kasvussa. Samaan tapaan edettiin seuraavinakin vuosina. (Tenhunen et al. 2010, 104) Hankinta- ja logistiikkayhtiö Inex Partners Oy oli SOK:n ja Tradekan yhteinen menestystarina 1990-luvulta alkaen. Hankinnan, varastoinnin ja kuljetuksen keskittäminen erilliseen yhtiöön on tuottanut S-ryhmälle aitoa lisäarvoa ja kilpailuetua. (Tenhunen et al. 2010, 108) S-ryhmä hakeutui myös 1990-luvulla ulkomaille avaamalla Citysokoksen Tallinnaan vuonna 1995 (S-kanava 2014b). Vuosikymmenen aikana S-ryhmä kehitti merkittävästi myös bonus-järjestelmänsä sekä asiakasomistajuutta, jonka rinnalle rakennettiin Sinun etusi Suomessa -visio. Tämän vision pohjalta S-ryhmän toiminta-ajatus kirkastui ja osuuskaupparyhmän tehtäväksi määriteltiin palvelujen ja etujen tuottaminen sitoutuneille asiakasomistajille. (Tenhunen et al 2010, 108)

2000-luku

S-Etukortti nousi vuonna 2006 Suomen arvostetuimmaksi palvelubrändiksi (Tenhunen et al. 2010, 116). Kotimaan investointien ohella S-ryhmä alkoi kansainvälistyä 2000-luvulla. Viroon, Latviaan ja Liettuaan lähdettiin Prisma-ketjulla. Hotellitoimintaa käynnistettiin Pietarissa ja Tallinnan Hotelli Viru liitettiin vuonna 2003 Sokos Hotels -ketjuun yritysostolla. Myös yli 100 aseman ABC-ketju rantautui vahvasti sen jälkeen kun Oy Esso Ab:n toimipaikoista yli 40 siirtyi alueosuuskauppojen omistukseen liiketoimintakaupoilla vuonna 2006. (Tenhunen et al. 2010, 131)

Ryhmässä on myös havaittu, että pelkkä liiketoiminta- ja kilpailustrategia ei riitä puhuttaessa S-ryhmän kaltaisesta monialaisesta yrityksestä. Taloushallinnolla, asiakasomistajapalveluilla, koulutuksella, viestinnällä ja muilla keskeisillä tukipalveluilla pitää olla omat strategiansa. Suur-Savon jo eläkkeellä olevan toimitusjohtajan **Leo Laukkasen** mukaan päätöksenteko- ja johtamisjärjestelmä ovatkin S-ryhmän yksi, jollei tärkein menestystekijä. (Tenhunen et al. 2010, 142) Laukkanen myös toteaa, että S-ryhmän nykyinen päätöksentekorakenne on oikea ja sopiva. Omistajien tahto välittyy parhaiten moniulotteisessa ja verkostoituneessa yritys muodossa päätöksen teon tueksi hallintoneuvosto- ja hallitusjärjestelmän avulla. Toimitusjohtajan roolin on pysyttävä Laukkasen mukaan vahvana. Kysymys ei hänen mukaansa ole vallasta, vaan kokonaisnäkemyksestä, asiantuntemuksesta, osaamisesta sekä riittävästä tahtotilasta kriisi- ja muutosvaiheissa. (Tenhunen et al. 2010, 142)

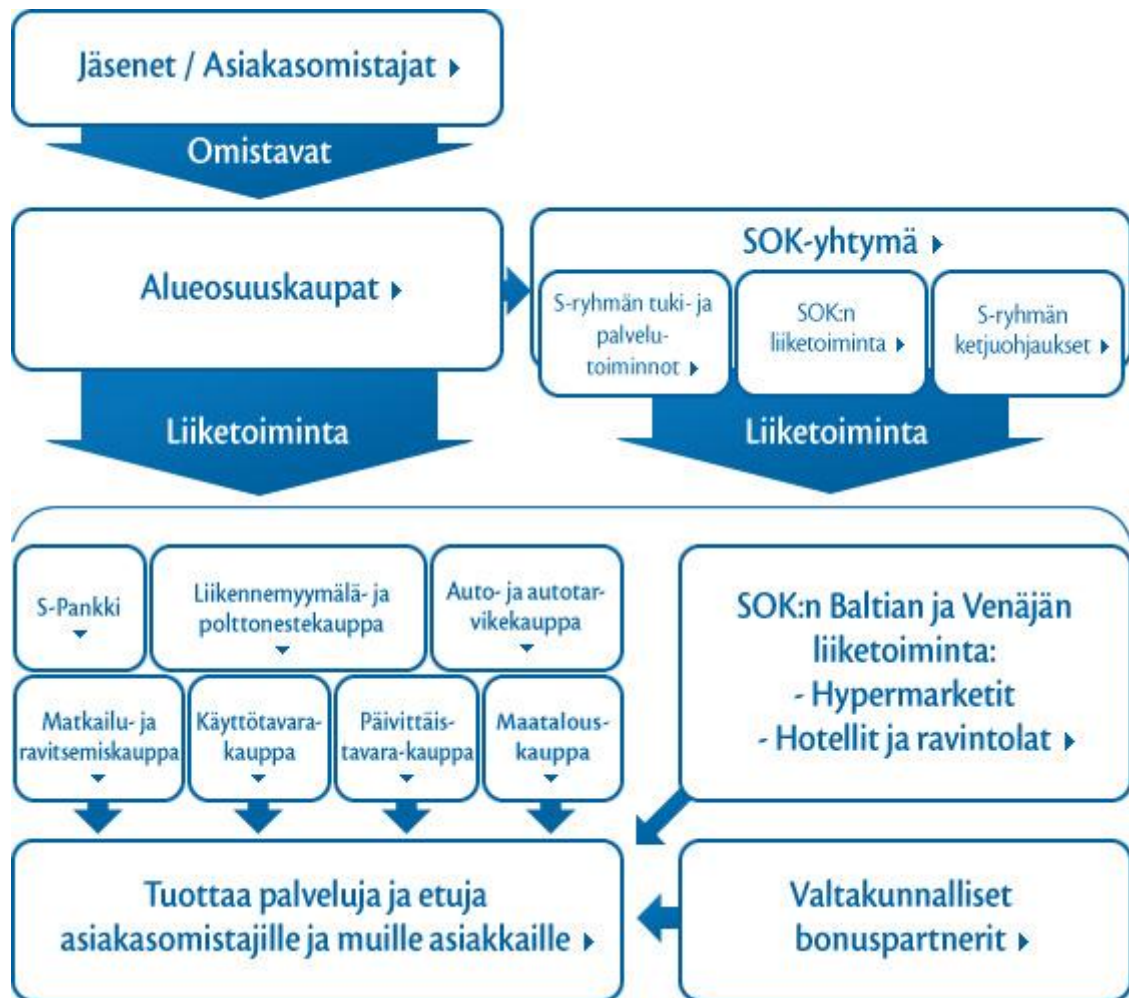
S-ryhmä nousi suomalaisen päivittäistavarakaupan johtajaksi 2000-luvulla. Tämän menestyksen taustalla on muutamia keskeisiä oivalluksia ja innovaatioita. 2000-luvun uusi innovaatio oli S-Pankki. (Tenhunen et al. 2010, 153-154)

4.1.2. S-ryhmän organisaatio

Tutkimuksen case-yritys, S-ryhmä, on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Vuoden 2013 lopussa S-ryhmällä oli 1646 toimipaikkaa, joista osa sijaitsee kotimaan rajojen ulkopuolella Venäjällä sekä Baltian maissa. S-ryhmä muodostuu 20 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. Jäsenet omistavat osuuskaupat, ja osuuskaupat omistavat puolestaan Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja sen tytäryhtiöt. Osuuskauppojen laaja verkosto kattaa koko Suomen. Henkilöstöä S-ryhmällä oli vuoden 2013 lopussa 41 784, ja sen vähittäismyynti vuonna 2013 oli noin 11,4 miljardia euroa (SOK-yhtymän tilinpäätös 2013, 30-31). Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, ja jokaisella niistä on oma hallinto. Alueosuuskaupat ovat syntyneet useamman alueellisesti toimivan pienemmän osuuskaupan yhdistyessä suuremmaksi osuuskaupaksi. Paikallisosuuskaupat ovat taas alueellisesti toimivia pienempiä osuuskauppoja, jotka niin

ikään ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma hallinto. Osuuskauppojen omistaman SOK:n tehtävä on puolestaan tuottaa keskitetysti yhteisiä palvelu- ja tukitoimintoja S-ryhmälle sekä vastata S-ryhmän strategian kehittämisestä ja ohjaamisesta. Baltian alueen sekä Pietarin Market-, matkailu- ja ravitsemuskauppa toimivat SOK:n alaisuudessa.

S-ryhmä toimii ketjutoimintaperiaatteella, jolloin erimerkiksi yhteiset tuki- ja kehittämisspalvelut tuotetaan keskitetysti. Myös ryhmän hankinta on keskitettyä, kuitenkin niin että se yhdistyy osuuskauppojen paikallistuntemukseen. SOK:n tytäryhtiö ja varastointi- ja logistiikkayhtiö Inex Partners Oy palvelee ketjun päivittäistavara- ja käyttötavarakauppaa ja hankintayhtiö North European Oil Trade Oy vastaa polttonestekaupasta. Lisäksi Meira Nova Oy on keskittynyt HoReCa-alan (lyhene sanoista Hotels, Restaurants ja Catering) päivittäistavaroiden hankintaan eli vähittäiskaupan ulkopuolisesta tavaravälityksestä. (S-kanava 2012) Tiivistetysti S-ryhmän organisaatiokartta on kuvattu seuraavan sivun kuviossa 6.



Kuvio 6. S-ryhmän organisaatiokartta. (S-kanava, 2012)

S-ryhmällä on laaja omistus pohja. Jäseniä eli asiakasomistajia on yli 2 miljoonaa. Jokainen asiakasomistaja on maksanut samansuuruisen osuusmaksun osuuskaupan pääomaan. Osuusmaksun suuruus vaihtelee osuuskaupoittain ja sen suuruus on määritelty kunkin osuuskaupan säännöissä. Osuuskaupan jäsenet ovat keskenään samanarvoisia. Päätösvaltaa käytetään jäsen/ääni-periaatteella. (S-kanava 2012)

4.2. Ajatuksia johtamisosaamisesta

Tässä luvussa käydään läpi yhdelle S-ryhmän alueosuuskaupan johtoryhmälle tehdyt haastattelut, ja se mitä he nostivat haastattelujen perusteella oleellisiksi asioiksi liittyen osuuskunnan johtamiseen sekä yrittäjyyshenkisyteen. Ensin käydään läpi niitä piirteitä, jotka liittyvät johdon osaamiseen, ja tämän jälkeen keskitytään yrittäjyysorientaatioon liittyviin teemoihin.

Johtamisosaamisen erityspiirteet

Osuustoimintapohjaisen yrityksen näkökulmasta alueosuuskaupan johtoryhmä halusi korostaa tiettyjen asioiden tuntemisen tärkeyttä. Cegarra-Navarro & Narciso Arcas-Lario (2011, 609) toteavat tutkimuksessaan, jotta jäsenten ja osuuskunnan välille pystytään luomaan kestävä ja hyvä yhteistyöverkosto, on osuuskunnan jäseniä palveltava heidän toivomallaan tavalla. Johtoryhmän haastatteluissa tuli myös esille se, että eri sidosryhmien huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. S-ryhmän alueosuuskaupan henkilöstöjohtaja ottaakin esille seikan, että sekä henkilökunta että asiakas ovat keskiössä jo siitä johtuen, että henkilökuntaan kuuluvat voivat omistajapohjasta johtuen olla omistajia kuten kuka tahansa muu. Henkilöstöjohtaja toteaa, että henkilöstötyytyväisyyteen tulee asiakastyytyväisyyden ohella kiinnittää erityistä huomiota. Verrattaessa esimerkiksi osakeyhtiö muotoisiin kilpailijoihin tulisi henkilöstöjohtajan mukaan osuuskunnalla olla korkeampi henkilöstötyytyväisyys, sillä todennäköisesti moni henkilökunnan jäsen on samalla myös osuuskunnan jäsen. Henkilökunnan tulisi viihtyä näin ollen sitäkin paremmin työyhteisössään, jotta jäsensuhde pysyy hyvänä.

”Pitää olla semmonen sensitiivisyys ja tarkempi eri sidosryhmiä kohtaan. Joka ikinen henkilökuntaan kuuluva kun on samalla omistaja, niin minun mielestä erityspiirteet on siinä, että täytyy ottaa heti lähtökohtaisesti huomattavasti laajempi näkökulma elikkä juuri tää, että ei hinnalla millä hyvänsä. Arvopohja pitää olla hyvin samantyyppinen, kun tässä yrityksessä. Jos meidän henkilöstötyytyväisyys on samalla tasolla kun meidän kilpailijoilla, meillä pitää olla huomatta-

vasti korkeempi henkilöstötyytyväisyys, koska he on omistajia samalla tavalla kun kaikki muutkin” (Henkilöstöjohtaja)

Asiakastuntemuksen tärkeys heijastuu myös johdon mietinnöissä. Viestintäjohtaja tuo esille fokuksen tärkeyden asiakastuntemukseen liittyen. Kaikkea ei pidä tarjota kaikille vaan tulee miettiä hyötyjä ja etuja eri elämäntilanteissa oleville osuuskaupan jäsenille. Viestinnän kanavat ovat myös asiakkaita ja sidostyhmiiä ajateltaessa otettava huomioon. Viestintäjohtaja toteaaakin, että asiakastuntemus auttaa löytämään oikeat reitit välittää ja kohdentaa tietoa parhaiten, on se sitten internet tai postissa kotiin saapuva jäsenlehti.

”Osittain se näkyy myös meidän, tuotetarjoamassa ja markkinoinnissa mutta että näkyy se, viestinnäskin. Että tietysti taval aika paljon, tarjotaan ajatuksella kaikille kaikkee. Ja se asiakastuntemuksen pitäis näkyä jatkossa paljon enemmän siinä että me tehtäs paljon kohdistetummin asioita.. Mitä ne meidän hyödyt tai edut on mitä ne on sinkulle ja mitä ne on perheelle. Perheitäki on erilaisia ja eri vaiheissa olevia.. Se on vaan semmonen asia et sen kanssa on oikeesti ponnisteltava koska se että tänä päivänä ihmiset on tottunu siihen, että aika hyvin vaikkapa Facebookissa ja missä vaan niin saat kohdennettua asioita jotka tuntuu siltä että ne on mietitty just mulle. Ja sitten ku ottaa meidän, Yhteishyvä-postinivaskan, niin se fiilis on erilainen. Ja tavallaan minä katon sitä tietysti siitä kautta että sillä tavalla se asiakastuntemus pitäs, parantua.” (Viestintäjohtaja)

Henkilöstöjohtaja huomauttaa, että on hyvä ottaa huomioon seikka, että S-ryhmä suurena yrityksenä on näkyvä ja monella on jokin linkki ryhmään ja sen henkilökuntaan. On se sitten oma työpaikka, tuttavan tai sukulaisen työpaikka on selvää, että johdolta vaaditaan vastuullisuutta ja taitoa reagoida asiakaspalautteisiin jopa enemmän kuin pienemmällä yrittäjillä. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet tulevat esille henkilöstöjohtajan mietinnöissä, varsinkin toimintaympäristöstä huolehtimisen periaate. Myös viestintäjohtaja huomauttaa sidostyhmän laajuudesta ja laajalle jakautuneesta omistuksesta.

”Meil on tuhat ihmistä ja siihen nää työntekijät, niin meillä kymmenessä vuodessa, viidessä vuodessa meidän läpi kulkee kuitenkin ihmisiä niin paljon, että tääl ei monikaan maakunnan ihminen ja asiakas voi välttyä siltä, etteikö ne kohtaa meidän henkilökuntaa muualla kun meidän myymälöissä. Eli sukulaisia, tuttavvia, ystäviä, perheitä, näin edelleen. Et se pitää olla ja justiinsa ne erityispiirteet, suhde esimerkiksi asiakkaisiin, miten kuunnellaan, miten otetaan palautteet vastaan ja miten niitten pohjalta reagoidaan, niin pitää olla polvet notkeena minun mielestä ja semmonen tietyntyyppinen, varmaan puhutaan omista arvoista ja toimintatavoista, niin se vastuu tietyllä tavalla, se yhteisvastuu, on se sitten maakunnasta tai mistä tahansa täällä olevista ihmisistä tai elämästä, niin sen pitäis olla laajempi.”
(Henkilöstöjohtaja)

”Sidosryhmän laajuus tavallaan että se on kuitenkin se, talouspeitto on niin iso. Ja kun oikeesti niistä, ne on kaikki mejän omistajia.”
(Viestintäjohtaja)

Henkilöstöjohtajan mukaan päivittäisen yhteistyön ylläpitäminen eri tahojen kanssa on myös siinä mielessä merkityksellistä johdon työssä, että vuorovaikutuksen kautta voi syntyä uusia ideoita ja yhteistyön kautta kummankin osapuolen on jatkossa helpompi lähestyä toisiaan esimerkiksi uusien yhteistyökuvioiden merkeissä. Yhteisöllisyyteen ja verkostojen ylläpitämiseen liitetään myös välittömyys ja johdon onkin osattava kiireen keskellä pysähtyä kuuntelemaan jäsentensä toiveita ja ajatuksia, kuten talousjohtaja haastattelussa hyvin toteaa.

”Jos puhutaan vaikka oppilaitosyhteistyöstä, niin on selvä juttu, kun me tosiaan päivittäin jonkun tason kanssa ollaan koko aika tekemisissä, niin onhan se selvä juttu, että hekin varmaan lähestyy uusissa hankkeissa ja piloteissa ensimmäisenä meitä. Minkätyyppistä koulutusta tulevaisuudessa ylipäätään pitäis tarjota” (Henkilöstöjohtaja)

”Tietyllä tavalla yhteisöllisyys siinä mieles et pitää pystyy siinä verkostossa toimimaan, suht tasa-arvosesti ja tietyllä tavalla tasapuolisesti. Me ollaan täällä sitte, ihan kaikki tietyllä tavalla toisiamme varten. Ja mulleki saattaa soittaa ihan kuka vaan tuolta asiakasomistaja ja yhtäkkii se keskeyttää työpäivän ja sil on jotain huolia ja murheita ja sitten vaan keskustellaan niistä ja, katotaan miten voidaan se homma tehdä.” (Talousjohtaja)

Periaatteet ja arvot

Davis (2001, 31) on todennut, että osuuskunnan johdon on ymmärrettävä osuuskunnan tarkoitus ja arvot, jotta se selviää kilpailussa. Johdon on myös osattava hyödyntää arvojen tuntemista edistääkseen osuustoiminnallista erilaisuutta kilpailuetuna verrattuna muihin yritysmuotoihin. Henkilöstöjohtaja tuokin tämän seikan haastattelussa esille toteamalla, että aluetta, jolla osuuskunta toimii, on ymmärrettävä ja huomioitava ne tarpeet, mitä alueen asukkailla on. Henkilöstöjohtajan mukaan on myös otettava vastuu, että palvelut tarjotaan toiminta-alueella tasapuolisesti. Haastattelujen perusteella johto näkee myös tarvitsevansa laajan näkökulman sekä arvopohjan, joka on osuustoiminnan lähtökohtien mukainen. Arvojen esille tuominen ja esimerkiksi kuluttajille välittyminen on koettu kuitenkin haasteellisiksi. Talousjohtajan mielestä arvojen esiintuomiseen auttaisi myös jonkin tasoinen osuuskaupan historian tunteminen. Viestintäjohtajan mukaan on myös huolellisesti mietittävä, mihin asioihin vedotaan osuustoiminnan nimissä ja toimitaanko osuuskaupassa niin, kuin jäsenille ja kuluttajille annetaan ymmärtää, sillä luottamuksen säilyttäminen on kaiken pohjalla.

”Tietyllä tavalla se arvopohja pitää olla hyvin samantyyppinen, kun tässä yrityksessä... Se arvopohja on varmaan semmonen ja ehken se mitä sillä arvopohjalla hakee, se on semmonen, et sitä täytyy elää ja hengittää sitä maakuntaa ja sitä aluetta missä on, niin tietyllä tavalla aika laajasti. Siinä täytyy tietyllä tavalla kantaa vastuu, mut poimia myöskin niitä ideoita, kun tuolla liikkuu” (Henkilöstöjohtaja)

”Tällä hetkellä ja se arvopohja ehkä hiukan hukassa. Ja sitä ei oikeen tunnu saavan tonne ihmisten, mieliin ja ajatuksiin millään sopimaan. Jos aatellaan vaikka nyt kuluttajaosuuskuntaa niin liiketoiminnan ja, sitte jäsenyhteisön tasapainona että siin on tietysti kaks toisilleen periaatteiltaan ja ehkä jopa arvomaailmalta ristiriitasta asiaa on semmosessa vaa’assa ja.. Ei saa kuitenkaan mennä liikaa ne jalot arvot edellä että nyt teijän pitää olla tämmösiä. Koska, ne pitäis olla semmosen, ymmärryksen kautta et mennä vähän sinne historiaan ja miettiä se että mistä ne arvot. Miks ne arvot on just tommotset.” (Talousjohtaja)

”Osuustoiminnan ajatus ja historia..ne asiat koitettava miettiä sillai että jos ne jostaki kerrotaan ja tehään, et ne on sit oikeesti mietitty. Jos me nostetaan jotaki että tämmöstä ja tommosta tulee osuustoiminnasta niin tietyllä tavalla että ollaan varmistettu että me oikeesti ollaan sitä mieltä. Me oikeesti toimitaan niin.. luottamusta sitä, on äärimmäisen vaikee sitte taas lunastaa takasi” (Viestintäjohtaja)

Paikallisuus

Uski et al. (2007, 27) mukaan osuustoiminnan liiketaloudellinen tausta-ajatus on, että paikallisesti ja alueellisesti organisoidut ja kansallisesti tai kansainvälisesti yhteen liittyvät verkostot tuottavat etua jäsenilleen. Sellaisia etuja, joita yksittäinen yritys ei pysty tuottamaan, vaan tarvitaan verkosto tai ketju etujen taustalle. Osuustoimintaa harjoittavat yritykset mielletään myös usein pitkäntähtäimen pelaajiksi alueetasolla ja paikallisissa yhteisöissä (Jussila, Saksa and Tienari, 2005; Tuominen, Jussila and Saksa, 2006). Haastatteluissa tulivat esille myös tulevaisuuden tarpeiden huomioiminen pitkällä tähtäimellä. Tähän liittyen useampi haastateltava toi esille oppilaitosyhteistyön, ja sen merkityksen huomioimisen. Toimitusjohtaja otti myös esille seikan, että osuuskunnan periaatteiden mukaisesti S-ryhmä pyrkii maakunnassa pitämään yllä kilpailua ja tarjoamaan tuotteita kuluttajille edullisesti ja niin että tuotteet olisivat kaikkien saatavilla. Viestintäjohtaja nostaa esille vielä sen, että tuloksen lisäksi on osattava katsoa yritystä myös toisesta nä-

kökulmasta. Kaikkia asioita ei toteuteta vain liitetoimintahyöty mielessä. Asioita on myös nähtävä pitkällä tähtäimellä.

”Markkinaosuuden ja halvimman hinnan välinen ristiriita. Että jos ajattelee niin, jos tämmönen yritys ois jolla ois kassavirtaa jakaa omistajille ja menestyä.. Niin sehän ei oo sit tietysti minkään liiketaloudellisten oppien mukaan se ei laittas enää halvinta hintaa. Et tietyllä tavalla se että tässä se, siinä tulee se yritysmuoto peliin että, me sitten tarjotaan vielä markkinoiden halvin hinta. Joka taas sitten ruokkii sitä kokonaisuutta” (Talousjohtaja)

”Mut että, siis on sillä tavalla selkeesti eroa että tavallaan täälläkin, tuijotetaan lukuja ja katotaan niin et tavallaan täytyy juosta kovaa ja se tulokulttuuri on, tietysti tänne leimallista. Mutta tietyllä tavalla niin siihen tulee sitte vielä päälle se että sitä täytyy, kattoo sitten vielä tästä tavallaan toisesta näkövinkkelistä.. Laajempi se on se katsantokanta siis sillai. Jos aattelee että miten se käytännössä näkyy niin se näkyy siinä että, jos siellä toiminnan tarkoituksena on edistää maakunnan elinvoimaisuutta... Asioita jossa mahdollisesti meillä ei oo, ei oo nähtävissä suoraan mitään semmosta niinkun, liiketoimintahyötyä” (Viestintäjohtaja)

Paikallisuuteen liittyen myös sosiaalinen vastuunotto on perinteisesti ollut merkittävä osa osuustoiminnan filosofiaa (Münkner, 1981; MacPherson, 1995). Osuustoiminta on liiketoimintana nähty ikään kuin sopimuksen tekemisenä jäsenten, toimittajien, asiakkaiden, työntekijöiden sekä yhteisön kanssa niin, että jokainen ryhmä hyötyy jollain aikavälillä (Jussila et al. 2007, 38). Verkostojen johtaminen tulikin haastatteluissa esille, ja se nähtiin johdon osaamisen kannalta merkitykselliseksi. Matkailu- ja ravitsemuskaupanjohtaja toi esille esimerkillisyyden sekä niin sanotun kasvattajan roolin. Johdon on oltava herkkä ymmärtämään sidosryhmiä ja toisaalta jakamaan ohjeita, jotta tietotaito saadaan leviämään mahdollisimman laajalle. Haastateltavat näkivät myös vastuullisuuden sekä osaaottavuuden alueen päätöksentekoon tärkeiksi johdon taidoiksi.

”No siis kyllä täs tietynlaista valistajan roolia joutuu koko ajan kantaa. verkostojen johtamista hyvin vahvasti munkin homma. pitää olla aika herkkä tolle asiakkaalle.. Kyllähän tää kasvattamisen funktio on, aika tärkeä et, ja sitä mä tässä opetan kaikille et parhaat kiksit tulee siitä että saadaan tulos tavoitteeseen on se että sä oot saanu kasvatettua hyviä tyyppejä” (Matkailu- ja ravitsemuskaupan toimialajohtaja)

Kilpailukykyisyys

Kuten muissakin yritysmuodossa, tulee kilpailukykyisyys pitää mielessä ja hyvällä tasolla. Toimitusjohtaja muistuttaa, että vaikka osuustoiminnan lähtökohtana ei olekaan voiton tuottaminen on liiketoimintaa jatkuvasti siitä huolimatta kehitettävä, jotta kilpailukyky säilyy ja sitä kautta jäsenille pystytään tarjoamaan parhaat edut ja palvelut. Kilpailukykyisyyteen ja sitä kautta menestykseen liittyen vähittäiskaupan toimialajohtaja korostaa osuuskunnan johdon mahdollisuutta ja taitoa nauttia toisen menestyksestä. Tällä hän tarkoittaa muita osuuskauppoja. Monissa yrityksissä tällaista nauttimisen aiheita ei ole, sillä muut saman alan toimijat ovat kilpailijoita. Osuuskaupat ovat kuitenkin ketjua ja muun muassa benchmarkkaavat toisiaan.

”Missä asioita kehitetään aluetta kehitetään niin kyl me niissä pöydissä istutaan. Mä uskon että se jos mikä on tätä yhteiskuntavastuullisuutta ja on sitä tätä tän yritysmuodon, toiminnan perimmäistä tarkotusta. Taikka sanotaanko näin että sitä edistetään sitä perimmäistä tarkoitusta myöskin että se voi alueelle tuottaa hyvinvointia ja, elinvoimaisuutta. missä se painopiste on et onkse sen yritysmuodon pönkittämisessä. Vai onkse puhtaan bisneksen teossa. Siin ei välttämättä oo yhtään mitään ristiriita mutta se painottaminen on keskeistä siinä. Et jos me katotaan vaikka, briteissä olevia kuuppia. Niin siellähän on äärimmäisen ihailtavalla tavalla on nää osuustoimintaperiaatteet ja osuustoiminnallisuus tuotu esille ja siihen liittyvät jutut on, äärettömän hienosti rakennettu ja niitä vaalitaan. Mut niil on unohtunu liiketoiminnan kehittäminen. Ei ne häävissäkään markkina-asemassa siellä oo ja se on sit vähän semmosta puolivillasta.

Eikä ne oo kauheen kilpailukykyisiä sillä perustuotteellaan.” (Toimitusjohtaja)

”Mehän benchmarkataan ihan hirvittävästi muita osuuskauppoja seurataan niinku ilolla ja onnella toisten menestymistä ja.. Sitä helpottaa ihan hirveesti ja sitä oppimista ja matkimista ja oivaltamista se että, ei oo semmosta luuta itsessään joka kateutta pitäisi ylhäällä.” (Vähittäiskaupan toimialajohtaja)

Johdon asenne

Aiempien tutkimusten mukaan johdolla tulisi olla tietynlaista ennakkoluulottomuutta, joka kannustaa rutiineiden kyseenalaistamiseen, jäsenten kuuntelemiseen sekä investointiin tuoreeseen tietoon (Sinkula et al 1997; Cegarra-Navarro ja Arcas-Lario 2011). Asenteeseen liittyy myös Tuomisen et al. (2010, 15-16) mukaan rohkeus puhua suoraan vaikeammistakin asioista ja asettua alttiiksi kritiikille. Haastattelujen perusteella johtoryhmän mielipide on se, että asenteen pitäisi olla keskusteleva ja mielipiteitä tulisi voida esittää rohkeasti suvaitsevassa ilmapiirissä. Toimitusjohtaja toteaa viisaasti *”saadakse jokin ylivoimasta kilpailuetua ja etulyöntiasemaa niin se vaatii rohkeutta”*. Henkilöstöjohtaja muistuttaa, että kantaa on otettava silloin kun asioista puhutaan ja ne ovat esillä, eikä vasta päätöksen jälkeen. Hänen mukaansa myös johdon suvaitsevuus liittyy varsinkin osuustoiminnallisessa yritysmuodossa keskeisesti johdon asenteeseen ja rohkeuteen ottaa kantaa. Myös muiden mielipiteitä tulee kuunnella.

”Nyt se keskusteleva kulttuuri käytännössä on osottanu sen, et se kannanotot täytyy tapahtuu sillon kun sen keskustelun on aika, vaikka ne ois kipeitä asioita. Et ne pitää tuoda esille ja sitä pitää jumputtaa ja se oma ääni pitää saada siellä kuuluviin, koska sitten kun on aika tehdä päätöksiä tai tulee joku murros tai lähdetään liikkeelle, niin sitten se henki pitäis olla vähän semmonen, et sit pulinat pois. Ja se, et rohkeus ottaa kantaa ja esittää mielipiteitä pitää olla vahva ja sitten se, että siinä ei sais arkailla, että se ilmapiiri tän-

tyyppisessä yritysmuodossa pitäis olla siinä mielessä suvaitseva, että se ei myöskään tuomitse.” (Henkilöstöjohtaja)

Talousjohtaja ja viestintäjohtaja toteavat, että on myös mietittävä, mitä sanoo, koska S-ryhmän johdon mielipidettä kuunnellaan varsinkin paikallisella tasolla. Joihinkin asioihin heiltä tullaan kysymään suoraan näkökulmaa ja mielipidettä. Haastateltavat kertovat myös pyrkivänsä oma-aloitteisuuteen, vaikka osuuskunnalla ei olekaan samanlaista omistajatahoa kuten osakeyhtiössä patistamassa tiettyyn suuntaan. Johtoryhmä kuvailee rohkeutta myös intohimona. Toisaalta rohkeuden ei nähdä korostuvan juuri sen takia koska puhutaan osuustoimintapohjaisesta yrityksestä verrattuna esimerkiksi osakeyhtiöön.

”No siis, kyllä meitä kuullaan siis eri foorumeissa missä on ja se itse asiassa tuo kyllä siihen sellasen, haasteen et kyl pitää pikkusen pohtia ennen kun lähtee mitään suustansa päästään koska sillä voi olla oikeesti vaikutusta johonkin” (Talousjohtaja)

”Kyl mejän täytyy ottaa kantaa. Toki se että siinä täytyy olla sitte se sordiino päällä mutta että.. Mut jos sitä siis sillai aattelee niin, ja varmaan on että pitäis olla nykyistä enemmän, vielä rohkeutta ottaa kantaa.” (Viestintäjohtaja)

Taidot

Pestroff (1999) on nähnyt johdon osaamisen asiakasrajapinnassa oleelliseksi, jotta asiakkailta saatu tieto pystytään huomioimaan organisaatiotasolla. Juuri johdolla on mahdollisuus keskittyä asiakasrajapinnasta nousseisiin teemoihin pitkällä aikavälillä ja viedä koko organisaatiota eteenpäin asiakaslähtöisessä tavassa toimia. Asiakasrajapintaosaamisen lisäksi johdon on osattava hyödyntää asiakkailta ja ympäristöstä nousevaa informaatiota yhteisön hyväksi sekä myötävaikuttaa osuuskuntaan sekä sen ympärillä toimivaan verkostoon, niin että päästään kiinni parhaisiin tapoihin toimia. Talousjohtaja muistuttaakin hiljaisten signaalien ymmärtämisestä, ja kuinka tärkeää on liikkua asiakasrajapinnassa niitä kuulemassa sekä

nostaa esille kuulemiaan asioita muun muassa keskusteluissa johtoryhmän kesken.

”Hiljasia signaaleja. Me keskustellaan aika paljon, se että mitä kukin aistii tuolla kulkiessaan semmosia merkittäviä asioita mitkä saattaa ehkä vaikka vaikuttaa jonku toisen suhteen arkeen. Tai tekemiseen.”
(Talousjohtaja)

Henkilöstöjohtaja mainitsee myös tärkeäksi johdon taidoksi juuri osuuskunnan näkökulmasta taidon jakaa tietotaito tulevien sukupolvien kesken ja antaa henkilökunnalle mahdollisimman hyvät lähtökohdat viedä ketjua eteenpäin. Oman osaamisen ja kokemuksen jakaminen nähdään tärkeäksi, jotta uusilla johdon jäsenillä olisi aina edellisiä paremmat valmiudet kehittää ryhmän toimintaa. Tuominen, et al. (2010, 18) ovat myös todenneet, että kollektiiviset ja osaaottavat päätöksentekotaidot ovat avainasemassa osuuskunnan johtamisosaamista havainnoitaessa. Yhteisiin päätöksiin ja ryhmätyötaitoihin liittyen myös toimitusjohtaja korostaa haastatteluissa pelinrakennustaitoja ja kykyä nauttia myös kollegoiden onnistumisista.

”Taito kasvattaa ihmisiä, et täältä jos jäät eläkkeelle niin, ettet oo ittees parempaa seuraajaa kasvattanu, tuli se sitten valituks tai ei, niin ei oo ihan sitä neljättä konjakkimukia siinä kohti ansainnu. onko se ikään kuin ulkoa päin ostettua viisautta, jos ei se tuu sisältä, kun se omistajakunta on kuitenkin sisällä, niin tietyllä tavalla se pitää tulla ja nousta ainakin ne kandidaatit sieltä omien joukosta.” (Henkilöstöjohtaja)

”Täällä pitää osata nauttia siitä että, pelin rakentamisestakin ja siitä että sä tiedät että no nyt se tulee tuolta kulmasta ja ottaa vimmatusti vasempaan kulmaan ja sitte yläkulma heilahtaa ja, sitku se tapahtuu niin sit sä oot siinä.. Jaku pelaajal on kädet ilmassa niin sun pitää osata siitä iloita niinku katsomossa, ja vaihtopenkillä tai missä vaan.” (Toimitusjohtaja)

Johtoryhmän haastatteluissa tulivat esille myös tärkeinä johdon taitoina ympäristön ja itsensä arvioimisen taidot, taito nähdä asioita monesta eri näkökulmasta, keskustelu- ja vuorovaikutustaidot sekä taito olla avoin ja vastaanottaa uusia ideoita ja pyrkiä toteuttamaan niitä. Parantamisen kulttuuria arvostetaan ja omistajapohjan erilaisuudesta johtuen pitää olla aavistuksen enemmän huomioonottavainen sekä miettiä miltä asiat näyttävät ulospäin, sillä omistajakunta on iso joukko, johon mahtuu monenlaisia ajatuksia, toiveita ja tarpeita.

”Kannustaa kattomaan eri näkökulmista aina sitä omaa työtä ja tekemään vähä erilaista juttua. Mut että onneks tää on toisaalta tää omakin työympäristö on niin laaja yhteisö et aina sieltä nyt vähintään tulee muutama pyyntö jostain erilaisesta näkökulmasta. Mutta sitte taas hakee niitä uusia juttuja et vaikkakin meillä on kyllä sinänsä kannustava esimies ja tämmönen jatkuvan parantamisen kulttuuri.” (Talousjohtaja)

”Toisten huomioiminen, asioiden näkeminen ulkopuolisen silmin tietyllä tavalla, aavistuksen verran enemmän, toisten huomioon ottamista. Pörssiyrityksessähän riittää se että jos me tehdään päätös, ja mietitään ite että tonne mennään ja tohon kannattaa investoida ja näin. Ja on tehty liiketoimintaselvitystä ja muuta. Niin eihän siinä paljo tarvi miettiä eikä, sivuilleen katella. Et jos siinä pöyvässä porukalla päätetään että tää on hyvä niin, näin on. Et täällä täytyy tietysti myös miettiä sitte vähä ehkä enemmän että myös sitä että miltä ne asiat näyttää ulospäin.” (Viestintäjohtaja)

Haastatteluissa esille tulleita oleellisia johdon taitoja ovat myös taito hahmottaa ympäristö nopeasti sekä taito arvostaa erilaisuutta ja hyödyntää erilaista osaamista kollegoilta. Muun muassa vähittäiskaupan toimialajohtaja muistuttaa, että S-ryhmä harjoittaa monitoimialaliiketoimintaa ja sen henkilöstöön sekä asiakaskuntaa mahtuu hyvin monenlaisia persoonia ja luonteita. Varsinkin johtoryhmätasolla tämä on osattava nähdä rikkautena, ja toisaalta yhteinen sävel erilaisten ihmisten kanssa tulisi löytää ja nimenomaan haluta löytää.

”Itse on kokenu että se on hirvittävän tärkeä taito että pystyy tosi nopsaan, hahmottaa sen uuden ympäristön sekä ne ihmiset.. Taito ymmärtää erilaisuutta. Me ollaan monitoimialabisneksessä ja ollaan ratiobisneksessä sinne emotioon niin se vaatii niiltä ihmisiltä myös erilaisuutta. Päivittäistavarakauppiaista ..baari- ja yöihmiset ja tällä tavalla. Ja ne on ihan toisenlaisia ihmisiä ja pitää, tykätä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa sillon ku on täällä johtoryhmätasolla.” (Vähittäiskaupan toimialajohtaja)

Toimitusjohtaja muistuttaa myös aidosta innostuksesta ja kiinnostuksesta toimintaa ja sen kehittämistä kohtaan. Asioita on hänen mukaansa osattava katsoa monesta eri näkökulmasta, jotta ryhmä pysyy ajan hermolla ja toiminta kehittyy. Nämä ovat tärkeitä seikkoja ajateltaessa kilpailukykyä ja sitä kautta parhaita mahdollisuuksia tarjota jäsenille palveluita ja etuja. Viestintäjohtaja tuo esille avoimuuden ja läheisyyden, joka näkyy esimerkiksi jatkossa hänen mukaansa niin, että päivittäistavarakauppoihin tulevat Market-päälliköiden kuvat sekä yhteystiedot esille, jotta asiakkaiden olisi helpompi lähestyä heitä. Viestintäjohtaja korostaa, että vuorovaikutus henkilökunnan kanssa on asiakkaiden ohella myös erittäin tärkeää. Sillä mitä paremmin tieto liikkuu eri portaiden välillä, sitä paremmin henkilökunnalle viestitään heidän merkityksestään ja siitä, kuinka tärkeää on, että jokainen on uuden tiedon tasalla. Tämä auttaa myös henkilöstön sitouttamisessa yritykseen. Myös yhtenevyys nähdään tärkeäksi. Esimerkiksi joidenkin asioiden kohdalla yhteiset ohjeet osuuskaupoille saattavat olla merkityksellistä asiakkaan etua ja tasa-arvoisuutta ajateltaessa.

”Et semmonen lapsenomainen kiinnostus ja innostus setviä asioita ja kattella niitä kulmalta ja toiselta. Ja ainoastaan näkökulmia vaihtamalla niin syntyy uutta ja pystytään asioita kehittämään. Ja me pystytään olemaan aidosti asiakaslähtöisiä.” (Toimitusjohtaja)

”Meillä tulee esimerkiksi päivittäistavarayksiköihin niin kaikkiin tulee, sen päällikön kasvokuva ja yhteystiedot ja, houkutellaan antamaan

palautetta ja ottaa yhteyttä ja jutteleen. Täytyy olla joka tasolla valmiimpi keskustelemaan. Mitä enemmän porukka sisäsestikin täällä tietää asioista niin et se vaikuttaa siihen työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen ja.. Jollakin aikavälillä on varmasti myös niin että, meidän täytyy se omakin, porukka ottaa sen osuustoiminta-ajatuksen kans haltuun.” (Viestintäjohtaja)

”Jossa koen että ei oo hyvä että on erilaisia ohjeita ja toimintatapoja, tai ratkasumalleja tän osuuskaupan sisällä. Yhtenäisyyden kannalta olis fiksumpaa että ne olis samat säännöt jostaki asiasta kaikille niin sen tyyppisiä.” (Vähittäiskaupan toimialajohtaja)

4.3. Ajatuksia yrittäjyysorientaatiosta

Riski

Riskin otolla tarkoitetaan yksilöiden riskinottohalukkuutta muun muassa resurssien käyttöä riskikohteisiin epävarmassa ympäristössä. (Ferreira, Azevedo ja Ortiz 2011; Rauch et al. 2009; Miller ja Friesen 1982; Lumpkin & Dess 1996) Riskinottoon S-ryhmän alueosuuskaupassa suhtaudutaan riskikohtaisesti, mutta yleiskuva johtoryhmän kommentteista oli, että riskejä otetaan, kunhan ne eivät ole maine- tai turvallisuus- tai asiakasriskejä. Henkilöstöjohtaja korostaa myös, ettei sellaisia riskejä oteta, joilla voi olla suoranaisia vaikutuksia henkilöstöön.

”Kaikki semmoset riskit, jolla esimerkiksi on jonkunnäkösiä henkilövaikutuksia, niin ne on aika herkkiä, et niissä me ei lähdetä. Nyt henkilövaikutuksia on muutakin kun tapaturmat tai turvallisuus, vaan ylipäättään riskit, että me jouduttas lomauttamaan tai irtisanomaan ihmisiä, et otetaan semmonen riski, joka vois johtaa siihen. Mut sitten taas kynnys lähtee kokeilemaan jotain asiaa, millä ei oo maine- tai turvallisuus- tai asiakasriskiä, niin semmosessa.. niin riskinantokyky meillä kuitenkin on kohtuullisen hyvä”. (Henkilöstöjohtaja)

Matkailu- ja ravitsemuskaupan toimialajohtaja toteaa myös, että riskiä sisältävien suunnitelmien analysointi on tarkkaa ja riskit pyritään seulomaan tiukasti. Päätöksenteko pohjautuu yrityksen strategiaan ja uusia hankkeita tutkitaan, jonka jälkeen ne esitetään hallitukselle.

”Mähän joudun ottamaan jopa kohtuuttoman suuriakin riskejä omis- sa liiketoiminnoissa, ehkä henkilökohtasesta näkökannasta aatellen, ja varmaan yrityksen kannalta. Mutta siis kyllä riskit todellakin pohditaan ja kyllähän meillä päätöksenteko lähtee strategiasta ja sen jälkeen käydään hallituksessa tutkimuksen jälkeen esittämässä investoinnit ja kyl se aikamoisen seulan läpi menee et en mä täällä huvikseni päättä et mä huomenna rakennan tohon kuppilan ja mä

sen vaan teen. Et kyl siinä on, isompi synteesi, taustalla” (Matkailu- ja ravitsemuskaupan toimialajohtaja)

Henkilöstöjohtaja muistuttaa myös, että esimerkiksi tuotekehitykseen ei S-ryhmässä laiteta valtavia summia. Pilottihankkeita toki tehdään, mutta varovaisesti sillä osuuskunnan on pidettävä huoli, että se pystyy tarjoamaan jäsenilleen ja kulluttajille etenkin vähittäiskaupan palveluja. Varanhallinnan tulee olla vakaalla pohjalla. Myös toimitusjohtaja toteaa, että riskin luonteen ymmärrys on tärkeää ja on otettava huomioon ja mietittävä mitä uudella hankkeella voidaan parhaimmassa tapauksessa saavuttaa, vaikka siihen liittyisikin jonkinlaisen riskin mahdollisuus.

”Meillä hyvin harvoin lyödään isoja rahoja kiinni semmoseen, et siinä meidän varmaan riskinotto on, et semmoseen, et me ei pistetä, jos tää yritysmuoto ois toinen, niin sen vois laittaa kenties tuotekehitykseen paukkuja aika rajusti.. kun se pilotti ja kokeilu on tehty, niin sitten lähdetään töryyttämään, et sit sitä riskinottoa löytyy. Mut se pikkasen kenties eri logiikalla, kun kuitenkin meidän perustehtävä on tän köyhän maakunnan ruokahuollossa, niin se varainhallinta täytyy olla tietyllä tavalla maltillista.” (Henkilöstöjohtaja)

”Et tietenki se ensimmäisenä täytyy ymmärtää se asia mitä käsitellään. Et suinpäin ei riskiin tartuta vaan täytyy ymmärtää että mikä on, minkälainen päävoitto voi olla tiedossa ja mitä se voi sitte.. Mitä se riski sitten tuo tullessaan.” (Toimitusjohtaja)

Viestintäjohtaja miettii riskinottoa myös yrityksen julkisuuskuvan ja maineen kautta. S-ryhmä on toimialansa markkinajohtaja ja suuri toimija kyseen omaisellakin alueella. Nämä piirteet vaikuttavat siihen, että yrityksellä on näkyvyyttä ja sen toimintaa seurataan. Siihen perustuen osuuskaupan on tarkkaan harkittava, mihin hankkeisiin se ryhtyy, ettei se anna vääränlaista kuvaa toiminnastaan.

”Markkinajohtaja, ja iso toimija, niin siinä on jo kaks, kivee repussa valmiiks. Ja sitten jos siihen päälle on, jollakin tavalla tulis se kuva et me toimittas jollakin tavalla härskisti tai ylimielisesti tai väärin. Niin, se varmaan aika äkkiä kääntyis, myös sitä mejän liiketoimintaa mutta että myös henkisesti sitä olemassaolon oikeutusta vastaan.” (Viestintäjohtaja)

Innovatiivisuus

Yildirim ja Sayin (2011, 27) mukaan johto on yksi yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista avaintekijöistä, sillä johdolla on pitkälti päätösvalta yrityksen hankinnoista, kehityksestä sekä resurssien jakamisesta. Liiketoimintamaailmassa tarvitaankin johtajia, jotka ymmärtävät muuttuvaa globaalia yhteiskuntaamme sekä sen monimutkaisuutta ja pystyvät toimimaan nämä seikat huomioiden. Johtoryhmän haastatteluissa tuli esille, että uusia ratkaisumalleja ideoidaan koko ajan ja samalla pidetään silmät auki mitä ympärillä tapahtuu. Ideointikulttuuri on vapaa ja uudet toimintamalliehdotukset huomioidaan, kuten talousjohtaja sekä toimitusjohtaja toteavat.

”Meil on kyl aika vapaa semmonen ideointikulttuuri. Aika paljon puolin ja toisin sit ehkä sparrataan kollegojen kans. Arjen jatkuvaa, juttua ja jotain pienien juttujen parantamisia ja tekemisiä eri tavalla.” (Talousjohtaja)

”Mä oon pyrkiny kannustamaan siihen että niitä, et jos joku tuo jonku uuden toimintamallin toimintakykyisen toimintamallin pöytään niin, oon sitte pitäny huolen siitä et se on huomioitu aika lailla äänekkäästi. Että joku on tämmösen, et palautetta pyrkiny antamaan aiheesta” (Toimitusjohtaja)

Henkilöstöjohtajan selvä viesti on kuitenkin se, että mukana on oltava kriittisyyttä, jotta yleislinja pysyy selkeänä eikä ala rönsyillä. Silmät on pidettävä auki uusille ideoille, mutta menneisyydestä on opittu, että jos yritys on liian monialaistunut,

siitä voi seurata haittaa. Ei enää tunnisteta päätuotteita vaan myydään vähän kaikkea.

”Koko aika tälläset uudet innovatiiviset mallit kehittää tätä touhua, mut sit myös vilkuilla ulkopuolelle, niin joo. Mut siinä pitää pitää sillä tavalla, että me ei voia sokeutuu siinä, et se on kauheen kaksteränen miekka, että sitten meidän ryhmä ja osuuskaupat on ollu myöskin sen johdosta ikään kuin kriisissä, että ollaan oltu liian monitoimialayrityksiä. On ollu teollisuutta ja tukkutoimintaa ja muuta. Et siinä pitää löytyy semmonen, että taas kerran, että se kriittisyys ja yhteisvastuu pitää olla niin kova, että niin ei pääse syntymään.” (Henkilöstöjohtaja)

Suuri muutoksi perusasioihin ei voi tehdä ainakaan nopealla tahdilla, toteaa vähittäiskaupan toimialajohtaja. Varovaisuutta on oltava toki mukana, koska kyseessä on kuitenkin pitkälti päivittäistavarakauppaa harjoittava yritys. Toimitusjohtaja näkee muun muassa, että toiminnan kehitys on ensiarvoisen tärkeää kilpailussa mukana pysymiseksi. Se on kaiken lähtökohta, jotta jäsenille pysytään tarjoamaan paras mahdollinen valikoima tuotteita ja palveluita. Toimitusjohtaja muistuttaa myös, ettei yritysmuodon taakse pidä verhoutua niillä perusteilla, ettei osuustoiminnallisen yrityksen tarvitse tuottaa voittoa. Markkinoiden kilpailussa pärjätäkseen on myös osuuskuntien taattava itselleen vakaa tulonmuodostus, vaikka sen ei osakeyhtiön tavoin tarvitsekaan samalla lailla tuottaa voittoa omistajilleen. Voitontuottamisen sijaan osuuskunnan on kuitenkin taattava tuotteiden ja palveluiden edullinen ja mahdollisimman laaja tarjoaminen jäsenilleen.

”Mutta jos sä viet jolleki elintarvikkeita se sana jo että sinä elät niistä niinku tuot ne jotenki lähelle ja sit yks kaunis päivä sanotki että ei vaiskaan. Niin ennää ollakaan täällä tai aukioloajat heikkenee tai valikoima supistuu tai, tai ei me enää tuodakaan kotiin.. niin asiakas reagoi paljo rajummin semmoseen muutokseen.” (Vähittäiskaupan toimialajohtaja)

”Kilpailussa pärjääminen, vaatii jatkuvaa kehitystyötä. Ja jos ei me huolehita meidän kilpailukyvyistä niin silloin yleensä alkaa alamäki. Ja täs on meillä, meidän ryhmässä on ollu vähä semmonen, semmosta ilmiöä että tän tavallaan tän yritysmuodon taakse ollaan menty. Et meidän vaikeet ajat on aina olleet sellasia että, et kun me ollaan menty tän yritysmuodon taakse ja ollaan laiminlyöty meidän kilpailukyvyin ja palveluitten kehittäminen.” (Toimitusjohtaja)

Proaktiivisuus

Ennakoivuus eli proaktiivisuus liitetään ensiliikkujaan (first mover) ja muihin toimintoihin, joilla pyritään suojelemaan markkinaosuutta sekä ennakoimaan tulevaa kysyntää markkinoilla. Proaktiivisuus on siis mahdollisuuksien tavoittelua ja tulevaisuuteen painottuvaa katsomusta pyrkimällä uusien tuotteiden ja palveluiden esilletuomiseen ennen kilpailijoita. (Ferreira, Azevedo ja Ortiz 2011; Rauch et al. 2009; Miller ja Friesen 1982; Lumpkin & Dess 1996) Johtoryhmän haastatteluista käy ilmi, että palveluiden kehittämiseen panostetaan pääasiassa kilpailutilannetta, mediaa ja alankirjallisuutta seuraamalla. Ajatukset ovat vahvasti tulevaisuudessa, mutta tarkkoja suunnitelmia on kuitenkin hankala tehdä. Henkilöstöjohtaja toteaa muun muassa käyttävänsä noin 15–20 prosenttia ajastaan tulevaisuuden mahdollisuuksien sekä uusien hankkeiden pohtimiseen.

Talousjohtaja kertoo, että muutama vuosi eteenpäin on suunniteltu melko tarkasti, mutta hän myös muistuttaa osuuskaupan pitkästä historiasta ja olemassaolosta ja näkee myös, että aina kiirehtiminen ei ole oikea ratkaisu, vaan asioita pitää harkita pitkällä tähtäimellä ajan kanssa. Myös nopeasti muuttuva toimintaympäristö on hänen mukaansa otettava huomioon tulevaisuuteen suunnatuissa pohdinnoissa. Liian tarkkoja suunnitelmia ei talousjohtajan mukaan voi tehdä, vaan mahdollisuuksille ja suunnitelman elämiselle on jätettävä tilaa.

”Parin vuoden, ajatus, strategiajakso on myös suhteellisen tarkka että mitä tehdään. Mut että, ylipäättään tää aikakäsitys on aika mielenkiintonen näin vanhassa yrityksessä että sitä aina joskus hötkyilee et pitäis saada jotain aikaa. Mut sit ajatellaan et jotkut on, tää on

kuitenki ollu 90 kohta 100 vuotta olemassa tää osuuskunta että.. Sit tää on ollu tää, pitää myös muistaa se käsitys siinä ku tulevaisuuttakki mieltii että.. Mut nyt esimerkiks nää viime vuodet niin toimintaympäristö on muuttunu niin järjettömän kovaa vauhtia et liian tarkkoja tulevaisuuden suunnitelmia niin jos niitä on sattunu tekemään niin on huomannu et ne on menny täysin mönkään.” (Talousjohtaja)

Toimitusjohtaja kertoo elävänsä ja pohtivansa vahvasti tulevaisuutta koko ajan. Myös vähittäiskaupan toimialajohtaja, joka mieltii kilpailutilanteen muutoksia sekä väestön kehitystä ja määrää. Myös lainsäädäntö on jossain määrin otettava huomioon. Henkilöstöjohtaja muistuttaa aikansa seuraamisesta ja toimialan kehityksen tarkkailusta. Esimerkkeinä hän nostaa rajan takaa tulevan kysynnän kehityksen, poliittisen päätöksenteon ja uudet toimialat. Tulevaisuutta on painotettava, sillä lopulta päätöksissä pitää olla nopea ja toiminnan kehitys vaatii myös uuden kokeilemista, jotta parhaat mahdolliset palvelut ja tuotteet voidaan varmistaa osuuskunnan jäsenten saataville.

”Entistä enemmän käytän, koko ajan siinä. Kilpailutilanteen muutoksia. Liikepaikat. Kilpailijakenttää että onko siellä jotaki semmosta, poistuvaa.. Väestö on semmonen, harmittava asia mitä joutuu miettimään sekä sitä kokonaismäärää, kullaki paikkakunnalla mutta myös sitä demografista rakennetta että minkä tyyppinen se on. Sit ten tää, kilpailukenttä kokonaisuudessaan ja, melkeen siihen lainsäädännönki.” (Vähittäiskaupan toimialajohtaja)

”..analysoidaan ympärillä olevaa maailmaa ja arvioidaan, et mihkä se menee. Et sitä kautta, jos ei sille ois niin kovaa painoarvoa, niin ei meillä olis hautaspalvelua tai työterveyspalveluja, et se, että mihkä se tulee tulevaisuudessa semmonen toimiala menemään, missä me ei olla mukana, niin on luonu tietyllä tavalla myöskin sen, et sit sitä lähdetään kokeilemaan ..pitää olla aika nopee. Pääpaino pitää

olla siinä tulevassa. Esimerkkejä: Vaikka venäläisten osuus, vaikka uudet toimialat, vaikka poliittinen päätöksenteko, et minkäänäkösiä vaikutuksia sillä on.” (Henkilöstöjohtaja)

5. Yhteenveto

Osuustoiminnallisen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavina seikkoina on nähty aiempien tutkimusten mukaan olevan sekä johtamisosaamisen että yrittäjyysorientaation. Tutkimuksen mukaan osuuskunnan johto kiinnittääkin erityistä huomiota osaamiseensa ja kokee tärkeiksi asiat, joita tutkimukset ovat nostaneet johtamisosaamiseen liittyen esille. Yrittäjyyshenkisiä piirteitä on myös havaittavissa osuuskunnan johdon tavassa toimia, mutta EO ei korostu osuustoiminnallisen yrityksen johdon työssä tutkimuksen mukaan samalla tavalla kuin johtamisosaaminen. Eikä sillä noin ollen nähdä olevan saman laista vaikutusta kilpailukykyyn kuin osaamisella. Alla olevassa taulukossa 2. on kuvattu tutkimustulokset tiivistetysti.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuskysymyksistä ja vastauksista

Tutkimuskysymys	Vastaus
<p><i>Minkälaiset asiat nousevat esille johtamisosaamisesta ja yrittäjyysorientaatiosta osuustoiminnallisen yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavina seikkoina?</i></p>	
<p>1. <i>Minkälaisia asioita johtamisosaamiseen liittyy alan tutkimuksen mukaan?</i></p>	<p>Johtamisosaamiseen liittyvässä tutkimuksessa keskitytään etenkin johdon ja jäsenen suhteen merkitykseen etenkin osuustoiminnallisen yrityksen näkökulmasta. Johdon on oltava uudistumiskykyinen ja altis havaitsemaan markkinoiden sekä asiakaskunnasta nousevat signaalit. Paikallisuuteen on kiinnitettävä huomiota pitkäjänteisesti ja sidosryhmät huomioiden. Erytisen tärkeää osuuskunnan johdolle on tuntea yritysmuodon arvot ja periaatteet ja luoda sosiaalista pääomaa, jolla on positiivinen vaikutus luottamukseen johdon ja jäsenten välillä. Johdolla on myös oltava rohkeutta nostaa asioita esille ja toisaalta taas omata taidot saada yrityksen arvot ja periaatteet tutuiksi läpi koko organisaation.</p>
<p>1.1. <i>Mitkä seikat johto näkee tärkeiksi osaamisensa kannalta?</i></p>	<p>Johdon haastatteluissa nousi esille samoja osaamisen kannalta keskeisiä asioita, mitä alan tutkimuksessakin on havaittu. Johto korosti myös erityisesti henkilökunnan huomioimisen taitoa, sillä henkilökunta on useimmiten yhtäläillä omistaja kuin kuka tahansa muukin osuuskunnan jäsen. Myös osuuskunnan historian tuntemus, toiminnan pitkäjänteisyys ja muun muassa asiakasrajapinnasta nousevien hiljaisten signaalien tunnistaminen koettiin tärkeiksi johdon osaamiseen liittyviksi seikoiksi. Huomion arvoisena asiana johto toi esille esimerkillisyyden ja kasvattajan roolin. Osuuskunnan toimintaa kohtaa tarvitaan aitoa innostusta sekä välittömyyttä. Kilpailukykyisyys on myös muistettava, jotta voidaan tarjota parhaat edut ja palvelut jäsenille.</p>
<p>1.2. <i>Onko tutkimusten ja johdon näkemysten välillä eroa?</i></p>	<p>Tutkimuksen mukaan johtamisosaamiseen liittyvä aiempi tutkimus sekä haastattelujen perusteella kerätyt johdon ajatukset tärkeistä osuustoiminnallisen yrityksen osaamiseen liittyvistä seikoista olivat hyvinkin pitkälti yhdessä linjassa. Johto toi mietinnössään esille kuitenkin myös joitakin uusia asioita kuten kasvattajan roolin, henkilökunnan huomioimisen sekä taidon pitää toiminta kilpailukykyisenä. Näiden havaintojen perusteella osuustoiminnallisen yrityksen johdon voidaan nähdä olevan kiinnostunut johtamisosaamiseen vaikuttavista seikoista ja sitä kautta osaamisella on vaikutusta myös yrityksen kilpailukykyyn positiivisesti.</p>

<p>2. Mitkä tekijät viittaavat yrittäjyysorientaatioon aiempien tutkimusten mukaan?</p>	<p>Yrittäjyysorientaatioon liittyvät kolme termiä: innovatiivisuus, proaktiivisuus sekä riskinottohalukkuus. Yrittäjyysorientoituneen johdon on todettu aiempien tutkimusten mukaan olevan kiinnostunut uusista teknologioista sekä markkinoiden suuntauksista. Heillä on nähty olevan ymmärrystä globaalista ja muuttuvasta yhteiskunnasta, olevan luovia ja vastuuta jakavia. Aiempien tutkimusten mukaan yrittäjyysshenkisen johdon itsearviointin tason on myös nähty olevan korkea, ja heidän on todettu ottavan enemmän liiketoimintariskejä sekä olevan strategisten uudistusten kannalla.</p>
<p>2.1. Mitä johto ajattelee yrittäjyysorientaatioon viittaavista tekijöistä?</p>	<p>Johdon haastatteluissa tuli esille, että osuustoiminnallisen yrityksen johto miettii riskejä tarkasti ennen kuin niitä otetaan. Johto myös korostaa, että osuuskunnan on taattava peruspalveluiden tarjoaminen jäsenilleen sekä asiakaskunnalleen. Tähän liittyen riskejä on mietittävä harkiten. Tärkeää on myös huomioida julkisuuskuva sekä maine ennen kuin riskejä lähdetään ottamaan. Uusia asioita innovoidaan, kuitenkin niin että yleisilme pysyy selkeänä. Kuitenkin etenkin palveluiden kehittämiseen laitetaan voimavaroja ja halutaan käyttää aikaa.</p>
<p>2.2. Voidaanko osuustoiminnallisen yrityksen johdon nähdä olevan yrittäjyysorientoitunut?</p>	<p>Tutkimuksen mukaan osuustoiminnallisen yrityksen johto vaikuttaa avarakatseiselta ja uusia ideoita ja ajatuksia huomioivalta. Tulevaisuus on mielessä ja asioita pyritään viemään eteenpäin. Riskejäkin otetaan, mutta tarkan harkinnan jälkeen, sillä ensi arvoisen tärkeää on pitää huoli siitä, että peruspalvelut pystytään tarjoamaan asiakkaalle. Johdon voidaan siis nähdä tutkimuksen perusteella olevan jonkin verran yrittäjyysorientoitunut ja tällä on varmasti vaikutusta myös yrityksen kilpailukykyyn, mutta ei kuitenkaan niin merkittävässä määrin kuin yrityksissä, joissa johto on vielä astetta yrittäjyysshenkisempää.</p>

6. Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli lähteä pohtimaan johtamisosaamisen ja yrittäjyysorientaation merkitystä yrityksen kilpailukyvyllä osuustoiminnan näkökulmasta. S-ryhmä on suomalaisena vähittäiskaupan sekä palvelualan toimijana selviytynyt kilpailussa menestyksekkäästi 1970-luvun kriisivaiheista ja on tänä päivänä toimialansa markkinajohtaja Suomessa. Mielenkiintoista olikin selvittää kuinka yrittäjyysorientoitunutta S-ryhmän johto on, ja mitä seikkoja johto näkee tärkeäksi osaamisensa kannalta, sillä sekä johtamisosaamisen sekä EO:n on nähty vaikuttavan positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla. Tätä lähdettiin selvittämään tutustumalla ensin osuustoimintaan yritysmuotona, sekä sen periaatteisiin ja arvoihin. Aiempien tutkimusten perusteella koottiin niitä asioita ja teemoja, joilla on nähty olevan merkitystä johdon osaamiseen etenkin osuustoiminnallisen yrityksen näkökulmasta. Toisena aihealueena pohdittiin myös alan tutkimusten pohjalta yrittäjyysorientaation käsitettä, ja minkälaiset seikat viittaavat siihen, että johto on yrittäjyyshenkistä.

Osakeyhtiöissä menestystä mitataan pääsääntöisesti osakkeenomistajille tuotetun voiton perusteella, kun taas osuustoiminnallisen yrityksen kilpailukyky perustuu jäsenten talouden ylläpitoon, siten että tuotteet ja palvelut pystytään tarjoamaan mahdollisimman edullisesti, kattavasti ja toisaalta taas monenlaiset tarpeet huomioiden. Aiemmissä tutkimuksissa on viitattu siihen, että varsinkaan tulevaisuudessa raha ei välttämättä riitä yritysten ainoaksi kannustimeksi ja tämä taas voi mahdollistaa uudenlaista kilpailuetua osuustoiminnallisille yrityksille. Osuustoiminnallisessa yrityksessä kaiken keskiössä on jäsen. S-ryhmässä tätä jäsentä kutsutaan asiakasomistajaksi. Jotta asiakasomistajia pystytään palvelemaan parhaimmalla mahdollisella tavalla, on etenkin johdon osaamiseen kiinnitettävä huomiota. Tämä seikka oli havaittavissa kaikkien haastateltavien mietinnöissä. Toisaalta taas tutkimusten mukaan johtamisosaamisen eteenpäin vientiin tarvitaan muun muassa myös innovatiivista otetta. Innovatiivisuus on yksi yrittäjyysorientaation keskeinen osa-alue. Näin johtamisosaamisesta päästää yrittäjyyshenkisyys, johon liittyviä piirteitä S-ryhmän johto toi haastatteluissa myös esille ja näki osan piirteistä hyvin omikseen.

6.1. Suhteuttaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Osuustoiminta on kasvattanut kiinnostustaan viime vuosina akateemisen tutkimuksen keskuudessa. Erilaisena yritysmuotona verrattuna esimerkiksi osakeyhtiöön, se antaa kuluttajille valinnan mahdollisuuden erilaisten toimintatapojen välillä sekä ylläpitää yritysmuotojen moninaisuutta. On jopa todettu, että ihmiset saattavat luottaa enemmän yritykseen, jonka pääasiallisena tavoitteena ei ole voiton tuottaminen. Toimintakulttuuriltaan osuuskunta on erilainen ja mahdollistaa monesti arvojensa ja periaatteidensa kautta paremmat yhteydenpitokanavat, millä on positiivisella tavalla vaikutusta asymmetrisen tiedon määrään sekä johdon opportunistiseen käyttäytymiseen verrattuna osakeyhtiöön, jossa agenttikustannusten on monesti nähty olevan melko suuria.

Koskinen (1998, 13) on myös tuonut esille ajatuksen, ettei raha ole tulevaisuudessa yritysten ainut kannustin. Myös yritysten luoma sosiaalinen lisäarvo lähiyhteisölleen, henkilöstölleen, asiakkailleen, jäsenomistajilleen ja omalle sijaintipaikkakunnalleen on merkityksellistä. ICA:n (2013, 3-4) mukaan osuuskunnat nähdään pitkäjänteisiksi toimijoiksi, joilla on tehokas tapa ottaa huomioon erilaiset tarpeet ja arvot päätöksenteossa. Osuuskunnan periaate on toimia jäsentensä taloudenpidon sekä elinkeinon tukemiseksi. Periaate edellyttää toteutuakseen jäsenten sitoutumista osuuskuntaan.

Tuominen et al. (2010, 9, 11) ovat paneutuneet syvemmin johdon osaamiseen osuustoiminnallisessa yrityksessä. He havaitsivat, että tietyillä taidoilla, tiedoilla ja asenteilla on selvä merkitys siinä, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Yrityksen johdolla tulisi heidän mukaansa olla hyvä tieto ja tuntemus yrityksen arvoista, asiakasrajapinnasta sekä toimintaympäristön kehityksestä. Davis (2001, 31) on myös todennut, että johdon on ymmärrettävä niin ikään osuustoiminnan periaatteet osuustoiminnan arvojen ohella ja johdon on myös osattava hyödyntää arvojen ja periaatteiden kautta osuustoimintaan tulevia erityispiirteitä kilpailuetunaan. Kaljonen ja Rikkonen (2004) muistuttavat yritysten tietotaidon uudistamisesta ja innovatiivisuuden säilyttämisestä, sillä niillä keinoin voidaan myös parhaiten toteuttaa jäsenten toiveet. Jäsenten huomiointi parhaalla tavalla on osuuskunnan elinehto ja kaikista tärkein asia sen huomioida. Sinkula et al (1997, 315) huomauttaa ennakkoluulottomuudesta, jota johdolla tulisi olla ja Tuominen et al. (2010, 15-16) tuovat esille, että johdon asenteeseen liittyy

myös rohkeus puhua suoraan vaikeistakin asioista ja toisaalta asettaa itsensä alltiiksi kritiikille. Tärkeää on myös Jussilan et al. (2007, 38) mukaan tiedostaa, että osuuskunnat ovat paikallisia toimijoita, jolloin on huomioitava että, mikä on alueen yhteisön hyväksi, on myös hyväksi liiketoiminnalle pitkällä aikavälillä.

Yrittäjyysorientaatioon liittyen on myös todettu erilaisten johtajuustyylien vaikuttavan organisaatioon ja sen suorituskykyyn (Yildirim ja Sayin 2011, 27). Simsek et al. (2009, 111, 116) nostavat esille johdon luonteen merkityksen ja sen vaikutukset yrittäjyysorientaatioon. He toteavat myös, että mitä korkeammalla tasolla johdon itsearviointi on, sitä positiivisempi vaikutus sillä on yrittäjyyshenkisyteen ja strategioihin, jotka tukevat EO myönteisyyttä. Johdon on huomattu myös olevan merkityksellinen tekijä innovatiivisuuden edistäjänä yrityksessä sekä vaikuttavan siihen, ottaako yritys liiketoimintariskejä ja kuinka strategisesti yritys uudistuu (Guth and Ginsberg 1990) Martin-Rojas et al. (2011) huomasivat tutkimuksessaan myös, että johto vaikuttaa suoraan myös oppimisprosessiin, teknologiseen osaamiseen ja niiden kautta yrittäjyysorientaatioon yrityksissä.

6.2. Havainnot johtamisosaamiseen sekä yrittäjyysorientaatioon liittyen

Johdon osaamiseen viittaavia seikkoja, joita haastatteluissa nousi esille, olivat muun muassa sidosryhmien huomioimisen tärkeys, osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden tunteminen, toiminta-alueen ymmärrys, pitkäjänteisyys sekä rohkeus ottaa kantaa asioihin. Nämä ovat kaikki asioita, joita aiemmat tutkimukset ovat tuoneet esille tärkeinä seikkoina, joihin johdon tulee kiinnittää huomiota osaamisessaan. Asiakkaiden ja osuuskaupan jäsenten lisäksi myös henkilöstön huomioiminen nousi haastatteluissa esille, sillä henkilökuntaan kuuluva voi olla yhtäläillä osuuskaupan jäsen ja omistaja, kuten kuka tahansa muu. Toisaalta myös fokuksen tärkeyttä asiakastuntemukseen liittyen korostettiin. Kaikkea ei pidä tarjota kaikille vaan tulee miettiä hyötyjä ja etuja eri elämäntilanteissa oleville osuuskaupan jäsenille. Toinen hyvin tärkeä seikka, joka nousi haastatteluissa esille, oli se, että S-ryhmä suurena yrityksenä on näkyvä. Monella on jokin linkki ryhmään ja sen henkilökuntaan, ja näin ollen johdolta vaaditaan vastuullisuutta ja taitoa reagoida asiakaspalautteisiin jopa enemmän kuin pienemmillä yrittäjillä.

Asiakasrajapinnassa tapahtuvan osaamisen lisäksi osuustoiminnan arvot ja periaatteet, varsinkin toimintaympäristöstä huolehtimisen periaate, tulivat esille haastatteluissa ja niiden ymmärtäminen etenkin johtotasolla. Osuuskaupan sidosryhmä nähdään laajaksi ja omistus näin ollen laajalle jakautuneeksi. Johdon ja sidosryhmien vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös haastattelujen mukaan siinä, että sitä kautta voi syntyä uusia ideoita. Yhteistyön kautta kummankin osapuolen on myös jatkossa helpompi lähestyä toisiaan. Tähän liittyen myös aluetta, jolla osuuskunta toimii, on ymmärrettävä ja johdon on huomioitava ne tarpeet mitä alueen asukkailla on.

Tulevaisuuden tarpeiden huomioimiseen pitkällä tähtäimellä nousi haastatteluissa myös esille. Muun muassa oppilaitosyhteistyö ja sen merkityksen huomioiminen pitkällä tähtäimellä nähtiin merkitykselliseksi. S-ryhmä pyrkii maakunnassa pitämään yllä kilpailua ja tarjoamaan tuotteita kuluttajille edullisesti, ja niin että tuotteet olisivat kaikkien saatavilla osuuskunnan periaatteiden mukaisesti. Johdon rooli kasvattajana tuli myös haastatteluissa esille. Tietotaitoa pitää osata jakaa eteenpäin, ja se pitää myös saada leviämään ryhmän sisällä mahdollisimman laajalle.

Johto muistuttaa myös, että kilpailuetu tai etulyöntiasema vaatii yrityksen johdolta rohkeutta. Kantaa on johdon mukaan otettava juuri silloin kun asioista puhutaan eikä vasta myöhemmin. Suvaitsevaisuus nähdään myös haastattelujen mukaan tärkeäksi johdon piirteeksi. On myös mietittävä mitä sanoo, koska S-ryhmän johdon mielipidettä kuunnellaan varsinkin paikallisella tasolla. Johtoryhmä kuvailee rohkeutta myös intohimona. Toisaalta rohkeuden ei nähdä korostuvan sen takia, että puhutaan osuustoimintapohjaisesta yrityksestä verrattuna vaikkapa osakeyhtiöön. Hiljaisten signaalien ymmärtämisestä muistutetaan, ja juuri tästä johtuen siitä kuinka tärkeää on liikkua asiakasrajapinnassa niitä kuulemassa.

Oman osaamisen ja kokemuksen jakaminen nähdään tärkeäksi. Johtoryhmän haastatteluissa tulivat esille myös tärkeinä johdon taitoina ympäristön ja itsensä arvioimisen taidot, taito nähdä asioita monesta eri näkökulmasta, keskustelu- ja vuorovaikutustaidot sekä taito olla avoin ja vastaanottaa uusia ideoita ja pyrkiä toteuttamaan niitä. Parantamisen kulttuuria arvostetaan ja omistajapohjan erilai-

suudesta johtuen pitää olla aavistuksen enemmän huomioonottavainen sekä miettiä miltä asiat näyttävät ulospäin, sillä omistajakunta on suuri.

Kaikki nämä yllä mainitut ja johdon haastatteluissa mainitsevat asiat tukevat sitä, että alueosuuskaupan johtoryhmä keskittyy juuri niihin seikkoihin, jotka nähdään johtamisosaamisen näkökulmasta merkityksellisiksi. Johdon osaamisella on nähty olevan vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, ja näin ollen voidaan päätellä, että S-ryhmän menestykseen on varmasti vaikuttanut, ja vaikuttaa, yhtenä tekijänä se, että johdon osaamis pohja on hyvä ja siihen on käytetty resursseja.

Yrittäjyysorientaation osa-alueisiin riskinottohaluun, innovatiivisuuteen sekä proaktiivisuuteen liittyen haastatteluissa tuli esille muun muassa, että riskejä otetaan, kunhan ne eivät ole maine-, turvallisuus- tai asiakasriskejä. Toisaalta riskit pyritään käymään läpi myös erittäin tiukasti. Johdon mukaan osuuskaupan pääasiallinen tehtävä on pitää huolta siitä, että se pystyy tarjoamaan jäsenilleen ja kuluttajille varsinkin vähittäiskaupan palveluja. Riskeihin on suhtauduttava sen mukaisesti. Riskinottoa mietittiin haastatteluissa myös yrityksen julkisuuskuvan ja maineen kautta. S-ryhmä on toimialansa markkinajohtaja ja suuri toimija kyseenomaisella-kin alueella. Nämä piirteet vaikuttavat siihen, että yrityksellä on näkyvyyttä ja sen toimintaa seurataan ja siihen perustuen osuuskaupan on tarkkaan harkittava, mihin hankkeisiin se ryhtyy, ettei se anna vääränlaista kuvaa toiminnastaan.

Innovatiivisuuteen liittyen uusia ratkaisumalleja ideoidaan koko ajan ja samalla pidetään silmät auki sen suhteen, mitä ympärillä tapahtuu. Ideointikulttuuri on haastattelujen mukaan vapaa, ja uudet toimintamalliehdotukset huomioidaan. Kuitenkin mukana on oltava myös kriittisyyttä, jotta yleislinja pysyy selkeänä eikä alarönsyillä. Silmät on pidettävä johdon mukaan auki uusille ideoille, mutta menneisyydestä on opittu, että jos yritys on liian monialaistunut, voi siitäkin seurata haittaa. Toiminnan kehitys nähdään ensiarvoisen tärkeänä kilpailussa mukana pysymiseksi. Kaiken lähtökohta on se, että jäsenille pysytään tarjoamaan paras mahdollinen valikoima tuotteita ja palveluita.

S-ryhmän johdon voidaan todeta tämän tutkimuksen ja toteutettujen haastattelujen pohjalta olevan kiinnostunut osaamisestaan. Seikat, jotka aiemmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on nostettu keskeisiksi ja tärkeiksi johdon osaamisen määrittäjiksi, tulivat pitkälti mainituiksi haastatteluissa. Johto keskittyy juuri näihin teemoihin jokapäiväisessä työssään. Yrittäjyysorientaation näkökulmasta innovatiivisuuteen kannustetaan ja uusia asioita ideoidaan, myös riskejä otetaan, mutta selvästi johdon ajatuksista tulee ilmi, että riskinotossa ollaan monella tapaa varovaisia. Yrittäjyysshenkisyyden ei ehkä siksi nähdäkään korostuvan samalla tavalla haastatteluissa kuin osaamisen. Johto on selvästi jonkin verran yrittäjyysorientoitunutta, sillä innovatiivisuutta esiintyy ja riskejäkin otetaan, mutta varovasti. Yhteenvetona voidaan tutkimuksen perusteella todeta, että osuuskunnan johto ajattelee hyvinkin pitkälti samalla tavalla osaamisen elementeistä, jotka on tuotu esille aiemmissa tutkimuksissa ja kokee osa-alueet merkityksellisiksi työssään. Yrittäjyysorientaation osa-alueisiin osuuskaupan johto ei samaistu aivan yhtä voimakkaasta. Varsinkin riskinottoa punnitaan huolella.

6.3. Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus toteutettiin yhdelle S-ryhmän alueosuuskaupan johtoryhmälle. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tehdä samanlainen kysely muille S-ryhmän osuuskaupoille, ja selvittää, millaisia seikkoja muualla tuodaan esille johdon osaamiseen liittyen tai kuinka yrittäjyysorientoitunutta johto on. Toisaalta S-ryhmän alueosuuskauppojen raporttien perusteella voidaan todeta, että kaikki alueosuuskaupat ovat menestyneet kilpailussa toimialallaan tasaisen hyvin viime vuosina (S-kanava 2014c). Tästä voisikin päätellä, että osaaminen ja yrittäjyysshenkisyys olisivat korkealla tasolla myös muissa alueosuuskaupoissa.

Suomessa S-ryhmän ohella toimii myös muita osuustoiminnallisia yrityksiä muun muassa osuuspankit OP-Pohjola ja POP Pankki sekä vakuutusyhtiö Pohjola Pankki Oyj ja metsäteollisuuden alantoimija Metsäliitto Osuuskunta. Jatkossa tut-

kimusta johdon osaamisesta sekä yrittäjyyshenkisyydestä voisi niin ikään laajentaa myös muihin Suomessa toimiviin samat arvot ja periaatteet omaaviin yrityksiin.

LÄHTEET

Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001) Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.

Barrett, G.V. & Depinet, R.L. (1991) A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46, 10, 1012-24.

Bhardwaj Sushil, B.R. & Momaya, K. (2011) Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: case of a software giant from India. *Journal of Management Development*, 30, 2, 187-205.

Birchall, J. & Simmons, M. (2004) What Motivates Member to Participate in Co-operative and Mutual business? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 3, 465-495.

Björkroth, T., Frosterus, H., Kajova, M., Palo, E. (2012) Kilpailuviraston päivittäistavarakauppaa koskeva selvitys. *Kilpailuviraston selvityksiä 1/2012*. [verkkodokumentti]. [viitattu 18.10.2012]. Saatavilla <http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/Kilpailuviraston-Selvityksia-1-2012-PT-kauppa.pdf>

Burgelman, R.A. (1985) Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power. *Administrative Science Quarterly*, 30, 4, 594-596.

Cegarra-Navarro, J.G. & Arcas-Lario, N. (2011) Building co-operative knowledge through an unlearning context. *Management Research Review*, 34(5), 609-623.

Cook, J., S., J. Michie ja D. Nash (2003) Trust Rewards: realising the mutual advantage. Mutuo, Lontoo

Condon, A. & Vitaliano, P. (1983) Agency problems, residual claims, and cooperative enterprise. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

Co-operative Commission (2001) The Co-operative Advantage. Creating a Successful Family of Co-operative Businesses. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.9.2014]. Saatavilla www.cooperativecommission.org.uk

Coop International Co-operative Alliance (2014) History of the co-operative movement. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.7.2014]. Saatavilla <http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>

Covin., J.G. (2011) Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x.

- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011) Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 5, 855-872.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 1, 75-87.
- Covin, J. G. & Wales, W., J. (2011) The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- Davis, P. (2001) The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate governance*. 1, 4, 28-39.
- De Clercq, D. & Sapienza, H., J. (2006) Effects of relational capital and commitment on venture capitalists' perception of portfolio company performance. *Journal of Business Venturing*. 21, 3, 326-347.
- De Holan, P. & Phillips, N. (2004) The remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50, 11, 1603-13
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. & Lane, P.J. (2003) Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29, 3, 351-378.
- Drake, L. & Llewellyn, D. (2001) The economics of mutuality: a perspective on UK building societies. *The New Mutualism in Public Policy*, Routledge, London.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Gummerus kirjapaino Oy*. Jyväskylä.
- Ferreira, J. J., Azevedo, S. G., Oritz, R. F. (2011) Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth. *Cuadernos de estión*, 11, 1, 95-116
- Finnish 300+ (2013) Suomen suurimmat osuustoimintayritykset. [verkkodokumentti]. [viitattu 17.4.2013] Saatavilla http://www.pellervo.fi/osuustoiminnanuevottelukunta/2012/aineisto/finnish300plus_2010.pdf
- Fitzgerald, I., Rainnie, A., Stirling, J. (1996) Coming to Terms with Quality: UNISON and the Restructuring of Local Government. *Capital & Class*, 103-134.
- Green, K.M., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2008) Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23, 356-383.
- Guth, W.D. and Ginsberg, A. (1990) Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 4, 5-15.

Hansmann, J. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Bellknap Press, Cambridge MA

Heikkilä, T. (1998) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima Oy. Helsinki

Hayes, J., Rose-Quirie, A., Allinson, C.W. (2000) Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. *Personnel Review*, 29, 1, 92-105.

Holmes, L. & Joyce, P. (1993) Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process. *Personnel Review*, 22, 6, 37-52.

Howell, J.M. and Higgins, C.A. (1990) Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 317-341.

ICA (2013) Ohjelma osuustoiminnan vuosikymmenelle 2011-2020. Kansainvälinen osuustoimintaliitto.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003) A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of management*. 26, 6, 963-989.

Jussila, I., Kalmi, P., Troberg, E. (2008) *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa*. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Painorauma Oy, Rauma 2008

Jussila, I., Kotonen, U., Tuominen, P. (2007) Customer-owned Firms and the Concept of Regional Responsibility: Qualitative Evidence from Finnish Cooperatives. *Social Responsibility Journal*. 3, 3, 35-43.

Jussila, I., Saska, J-M., Tienari, J. (2005) Dynamics and Tensions in Governance: Evidence from Finnish Cooperatives. Scandinavian Academy of Management Conference (NFF).

Kaljonen, M. & Rikkonen, P. (2004) Divergent images of multifunctional agriculture - a comparative study of the future images between farmers and agri-food experts in Finland. *International Journal of Agricultural Sustainability*. 2, 3, 190-204.

Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2013) Organizational context and firm-level entrepreneurship: a multiple-case analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26, 2, 305-325.

Karjalainen, M-M. (2012) Osuustoimintaa löytyy kaikkien suomalaisten tarpeisiin. *Osuustoiminta: Johdon & hallinnon ammattilehti 1/2012*. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.12.2012]. Saatavilla <http://www.osuustoiminta.coop/ot/index.htm>

Karjalainen, M-M. (2007) Osuustoiminta teoria ja käytäntö. *Osuustoiminta: Johdon & hallinnon ammattilehti 2/2007*. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.12.2012]. Saatavilla <http://www.osuustoiminta.coop/ot/index.htm>

- Kelley, D. (2011) Sustainable corporate entrepreneurship: evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54, 1, 73-83.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.
- Koskiniemi, E. (1998) Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere
- Kotonen, U., Tuominen, P., Jussila, I. (2007) The role of co-operatives in regional development: a qualitative analysis of Finnish cases, paper presented at Western Regional Science Association, 46th Annual Meeting, 21-24 February 2007, Newport Beach, California, USA.
- Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B. (2009) Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1, 1-17.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M., Nilsson, J. (2004) The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance. *Agribusiness*, 20, 4, 379-396.
- Lappalainen, M. (2009) Entrepreneurial orientation at the level of dyad relationships in supply chains and networks. Jyväskylä studies in business and economics (85). University of Jyväskylä
- Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muokoksi: Suomen Graafiset palvelut Oy
- Li, Y., Huang, J. & Tsai, M. (2009) Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440-449.
- Ling, Y., Lubatkin, M., Simsek, Z., Veiga, JF. (2008) Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51, 3, 557-576.
- Lumpkin, G.T, Cogliser, C.C. & Schneider D.R. (2009) Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurial Theory and Practice*, January, 47-69.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. D. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 1, 135-172.
- MacPherson, I. (1995) Co-oporative Principles. *Review of International Co-operation*, 88, 4, 21

Michie, J. & Oughton, C. (2002) Employee Participation and Ownership Rights. *Journal of Corporate Law Studies*, 2,1,143-159.

Michie, J. & Oughton, C. (2003) HRM, Employee Share Ownership and Corporate Performance. *Research & Practice in HRM*, 11, 1,15-36.

Michie, J. & Sheehan, M. (1999) No Innovation without Representation? An analysis of participation, representation, R&D and innovation. *Economic Alaysis*, 2, 2, 85-97.

Michie, J. & Sheehan, M. (2005) Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 3, 448-468.

Morris, M.H. & Jones, F.F. (1999) Entrepreneurship in established organizations: The case of the public sector. *Theory & Practice*, 24, 1, 73-93.

Mähönen, J. & Villa, S. (2006) *Osuuskunta*. WSOYpro. Helsinki.

Nilsson, J. (1996) The Nature of Cooperative Values and Principles: Transaction cost theoretical explanation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, 4.

Osuustoiminnan neuvottelukunta (2008) *Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle*. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.7.2013]. Saatavilla http://www.pellervo.fi/aate/osuust_periaatteet.pdf

Pellervo (2013) Mitkä ovat osuustoiminnan arvot ja periaatteet? *Pellervo-Seuran nettisivut*. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.7.2013]. Saatavilla <http://pellervo.fi/faq-items/mita-ovat-osuustoiminnan-arvot-ja-periaatteet/>

Peredo, A., M., Chrisman, J., J. (2006) Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*. 31, 2, 309-328.

Pestof, V. (1999) The future of consumer co-operatives in post-industrial societies. *Journal of Co-operative Studies*, 32, 3, 208-219.

Peterson, H. C. & Anderson, B. L. (1996) Cooperative strategy: theory and practice. *Agribusiness*, 12(4): 371-383

PHR Patentti- ja rekisterihallitus (2014) *Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä*. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.7.2014]. Saatavilla <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

M. Porter & M. Kramer (2011) Creating Shared Value. *Harward Business Review*, Tammi-helmikuu 2011.

Pty (2014) *Päivittäistavarakauppa*. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.10.2014]. Saatavilla

http://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2014_vuosijulkaisu.pdf

Pöysä, J. (2012) Karvinen ei kaipaa jees-miehiä. *Kauppalehti*. 10.10.2012.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., Frese, M. (2009) Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

Sebora, T.C., Theerapatvong, T. & Lee, S.M. (2010) Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: a case analysis of six Thai manufacturing firms. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 4, 453-470.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. (2009) The Impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*. 31,?, 110-119.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. (1997) A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25, 4, 305-18.

S-kanava (2012) Organisaatiokartta. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 5.12.2012]. Saatavilla <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/organisaatiokartta>

S-kanava (2014a) S-ryhmän avainluvut. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 5.10.2014]. Saatavilla <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-avainluvut>

S-kanava (2014b) S-ryhmän historia - Aina asiakasta varten. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 29.9.2014]. Saatavilla <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/historia>

S-kanava (2014c) Alueosuuskauppojen tiedotteet. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 10.10.2014]. Saatavilla <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/alueosuuskauppojen-tiedotteet>

SOK-yhtymän tilinpäätös 2013. Uusimmat raportit. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 10.10.2014]. <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/raportit>

SOK-yhtymä vuosikertomus 2011. Vuosikertomukset. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 10.10.2014]. <https://www.s-kanava.fi/web/s/medialle/vuosikertomukset>

Spear, R. (2000) The Co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 1, 33-59

- Srivastava, N. and Agrawal, A. (2010) Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study. *The Journal of Business Perspective*, 14, 3, 163-171.
- S-trainee (2012) Trainee ohjelma. *S-ryhmän kotisivut* [verkkodokumentti]. [viitattu 5.12.2012]. Saatavilla <http://s-trainee.fi/trainee-ohjelma>
- Syrjä, P., Sjögren H., Tuominen P. (2012) Financial performance and efficiency of consumer co-operatives and limited companies – agency theoretical approach. *Journal of Co-operative Accounting and Reporting*, V1, N1: 53-69.
- Tenhunen, E., Arvonen, A., Uski, H., Koistinen, J., Peltola, T., Malin, R., Ruuth, P., Tammitie, K. (2010) Myrskyä ja myötäistä – S-ryhmän väylä kriisistä menestykseen. Bookwell Oy, Porvoo
- Tuokko (2014) Uusi osuuskuntalaki tuli voimaan 1.1.2014. [verkkodokumentti]. [viitattu 26.8.2014]. Saatavilla <http://www.tuokko.fi/ajankohtaista-fi/uusi-osuuskuntalaki-tuli-voimaan-1-1-2014/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.
- Tuominen, P., Jussila, I., Rantanen, N. (2010) Managerial Competence in Consumer Co-operatives: Inducing theory from empirical observations. *International Journal of Co-operative Management*, 5, 1, 9-22.
- Tuominen, P., Jussila, I., Saska, J-M. (2006) Locality and Regionality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management*. 3, 1, 9-19.
- Tuominen, T. (2013) The accumulation of Financial and Social Capital as a means to achieve a sustained competitive Advantage for Consumer Co-operatives. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 548.
- Ulkoministeri Erkki Tuomioja: Osuustoiminta on kokenut renessanssin. (2012) *Osuustoiminta: Johdon & hallinnon ammattilehti 2/2012*. [verkkodokumentti]. [viitattu 5.12.2012]. Saatavilla <http://www.osuustoiminta.coop/ot/index.htm>
- Uski, T. Jussila, I., Saska, J-M. (2007) Regional Retail Cooperation: A Strategic Network Perspective on a Customer-owned Organization. *Journal of Co-operative Studies*, 40, 1, 18-29.
- Vakola, M., Soderquist, K.E., Prastacos, G.P. (2007) Competency management in support of organizational change. *Internal Journal of Manpower*, 28, ¾, 260-275.
- Valentinov, V. (2004) Social Capital and Organisational Performance: a Theoretical Perspective. *Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe*, 8, 23-33

Wiklund, J. (1999) The Sustainability of Entrepreneurial Orientation-performance Relationship. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 24, 1, 37-48.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*. 20, 71-91.

Yildirim, H. & Saygin, S. (2011) Effects of Owners's Leadership Style on Manufacturing Family Firms' Entrepreneurial Orientation in the Emerging Economies: An Empirical Investigation in Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ?,32, 26-32.

Zahra, S. A. (1996) Governance, Ownership and Corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1713-1735.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Kertoisitteko hieman taustastanne (ikä, koulutus, työkokemus) ja miten olette tulleet S-ryhmän XX alueosuuskauppaan töihin?
2. Kuinka paljon olette johtoryhmän kesken pohtineet johtajien osaamisen merkitystä etenkin siitä näkökulmasta, että työskentelette osuustoimintaa harjoittavassa yrityksessä?
3. Millaisista työtavoista ja -käytännöistä johtoryhmänne työpäivät muodostuvat?
4. Mitkä asiat osuustoimintapohjaisessa yrityksessä ovat erityisen tärkeitä tietää ja tuntea? Miten johtoryhmänä pohditte seuraavia asioita:
 - Arvoketjujohtaminen
 - Asiakastuntemus
 - Monialajohtaminen
 - Toimialueen tulevaisuus
5. Minkälaista asennetta johdolta vaaditaan osuustoimintamuotoisessa yrityksessä?
6. Millaisia taitoja johdolta tulisi löytyä ajatellen juuri osuustoimintaa harjoittavaa yritystä? Miksi ja milloin mainitsemanne taidot ovat erityisen kriittisiä?
7. Minkälaiden asioiden eteen teette johtoryhmätasolla töitä?
8. Miten suhtaudutte riskiä sisältäviin suunnitelmiin ja milloin riskin ottaminen on mahdollista? Miten teette päätöksiä riskiä sisältävistä suunnitelmista johtoryhmätasolla?
9. Kuinka paljon ideoitte uusia ratkaisumalleja johtoryhmätasolla, ja kuinka merkityksellisiä ne teidän mielestänne ovat?
10. Kuinka tärkeää panostus palveluiden kehittämiseen on? Kuinka paljon mietitte palveluiden kehitykseen liittyviä asioita johtoryhmätasolla?
11. Kuinka paljon käytätte työssänne aikaa liiketoiminnan tulevaisuuden edistämiseen? Ja kuinka paljon mietitte johtoryhmässä yhdessä yrityksen tulevaisuutta?
12. Minkälaiset asiat ovat keskeisiä tulevaisuutta ajatellen? Miksi?